

Strategie muss alle etwas angehen

Fünf Grundsätze helfen, dass der Einsatz des Managementinstruments Balanced Scorecard gelingt und echten Nutzen für alle Mitarbeiter bringt. —VON MARTIN BACHMANN

overview Die Balanced Scorecard hat sich seit der ersten Publikation im Jahre 1992 zum **wichtigsten Instrument des strategischen Managements** entwickelt. Die Begründer der Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan und David P. Norton haben durch **langjährige Beobachtungen** festgestellt, dass es für eine erfolgreiche Strategieumsetzung entscheidend ist, die Balanced Scorecard **nahtlos ins Managementsystem** zu integrieren und haben dazu **fünf Grundsätze** entwickelt. Anhand dieser Grundsätze der **strategiefokussierten Organisation** beleuchtet der vorliegende Beitrag die **aktuelle Praxis und Entwicklungstendenzen** des strategischen Managements mit der Balanced Scorecard. Ergänzt wird dieser Artikel durch ein **Interview mit dem Begründer der Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan** (siehe nachfolgende Seiten 32 bis 35).



MARTIN BACHMANN
ist Partner bei Business Consulting
Partner in Basel, Leiter des Basler
Balanced Scorecard Forums und
Lehrbeauftragter für Controlling
an der Fachhochschule Nord-
westschweiz.
martin.bachmann@bcp.ch

Nach wie vor wird heute eine gute Strategie als zentraler Faktor für den unternehmerischen Erfolg gewertet. Verschiedene Studien zeigen jedoch, dass nur ein Bruchteil der Strategien auch erfolgreich umgesetzt werden und dass Misserfolge zum überwiegenden Teil auf mangelhaft implementierte Strategien zurückzuführen sind (Kaplan, Norton 2001, S. 3).

Hier setzt die Balanced Scorecard (BSC) an: Sie stellt ein vollständiges, pragmatisch einsetzbares Managementinstrument zur Verfügung, mit dem sich die Strategieumsetzung zielorientiert steuern lässt. Die Begründer der BSC, Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben fünf Grundsätze (Kaplan, Norton 2001, S. 10) entwickelt, die eine Organisation verfolgen sollte, um eine Strategie konsequent mit Hilfe der BSC umzusetzen (siehe Abbildung 1 auf der rechten Seite): Operationalisierung der Strategie, Ausrichtung der Organisation auf die Strategie, Strategie als Tagesgeschäft für alle, Strategie als kontinuierlicher Prozess und Mobilisierung des Wandels durch das Management. Anhand dieser fünf Grundsätze der strategiefokussierten Organisation werden nachfolgend die aktuelle Praxis und Entwicklungstendenzen aufgezeigt.

1. Operationalisierung der Strategie

Strategien füllen oft ganze Dossiers, da sie selten knapp und stringent formu-

liert sind. Nur wenn eine Strategie kurz und verständlich beschrieben ist, kann auch die Umsetzung gelingen. Die Balanced Scorecard stellt einen methodischen Rahmen zur Verfügung, mit dem es möglich ist, eine Strategie zu beschreiben, zu visualisieren und deren Umsetzung zu steuern und enthält dafür die folgenden Elemente:

- ▶ **Strategische Ziele**, die den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard – Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen/Entwicklung – zugeordnet werden, beschreiben jene Handlungsfelder, die strategisch wichtig sind und Handlungsbedarf aufweisen.
- ▶ 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.
- ▶ Mit definierten **Aktionen** wird festgehalten, was konkret getan werden muss, um die strategischen Ziele zu erreichen.
- ▶ Die **Strategielandkarte** ermöglicht es, die Strategie grafisch zu visualisieren. Dadurch wird die Strategie kommunizierbar und die strategischen Prioritäten können abgeglichen werden.

Nur selten treffen wir in unserer Beratungspraxis aktuelle, vollständige und kommunizierte Strategien an. Ein

gangbarer Weg für die Praxis ist es, die Entwicklung der Strategie und der Balanced Scorecard zu integrieren (siehe Abbildung 2 auf Seite 30). So kann wertvolle Zeit bei der Operationalisierung der Strategie gewonnen werden, ohne dass die Qualität des Resultats darunter leidet. Eine nach diesem Konzept beschriebene Strategie kann einfach kommuniziert und in Bezug auf die Umsetzung überwacht werden.

Bei der Operationalisierung der Strategie nach dem Konzept der BSC hat die Strategielandkarte eine zentrale Bedeutung. Eine empirische Studie (Horváth & Partners, 2005, S. 27) zeigt, dass bis zu einem Drittel der Unternehmen nach wie vor auf dieses einfache und sehr wirkungsvolle Instrument verzichten. Die Strategielandkarte wird in Zukunft jedoch zweifellos an Bedeutung gewinnen, da sie nicht nur die Kommunikation der Strategie erleichtert, sondern auch in der Phase der Strategieerarbeitung und bei der jährlichen Strategie-Review wertvolle Dienste leisten kann.

2. Ausrichtung der Organisation auf die Strategie

Was nützt eine gute Balanced Scorecard auf Unternehmensebene, wenn die

organisatorischen Einheiten in ihren «Funktionssilos» verharren und sich nicht entsprechend der Strategie des Gesamtunternehmens ausrichten? Das soeben erschienene Buch von Kaplan und Norton mit dem Titel «Alignment» (2006a) beschäftigt sich mit der Frage, wie Geschäftseinheiten und Supportbereiche – aber auch externe Partner wie z.B. Lieferanten – auf ihre Aufgabe im Gesamtunternehmen, nämlich die Schaffung von Mehrwerten und Synergien, ausgerichtet werden können.

In grösseren Unternehmen verfügen die Geschäftseinheiten und Funktionsbereiche (z.B. Informatik, Logistik, Finanzen) oft über eigene Balanced Scorecards. Vielfach bilden diese BSCs jedoch lediglich die entsprechende Geschäftseinheits- oder Funktionsstrategie ab und stellen den konkreten Wertbeitrag zur Unternehmensstrategie nicht genügend ins Zentrum.

Die Umsetzung von komplexen strategischen Projekten, die bereichsübergreifenden Charakter haben – z.B. die Einführung einer neuen Produktlinie – stellt Unternehmen oft vor grosse Schwierigkeiten. Erfahrungen zeigen, dass ergänzende thematische, organisationsbereichsübergreifende BSCs und Strategielandkarten sich sehr gut dazu

eignen, die Umsetzung von komplexen Projekten zu steuern. Als Nebeneffekt erfolgt eine verbesserte Ausrichtung der Funktionsbereiche auf die Gesamtstrategie. Gerade für kleinere Unternehmen, die den Aufwand einer systematischen Kaskadierung der Balanced Scorecard scheuen, könnten thematische BSCs zur Steuerung von komplexen, bereichsübergreifenden Projekten eine effiziente Alternative darstellen.

3. Strategie als Tagesgeschäft für alle

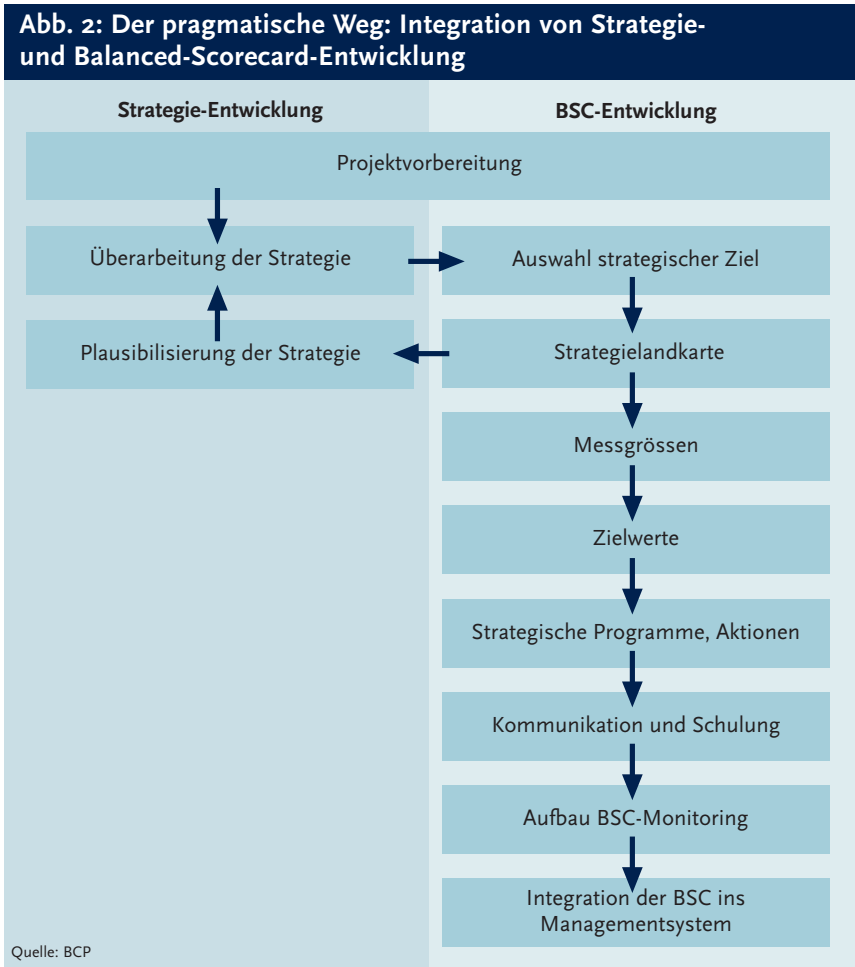
Das Topmanagement ist nicht in der Lage, Strategien alleine umzusetzen. Oft sind es entweder die Menschen, die in direktem Kundenkontakt stehen, oder es sind die Führungskräfte des mittleren Managements, die für die Strategieumsetzung erfolgsentscheidend sind. Damit der Kunde die Strategie spürt und die Differenzierung von der Konkurrenz erleben kann, muss die Strategie von allen Mitarbeitenden verstanden werden. Die BSC und die Strategielandkarte sind ausgezeichnete Hilfsmittel, um eine Strategie verständlich zu kommunizieren.

Vielfach sind Strategien und BSCs jedoch nur dem Topmanagement

Abb. 1: Die fünf Grundsätze der strategiefokussierten Organisation nach Kaplan/Norton



Mit diesen fünf Grundsätzen lässt sich eine Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard konsequent umsetzen.



Für die Praxis macht es Sinn, die Entwicklung von Strategie und BSC zu integrieren.

zugänglich. Dies geschieht meist aus der Angst heraus, dass wichtige Informationen zu Mitbewerbern gelangen könnten. Deshalb werden Strategien oft wie Staatsgeheimnisse behandelt. Je komplexer und anforderungsreicher sich die Wettbewerbslandschaft darstellt, desto wichtiger ist es jedoch, dass alle Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen und die für sie relevanten Aspekte der Strategie kennen. Deshalb gibt es immer mehr Unternehmen, die ihre Strategie ihren Mitarbeitenden sorgfältig kommunizieren.

Die BSC – insbesondere die Strategielandkarte – unterstützt die Strategiekommunikation, indem sie es erlaubt, die zielgruppenrelevanten Aspekte einer Strategie herauszuarbeiten und in einen Gesamtkontext zu stellen. Eine

effiziente Massnahme zur Strategiekommunikation bildet auch die konzeptionelle Verbindung von BSC und dem System «Management by Objectives» (MBO): Mit Hilfe der Strategielandkarte kann dem Mitarbeitenden sein persönlicher Beitrag zur Strategieumsetzung aufgezeigt werden. Bei Bonussystemen lässt sich der Beitrag zur Strategieumsetzung an Hand des Erreichungsgrades der BSC-Ziele besser beurteilen als auf Grund des (kurzfristigen) Finanzergebnisses.

4. Strategie als kontinuierlicher Prozess

Wenn die Umsetzung einer Strategie zielorientiert überwacht und gesteuert werden soll, reicht ein jährliches Stra-

tegiemeeting nicht aus. Vielmehr müssen Wege und Mittel gefunden werden, die Strategie und deren Umsetzung als regelmässiges Traktandum in den Agenden der Managementmeetings zu verankern.

Unternehmen, die der zielorientierten Strategieumsetzung eine hohe Bedeutung beimessen, haben einen verbindlichen Führungskalender etabliert, der den strategischen Managementprozess mit den operativen Planungs-, Reporting- und Steuerungsprozessen verbindet.

Moderne Softwaretools, die das operative und strategische Reporting nahtlos integrieren, werden weiter an Bedeutung gewinnen. Sie ermöglichen effiziente Kommunikations- und Reportingprozesse, dank derer die Geschäftsleitung in ihren monatlichen Strategie-meetings in die Lage versetzt wird, die Entwicklungen zeitnah zu verfolgen und steuernd einzugreifen. Die offene Kommunikation und die Diskussion von Erfolgen und Problemen in der Strategieumsetzung – z.B. im Intranet – ist eine weitere Chance, das Wissen der Mitarbeitenden für einen unternehmensweiten gemeinsamen Lernprozess zu nutzen.

5. Mobilisierung des Wandels durch das Management

Trotz ausgeklügelter Instrumente und Prozesse zur Beschreibung und Kommunikation der Strategie sowie zur Überwachung der Umsetzung verbleibt dem Management die vornehmliche Aufgabe, Ownership für die Strategie und deren Umsetzung zu übernehmen. Strategien umsetzen heisst auch, unbequeme Veränderungen durchzusetzen. Dazu braucht es das Engagement und die Vorbildfunktion des Managements. Das Management muss ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des dauernden strategischen Wandels schaffen und bereit

sein, die Strategieumsetzung zu über- wachen und durchzusetzen.

Bisher wurden die verschiedenen Prozesse im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung und -umsetzung von unterschiedlichen Stellen bewerk- stelltigt. Einige Beispiele:

- ▶ Der Prozess für die Strategieent- wicklung und -kommunikation wird von der Unternehmensent- wicklung gesteuert.
- ▶ Der Planungs- und Reportingpro- zess für die BSC-Kennzahlen obliegt dem Controlling.
- ▶ Der MBO-Prozess untersteht der Per- sonalabteilung.
- ▶ Das Multiprojektmanagement ist bei der Informatik angesiedelt.

Eine Abstimmung dieser verschie- denen Prozesse erwies sich in der Praxis als zeitaufwändig und ineffizient.

Gleichzeitig war der durch das Mana- gement zu leistende Koordinationsauf- wand zu hoch. Mit einer Zusammen- fassung all dieser Aktivitäten in einem so genannten «Office of Strategy Mana- gement» (Kaplan, Norton 2006b) wur- den in letzter Zeit sehr positive Erfah- rungen gemacht. Diese – meist dem CEO direkt unterstellte – kleine Einheit steuert alle mit dem strategischen Ma- nagement in Zusammenhang stehen- den Prozesse und unterstützt sowohl die Geschäftsleitung als auch die Funk- tionsbereiche mit Rat und Tat. Durch die Zusammenfassung verschiedener Aktivitäten unter einem Dach und den Wegfall aufwändiger Koordinations- prozesse sind meist keine zusätzlichen personellen Ressourcen notwendig.

Zusammenfassend lässt sich fest- halten, dass die Etablierung eines stra- tegischen Managements mehr bedeutet

als die Einführung einer Balanced Score- card. Die von Kaplan und Norton ent- wickelten Grundsätze der strategie- fokussierten Organisation stellen eine praxiserprobte und pragmatische Anlei- tung zum Aufbau einer neuen Qualität im strategischen Management dar. Die Flexibilität des Konzepts erlaubt es allen Unternehmen – unabhängig von Unter- nehmensgrösse und Branche – von den Vorteilen einer strategiefokussierten Organisation zu profitieren.

Literatur

Horváth & Partners (2005): *Ergebnisbericht. High- lights der Balanced Scorecard Studie.* Stuttgart.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2006a): *Alignment.* Boston.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2006b): *Strategien (endlich) umsetzen.* Harvard Business Manager 1/2006, S. 22–35.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001): *Die strategie- fokussierte Organisation.* Stuttgart.

24. Auflage!

Kadersalärstudie Schweiz 2006

Mit der 24. Auflage der Kadersalärstudie Schweiz 2006 haben die Kienbaum (Schweiz) AG und die Handelszeitung erneut ein leistungsfähiges Instrument für Ihr Salärmanagement geschaffen. Die Studie stellt ausführlich die aktuellen Eckwerte für eine systematische Salärbestimmung der Kaderpositionen dar und zeigt die Verbreitung von Vorsorge- und Lohnnebenleistungen im Markt auf. Sie bietet Leitlinien für eine attraktive, wettbewerbsfähige Salärstruktur, ermöglicht die Optimierung der Personalkosten durch eine angemessene Salärgestaltung und verschafft Transparenz über die am Markt übliche Entlöhnung. Damit beugen Sie unerwünschten Fluktuationen vor und erleichtern die Gewinnung und Motivation leistungsorientierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- Untersuchungsgegenstand**
Entlöhnungssituation der 1., 2. und 3. Führungsebene der folgenden Funktionen:
- 01 Alleingeschäftsführer
 - 02 Vorsitzender der Geschäftsführung
 - 03 Mitglied der Geschäftsführung
 - 04 Kaufmännische Gesamtleitung
 - 05 Technische Gesamtleitung
 - 06 Niederlassungsleitung
 - 07 Gesamtleitung Verkauf/Vertrieb/Marketing
 - 08 Export
 - 09 Verkauf
 - 10 Key-Account-Manager
 - 11 Gebiets-/Spartenverkaufsleitung
 - 12 Verkaufssinnendienst/Verkaufsadministration
 - 13 Kundendienst
 - 14 Marketing
 - 15 Produkt-Management
 - 16 Marktforschung
 - 17 Werbung
 - 18 PR/Öffentlichkeitsarbeit
 - 19 Allgemeine Verwaltung/Administration
 - 20 Recht
 - 21 Gesamtleitung Finanzen und Rechnungswesen
 - 22 Rechnungswesen
 - 23 Controlling
 - 24 Gesamtleitung Personalwesen
 - 25 Personalentwicklung/Ausbildung
 - 26 Personal – Teilbereich
 - 27 Gesamtleitung Organisation und IT
 - 28 Datenverarbeitung (EDV)

- 29 Gesamtleitung Produktion
- 30 Produktion – Teilbereich
- 31 Werksplanung und -erhaltung
- 32 Produktionsplanung, AVOR
- 33 Qualitätssicherung
- 34 Konstruktion
- 35 Gesamtbereich Logistik
- 36 Gesamtleitung Einkauf
- 37 Materialwirtschaft/Einkauf – Teilbereich
- 38 Lager und Spedition
- 39 Gesamtleitung Forschung und Entwicklung
- 40 Forschung und Entwicklung – Teilbereich

- Erfasste Entlöhnungselemente**
- Jahresgrundsalär
 - Jahresgesamtsalär
 - Variable Entlöhnung
 - Betriebliche Altersvorsorge
 - Sozialversicherungen
 - Firmenfahrzeuge
 - Ferien
 - Weitere Lohnnebenleistungen

- Darstellung der Saläre**
- Hierarchieebene
 - Funktion
 - Unternehmensgrösse
 - Branche
 - Region
 - Ertragslage
 - Geografische Verantwortung

- Personalverantwortung
- Ausbildung
- Alter
- Firmenzugehörigkeit

Empirische Basis
An der Erhebung beteiligten sich 362 Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen mit 7'698 Positionsmeldungen.

Benchmark-Tool 2006 (CD-ROM)
Zusätzlich zur Kadersalärstudie hat Kienbaum ein analytisches Berechnungsmodell entwickelt, das dank einer breiten Datenbasis sowohl innerhalb einer Branche wie auch branchenübergreifend die Trends in der Salärenentwicklung der in der Studie untersuchten Einzelpositionen berechnen kann. Dieses Trendmodell ist eine wertvolle Unterstützung bei der Planung Ihrer Salärrunde, da es eine individuelle Marktwertbestimmung jeder gewünschten Einzelposition nach Kriterien wie Funktion, Branche, Umsatz, Beschäftigtenzahl, Personalverantwortung, Ausbildung etc. erlaubt. Die Anwendung auf Microsoft ist in deutscher, französischer und englischer Sprache möglich.

Kosten der Studie
CHF 1'700 Studie ohne Benchmark-Tool
CHF 1'900 Studie inkl. Benchmark-Tool
Die Studie im Format A4 umfasst ca. 200 Seiten und ist in deutscher und französischer Sprache erhältlich.

Talon einsenden an:
Handelszeitung, Frau Patricia Buck, Postfach, 8027 Zürich
per Fax 044 288 93 51 oder E-Mail an: pbuck@handelszeitung.ch

Mit der Bitte um umgehende Lieferung der Studie

«Kadersalärstudie Schweiz 2006»

- Ex. Studie à Fr. 1'700.– (+MWS)
- Ex. Studie und Benchmark-Tool à Fr. 1'900.– (+MWS)
auf CD-ROM

Name: _____

Vorname: _____

Firma: _____

Position: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Telefon (G): _____

Fax: _____

Datum: _____

Unterschrift: _____

Auslieferung und Fakturierung erfolgt durch:
Kienbaum (Schweiz) AG

