

CARL HANSER VERLAG

Andreas Preißner

Balanced Scorecard anwenden
Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung

3-446-22258-8

www.hanser.de

1 Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen

Kaum ein Begriff wird im Zusammenhang mit der Unternehmensführung so oft gebraucht wie die **Strategie**. Es gibt Strategien, Strategie-Meetings, strategische Überlegungen, strategische Kunden usw. Nicht selten wurde schon von einer Epidemie des Strategiebegriffs gesprochen. Mitunter wird er auch einfach missbräuchlich verwendet, wenn man keine konkreten Pläne hat, aber irgendetwas verkünden muss.

Die Geburtsstunde der Strategie war irgendwann in den sechziger Jahren, als sich die Wirtschaft praktisch überall positiv entwickelte, Unternehmen optimistisch in die Zukunft blickten und vor allem anfangen, richtig langfristig zu planen. Die Aussicht auf eine langfristig positive Entwicklung der eigenen Märkte schien Raum zu lassen für ambitionierte Pläne, umfangreiche Investitionen und umfassende Konzeptionen. Strategien lassen Raum für Fantasien, und so entstand im Laufe der Zeit ein „Trend zur Strategie“ im Management. Gleichzeitig entwickelte die Wissenschaft immer wieder neue Konzepte zur Strategieentwicklung und vor allem **Strategietypen**, die als eine Art Planungsvorlage von Unternehmen übernommen werden können.

Dabei hat jede Zeit ihre eigenen Strategietypen hervorgebracht, je nachdem, wie gerade die wirtschaftliche Entwicklung verlief. In den sechziger Jahren entwickelte z. B. Igor Ansoff, der als einer der Gründerväter des Strategiekonzepts gilt, das Schema der **Wachstumsstrategien**. Damit griff er das Hauptinteresse der Unternehmen in der damaligen Zeit auf.

Anfang der achtziger Jahre, als die Märkte schon mehr vom Verdrängungswettbewerb als vom Wachstum gekennzeichnet waren, stellte der amerikanische Strategieforscher Michael Porter seine **Wettbewerbsstrategie-Typen** vor. Für einzelne Funktionsbereiche wurden wiederum eigenständige Konzepte entwickelt, die sich an Marketingmaßnahmen, dem Technologieeinsatz und vor allem der Qualität orientieren.

Zwischendurch gab es auch immer wieder speziellere Strategiethemen und -moden, wobei heute auch nicht mehr jeder auf jedes Thema angesprochen werden möchte. Erinnern Sie sich noch an die Zeit, in der man von Global Marketing sprach und die Welt mit mehr oder weniger standardisierten Produkten erobern wollte? Eine Zeit lang war Diversifikation „in“, Unternehmen kauften sich in fremde Branchen ein, von denen sie damals so wenig verstanden wie heute. Heute ist das Gegenteil angesagt, die Konzentration auf Kernkompetenzen. Aber wie lange noch? Zu den wenigen Strategien, die sich gehalten haben, gehört die Qualitätsstrategie. Das Qualitätsthema ist heute aus keinem Industriebetrieb mehr wegzudenken, auch bei Dienstleistern setzt es sich mehr und mehr durch.

Warum scheitern Strategien so oft?

Aber warum klappt es hier, während die Umsetzung von Strategien sonst oft scheitert? Natürlich ist Qualität inhaltlich etwas ganz anderes, aber es gibt noch mehr Gründe. Wissen Sie, wie man Qualität im Unternehmen umsetzt? Ja, schließlich gibt es Normen, Zertifizierungen, Checklisten. Aber wie setzt man die vielen anderen Strategien um? Gibt es vernünftige Handlungsanleitungen? Wissen Sie, wie man sie veran-

kert? Hier sehen Sie das Problem: Strategien brauchen Umsetzung, brauchen Systematik.

Die Frage: „Was ist Ihre Strategie?“, fehlt bis heute in keinem Interview mit einem Unternehmens-Chef. Leider musste man aber auch, gerade in den eher rezessiven Zeiten der achtziger Jahre, feststellen, dass zwar Strategieentwicklung betrieben wird, meist aber auf einem abstrakten Niveau und von eigenständigen Abteilungen. Und diese sind dem Alltagsgeschäft oft auch weit entrückt. Die überaus schwierige Frage, wie eine Strategie in konkrete Maßnahmen umzusetzen ist, wurde sträflich vernachlässigt. Die Folge liegt auf der Hand: Strategie und operative Maßnahmen führen weitgehend ein Eigenleben, die Mitarbeiter verstehen die Unternehmensstrategie nicht, verhalten sich nicht selten kontraproduktiv.

Sie können dies selbst oft genug feststellen, wenn Sie Kunde eines Unternehmens sind, das sich eigentlich als kundenorientiert und kundenfreundlich darstellt, dies von den Mitarbeitern aber nicht praktiziert wird. Meist liegt dies nicht an einem grundsätzlichen Unwillen oder an Unfähigkeit, sondern an fehlendem Bewusstsein und fehlenden Anreizen. Die Strategie wurde dann zwar formuliert, aber nicht operationalisiert.

Die Umsetzungsfrage wurde lange Zeit vernachlässigt, gerade auch, weil sie sehr viel Mühe bereitet und weil gegen Widerstände vorgegangen werden muss. Vorschriften müssen gemacht werden, es entsteht ein Begründungsdruck, warum was zu tun ist. Aufgaben müssen definiert und koordiniert werden, was angesichts komplexer Geschäfte und großer Unternehmen keine einfache Übung ist. Vor allem werden bei diesem Schritt Strategien aus ihrer immer auch vorhandenen Unverbindlichkeit entlassen. Operationale Pläne und erst recht die

Maßnahmen sind kontrollierbar, es lässt sich feststellen, ob Entscheidungen richtig oder falsch waren. Bei Strategien ist dies nur schwer möglich. Insofern mag es nicht verwundern, dass sich das Management von sich aus weniger um die operative Umsetzung kümmern möchte.

Erst in den neunziger Jahren setzte man sich mit dieser Problematik auseinander. Unter anderem erkannten die beiden US-Amerikaner Kaplan und Norton, dass es mit der Umsetzung der Strategien hapert und operationale Systeme hierfür benötigt werden. Die Problemsituation lässt sich wie in Bild 1 gezeigt beschreiben.

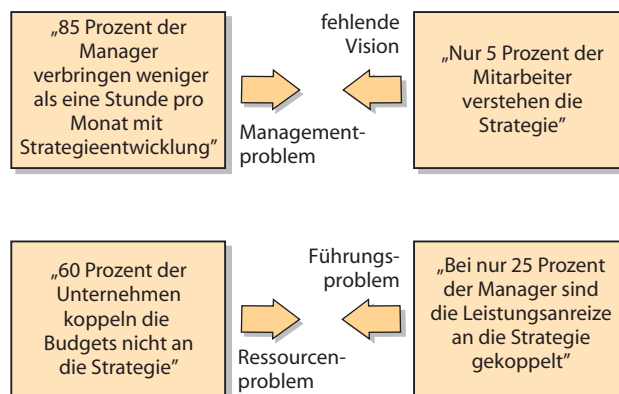


Bild 1: Probleme der Umsetzung von Strategien in Unternehmen (nach BSCollaborative)

Man kann also sagen, dass ein System gesucht wurde, das

- ▶ die Arbeit an und mit der Strategie zu einer regelmäßigen Managementaufgabe macht,
- ▶ die Budgetierung an die Strategie koppelt,

- ▶ die Strategie plausibel und transparent im Unternehmen vermittelt und
- ▶ das Anreizsystem an die erfolgreiche Verfolgung der Strategie bindet.

Die Philosophie und Methodik der Balanced Scorecard ist in der Lage, diese Forderungen zu erfüllen. Die Scorecard selbst ist dabei aber nur ein Hilfsmittel, das im dargestellten Sinne einzusetzen ist. Entscheidet man sich für den Einsatz dieses Konzepts, ist es auch eine Entscheidung für bestimmte Prinzipien und Regeln.
