

# Strategieumsetzung: Ein zentraler Differenzierungs- und Erfolgsfaktor

Ein ganzheitliches System auf der Basis der Balanced Scorecard verknüpft die operativen und strategischen Managementprozesse. Strategien können dadurch effektiver und effizienter umgesetzt werden. — VON MARTIN BACHMANN

**In Kürze** Empirische Studien beweisen, dass ein effizientes Strategiemangement die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wesentlich verbessert. Robert S. Kaplan und David P. Norton haben – basierend auf der von ihnen begründeten Balanced Scorecard – einen Management-Regelkreis mit sechs Phasen entwickelt. Der Autor zeigt auf, wie dieser Regelkreis das operative und strategische Management miteinander verzahnt und so die Fähigkeit der Unternehmen zur Strategieumsetzung massiv verbessert.



MARTIN BACHMANN  
ist Partner bei Business Consulting  
Partner in Basel, Leiter des Basler  
Balanced Scorecard Forums und  
Lehrbeauftragter für Strategisches  
Management an der Fachhoch-  
schule Nordwestschweiz.  
martin.bachmann@bcp.ch

Eine gute Strategie ist ohne Zweifel eine wichtige Grundlage, um unternehmerischen Erfolg zu erzielen. Doch der Beitrag der Strategie zum unternehmerischen Erfolg kann sich nur in dem Masse einstellen, wie die Strategie auch tatsächlich umgesetzt wird. Verschiedene Studien der vergangenen 20 Jahre belegen, dass nur in einem Bruchteil der Fälle die definierten strategischen Ziele erreicht werden. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung bildet nach wie vor eine der grössten Herausforderungen im Management. In einer Studie der Monitor Group aus dem Jahr 2006 nennen die befragten Führungskräfte die Strategieumsetzung denn auch ihre wichtigste Management-Priorität.

Der Nutzen einer systematischen Strategieumsetzung lässt sich empirisch nachweisen: Die beiden Begründer der Balanced Scorecard (BSC), der Harvard-Professor Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben in einer Studie nachgewiesen, dass Unternehmen mit einem strukturierten Strategiemangement-Prozess in 70 Prozent der Fälle eine bessere Performance als die Konkurrenz aufweisen. Unternehmen ohne systematisches Strategiemangement weisen in dieser Studie in 73 Prozent der Fälle schlechtere Resultate aus als die Konkurrenz.

Seit ihrer Lancierung zu Beginn der Neunzigerjahre hat sich die Balanced Scorecard zum wichtigsten Instrument des strategischen Managements ent-

wickelt. Das auf der BSC aufbauende Konzept der strategiefokussierten Organisation, gilt heute als anerkannte Best Practice im Strategiemangement. Aufgrund von aktuellen Forschungsarbeiten kommen Kaplan und Norton zum Schluss, dass die Prozesse des strategischen und des operativen Managements für ein optimales Strategiemangement mit einander verknüpft werden müssen. Sie haben dazu den nachstehend beschriebenen Management-Regelkreis mit sechs Phasen entwickelt, der nach dem Plan-Do-Check-Act-Prinzip aufgebaut ist (vgl. Abb. 1 auf Seite 40).

## Phase 1: Strategieentwicklung

Eine vollständige, konsistente und robuste Strategie bildet die Basis für nachhaltigen Erfolg. Dazu sind zuerst die strategischen Grundlagen wie die Mission (was ist unser Auftrag?), die Vision (was wollen wir morgen sein?) und die Werte (wie wollen wir arbeiten?) eines Unternehmens zu definieren. Eine umfassende Stärken/Schwächen- und Chancen/Gefahren-Analyse (SWOT-Analyse) bildet die Basis, um die eigentliche Strategie auszuformulieren, die meist auf einen mehrjährigen Zeithorizont ausgelegt ist.

## Phase 2: Strategische Planung

Strategien sind oft umfangreiche, komplexe Dokumente. Nur wenn eine Strategie kurz und verständlich beschrie-

ben ist, kann auch deren Umsetzung gelingen. Die Balanced Scorecard stellt einen methodischen Rahmen zur Verfügung, um eine Strategie prägnant zu beschreiben, zu visualisieren, zu kommunizieren und deren Umsetzung zu steuern:

- ▶ Mit der Strategielandkarte kann die Strategie auf einer A4-Seite visualisiert werden: Die grafische Darstellung der strategischen Schlüsselthemen und der strategischen Ziele einschliesslich der entsprechenden Ursache-Wirkungsbeziehungen macht die Strategie kommunizierbar und ermöglicht im Managementteam einen vereinfachten Bilderabgleich über die strategischen Prioritäten.
- ▶ Mit entsprechenden Messgrössen lässt sich der Erfolg in der Umsetzung der strategischen Ziele messen.
- ▶ Zielwerte für die Messgrössen zeigen auf, welche Verbesserungen nötig sind, um die strategischen Ziele zu erreichen.
- ▶ Die strategischen Aktionen werden oft als Projekte definiert und dienen dazu, die strategischen Ziele zu erreichen. Dabei ist es wichtig, die Finanzierung der strategischen Aktionen sicherzustellen – zum Beispiel durch die Definition eines gesonderten strategischen Budgets (STRATEX).

### Phase 3: Ausrichtung der Organisation auf die Strategie

Damit die Umsetzung einer Unternehmensstrategie gelingen kann, muss sie in die Geschäfts- und Funktionsbereiche hineingetragen werden. Die Bereiche müssen die Unternehmensstrategie für ihren Bereich übersetzen und mit ihrer Bereichsstrategie verknüpfen. Die Ausrichtung der Geschäfts- und Funktionsbereiche kann beispielsweise mit bereichsspezifischen Balanced Scorecards unterstützt werden.



**Strategische und operative Managementprozesse müssen verbunden sein. Das Sechs-Phasen-Modell ermöglicht dies, erfordert aber gleichzeitig eine sorgfältige Koordination.**

Damit die Mitarbeitenden ihren Beitrag zur Strategieumsetzung leisten können, müssen sie die für sie relevanten Aspekte der Strategie kennen. Deshalb kommt der sorgfältigen, zielgruppengerechten Strategiekommunikation eine grosse Bedeutung zu. Ergänzend zur Kommunikation ist es hilfreich, die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden nachvollziehbar mit der Strategie zu verknüpfen.

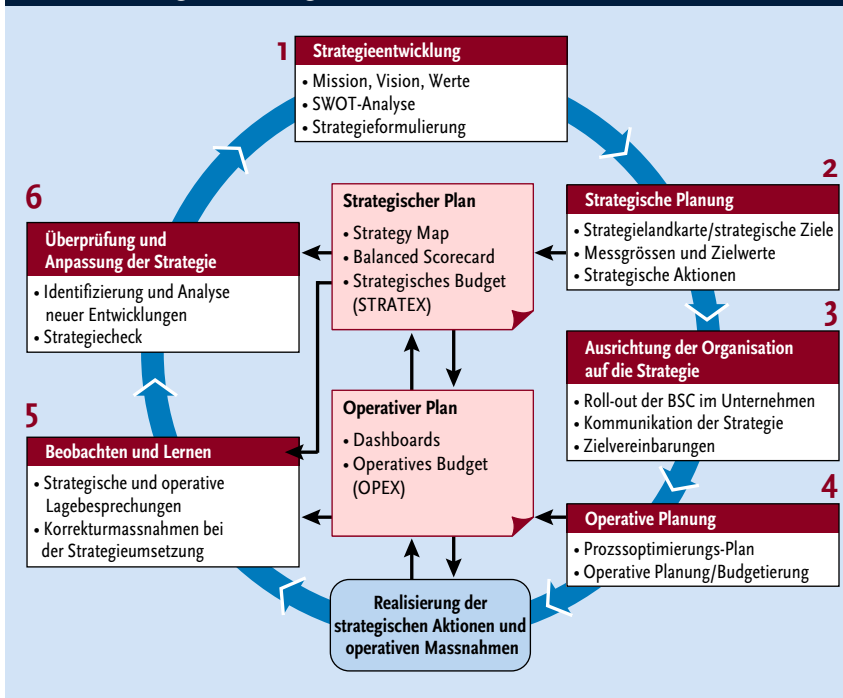
### Phase 4: Operative Planung

In vielen Unternehmen erfolgt die operative Jahresplanung losgelöst von

der Strategie. Im neuen Sechs-Phasen-Managementsystem von Kaplan/Norton gibt es eine stringente Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung:

- ▶ Aufgrund der Strategielandkarte wird abgeleitet, welche Prozesse prioritär zu optimieren sind, um die Strategieumsetzung zu unterstützen.
- ▶ Die vorzunehmenden Prozessoptimierungen fliessen in die operative Planung ein und werden im Rahmen des üblichen, jährlichen Budgetierungsprozesses mit den Elementen Umsatzprognose, Kostenplanung

Abb. 1: Management-Regelkreis



Die aktuellsten Forschungsarbeiten kommen zum Schluss, dass die Prozesse des strategischen und des operativen Managements miteinander verknüpft werden müssen.

(OPEX) und Investitionsplanung berücksichtigt.

### Phase 5: Beobachten und Lernen

Um die Umsetzung der Strategie zielgerichtet zu überwachen, wird ein verbindlicher Führungskalender etabliert, der zwischen operativen und strategischen Führungsgefässen unterscheidet:

- ▶ In den regelmässigen operativen Lagebesprechungen werden Alltagsprobleme diskutiert und Korrekturmassnahmen definiert. Solche Besprechungen finden auf den verschiedenen Managementstufen statt.
- ▶ Monatlich werden strategische Lagebesprechungen durchgeführt, in denen der Status der strategischen Aktionen und der Zielwerte in der Balanced Scorecard analysiert wird. Es ist wenig sinnvoll, jeden Monat die gesamte Balanced Scorecard zu besprechen. Deshalb hat sich bewährt,

mit monatlich wechselnden thematischen Schwerpunkten zu arbeiten.

Moderne Softwaretools, welche das operative und strategische Reporting nahtlos integrieren, vereinfachen wesentlich, die Umsetzung zu steuern und erleichtern die zielgruppengerechte Kommunikation der Resultate.

### Phase 6: Überprüfung und Anpassung der Strategie

Mit dem sechsten Schritt schliesst sich der Kreislauf: Kaplan und Norton empfehlen zumindest jährlich einen Strategiecheck durchzuführen, um die Aktualität der Strategie zu überprüfen und allfällige Anpassungen vorzunehmen. Dies geschieht in der Regel anlässlich eines jährlichen Strategiemeetings. Bei wesentlichen disruptiven Änderungen im Umfeld wie z.B. Technologie, Konkurrenz, Wirtschaftslage ist die Strategie auch während des Jahres zu

hinterfragen und nötigenfalls anzupassen (vgl. Interview mit Robert S. Kaplan, auf der rechten Seite.)

## Das Office of Strategy Management

Das Sechs-Phasen-Modell ermöglicht eine konsistente Verbindung der strategischen und operativen Managementprozesse. Es erfordert jedoch eine sorgfältige Koordination der verschiedenen Bereiche. In der Praxis hat sich die Einrichtung einer kleinen, meist dem CEO unterstellten Einheit bewährt. Diese sollte alle mit dem strategischen Management in Zusammenhang stehenden Prozesse unterstützen und sowohl der Geschäftsleitung als auch den Bereichen mit Rat und Tat zur Verfügung stehen.

## Strategisches Management gehört zum Tagesgeschäft

Es ist eine grosse Herausforderung, strategisches Management in einem Unternehmen dauerhaft zu etablieren. In der Praxis wird dieses oft als Fremdkörper wahrgenommen und vom operativen Tagesgeschäft verdrängt. Mit dem Sechs-Phasen-Managementsystem von Kaplan und Norton liegt nun ein praxiserprobtes Modell vor, das erstmals strategisches und operatives Management konzeptionell miteinander verbindet. Die Flexibilität des Modells erlaubt es allen Unternehmen, unabhängig von Grösse und Branche, von den Vorteilen eines effizienten Strategiemagements zu profitieren.

## Literatur

- Kaplan, R.S.; Norton D.P. (2001):** *Die strategiefokussierte Organisation*, Schaefer-Poeschel, Stuttgart.
- Bachmann, M. (2006):** *Strategie muss alle etwas angehen. In: io new management, 7-8/2006.*
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2008):** *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Watertown.