

Balanced Scorecard – Strategien schneller umsetzen

Robert S. Kaplan, Mitbegründer der Balanced Scorecard (BSC), stellt sein erweitertes Managementmodell am 6. Basler Balanced-Scorecard-Forum in der Schweiz vor. Er ist überzeugt, dass ein effizientes Strategiemangement Unternehmen gerade in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld Vorteile bringt.

Herr Kaplan, kennen Sie Unternehmen, welche sich dank Frühwarnindikatoren in der Balanced Scorecard schneller an Veränderungen anpassen konnten als andere?

Das klassische Beispiel dafür ist eine Supermarkt-Kette, welche mit einer vollständig neuen Strategie den Fokus auf das Einkaufserlebnis legte. Nach 18 Monaten erkannten die Manager dank der Balanced Scorecard, dass die Strategie nicht funktionierte und wechselten zur alten Strategie zurück. Danach analysierten wir die BSC-Daten und erkannten, dass sie das Scheitern der Strategie bereits nach neun Monaten aufzeigten. Um von solchen Erkenntnissen profitieren zu können, müssen Unternehmen allerdings ihre Analysewerkzeuge weiter ausbauen.

Die Finanzkrise zwang viele Unternehmen zu schnellen Veränderungen. Wie kann ein strategisches Managementsystem helfen, schnelle Veränderungen durchzuführen?

Unser Sechs-Phasen-Managementsystem (vgl. vorangehender Artikel, Anmerkung der Redaktion) enthält eine Phase, die sich «Überprüfung und Anpassung der Strategie» nennt. Wir empfehlen, jährlich einen solchen Strategiecheck zu machen. Externe, disruptive Veränderungen können jedoch dazu führen, dass die Strategie ausserhalb des

vorgesehenen Zyklus geprüft werden muss. Noch wichtiger scheint mir Folgendes: Nehmen wir an, die Unternehmung gibt sich eine neue Strategie, um den überraschend eingetretenen Veränderungen im Umfeld zu begegnen. Was sind dann die grössten Herausforderungen? Die Strategie den Mitarbeitenden zu kommunizieren, die Ressourcenallokation der neuen Strategie anzupassen, neue Initiativen und Prozessverbesserungen zu lancieren, die Anreizsysteme anzupassen. Das sind genau die Themen, welche wir mit unserem Sechs-Phasen-Managementsystem adressieren, um Strategien schneller und konsequenter umzusetzen.

Sie unterstreichen, dass ein Office of Strategy Management (OSM) hilfreich für die erfolgreiche Strategieumsetzung ist. Wo sehen Sie dessen spezifische Aufgaben in turbulenten Zeiten?

Die Aufgaben des OSM bleiben ungefähr die gleichen, erhalten aber mehr Dringlichkeit. Besonders in turbulenten Zeiten kommt es auf eine rasche Implementierung der neuen Strategie an. Die Rolle des OSM als Sparringpartner für das Management ist hier besonders wichtig.

Wie schafft das von Ihnen vorgeschlagene Managementsystem kompetitive Vorteile in einer wirtschaftlichen Krise?

In Wachstumsphasen verlieren viele Gesellschaften ihre Ausgabendisziplin. Wirtschaftliche Schwierigkeiten geben wichtige Impulse, Leerläufe und Ineffizienzen zu eliminieren. Viele Manager reagieren auf wirtschaftliche Schwierigkeiten mit linearen Budgetkürzungen. Aber das ist ein grosser Fehler, weil sie es verpassen, zwischen kurzfristigen operationellen Ausgaben und langfristigen strategischen Programmen zu unterscheiden. Ohne die richtigen Prioritäten, werden die Versuche, das Fett loszuwerden, auch die strategische Entwicklung schwächen. Eine gute Strategielandkarte hilft dem Management, Prioritäten zu setzen. Unser Managementsystem sieht ausserdem vor, strategische Investitionen separat zu behandeln und auszuweisen, damit sie von Managern nicht als freier Handlungsspielraum für kurzfristige Optimierungen angesehen werden.

Interview: Martin Bachmann



Zur Person

Robert S. Kaplan lehrt an der Harvard Business School. Er hat 1990 eines der bekanntesten Managementtools, die Balanced Scorecard, entwickelt und zusammen mit David P. Norton mehrere Bestseller dazu veröffentlicht. Zudem ist er in mehreren Management-Guru-Rankings vertreten, unter anderem rangiert er derzeit auf Platz 12 in der Liste der «50 Global Business Thinkers».