

Change Management mit Balanced Scorecard

von Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC, Hedingen / CH

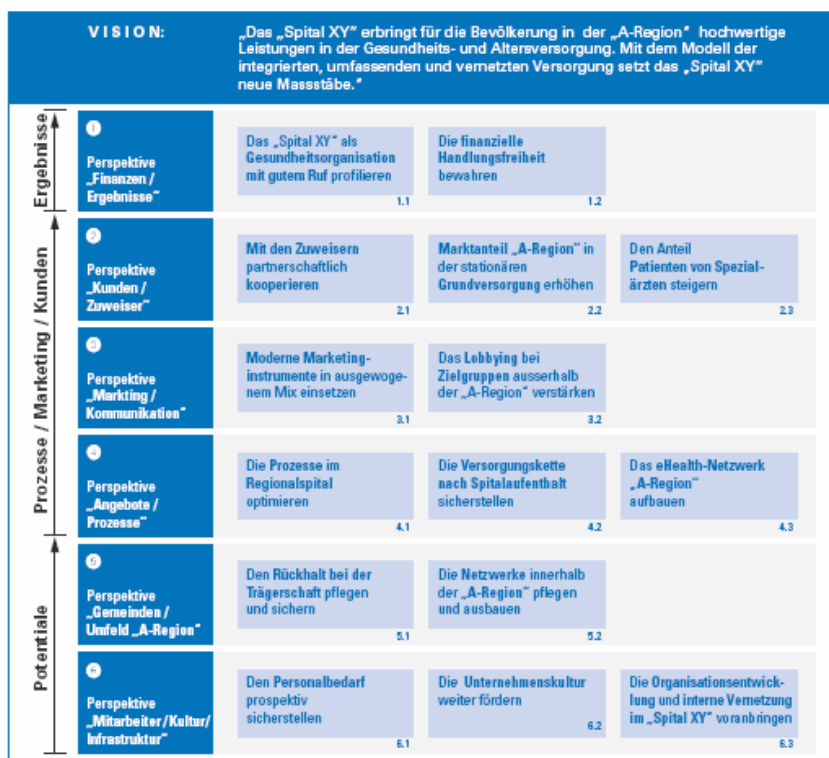
Es wird viel Aufwand getrieben, um die eigene Strategie zu entwickeln. Umsetzung und Fortschrittskontrolle geschehen aber vielfach ohne klares Konzept. Hier bietet sich die Balanced Scorecard (BSC) als Instrument an. Leider reduzieren manche Firmen die BSC auf ein Kennzahlensystem. Doch richtig angewendet, ist sie eine wirkungsvolle Managementmethode zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie.

Keywords: Balanced Scorecard, Veränderungsmanagement, Change-Management, Führungsteam

Zwei Drittel der Vorsitzenden (CEO) grösserer Firmen weltweit planen grundlegende Veränderungen in den kommenden Jahren. Danach befragt, wie erfolgreich sie derartige Veränderungen in der Vergangenheit eingeführt haben, sagen lediglich 15 Prozent, sie seien «sehr erfolgreich» gewesen. Rund 50 Prozent der Manager räumen ein, sie hätten wenig bis keinen Erfolg gehabt. Zu diesem Ergebnis kommt die «Global-CEO-Study» von IBM aus dem Jahre 2006.

Veränderungsprozesse scheitern oft

Schon zwei Jahre zuvor hatten die Führungskräfte im Rahmen einer ähnlichen Untersuchung als wichtigste Barriere gegen erfolgreiche Umsetzungen die „begrenzten internen Fähigkeiten“ identifiziert. Offensichtlich ist es nicht der Mangel an geeigneten Strategien, der Unternehmenslenkern schlaflose Nächte bereitet, sondern es sind die Fähigkeiten der Organisation, diese in die Tat umzusetzen. Oftmals fehlt es an der Übersetzung der Strategie in zielführendes, messbares Handeln der Beteiligten, vor allem der Führungskräfte.



Die „BSC-Map“ mit den „Strategischen Zielen“ eines Regionalspitals

Ein Fall wie viele andere

Ihre Firma hat viel Zeit und Geld in die Weiterentwicklung der Geschäftsstrategie investiert. Sie hat aufwendige Markt- und Produktanalysen durchgeführt, die Ergebnisse zerlegt und mögliche Strategieoptionen entworfen. Danach hat sich das Führungsteam für eine strategische Option entschieden und die Strategie den Schlüsselpersonen im Unternehmen kommuniziert. Alle Beteiligten sind nun überzeugt, dass die gewählte Strategie die Marktposition der Firma in den folgenden Jahren ganz erheblich verbessern wird.

Stolperstein Tagesgeschäft

Mit der festen Absicht, die Strategie umzusetzen, kehrt das Führungsteam zum Tagesgeschäft zurück. Der Bestellungseingang boomt, neue Aufgaben häufen sich: Hier ein Qualitätsproblem, das gelöst werden muss, dort ein wichtiger Auftrag, den es zu gewinnen gilt.

Spätestens dann, wenn der Markt sich abkühlt oder erste Probleme bei der Geschäftsentwicklung auftauchen, wird klar, dass wichtige strategische Weichenstellungen verpasst oder entscheidende Projekte nicht zum gewünschten Ergebnis führten, weil sie nicht genügend koordiniert und umgesetzt wurden.

Die konsequente Umsetzung fehlt

«Strategie ist eine einfache Kunst, konsequent umgesetzt», soll Napoleon laut Überlieferung gesagt haben. Hauptgrund für die weit verbreiteten Schwächen in Strategieprozessen ist, dass viele Firmen die Umsetzung nur mit Kennzahlen führen. Eine Strategieumsetzung ist Knochenarbeit während der gesamten Umsetzungsperiode, die meistens mehr als ein Jahr dauert. Um diesen Prozess effektiv zu führen, den Fortschritt zu überwachen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen, braucht es eine praxisgerechte Umsetzungs-Methodik für vorgängig definierte Strategien.

Die BSC: Ein erfolgreiches Umsetzungsinstrument

Das Strategie-Umsetzungs-Instrument BSC wurde anfangs der 90er Jahre durch Kaplan und Norton an der Harvard University entwickelt. Die BSC hat zum Ziel, einmal fixierte Geschäftsstrategien effizient umzusetzen.

Der entscheidende Punkt ist die Ableitung von Zielen aus der Geschäftsstrategie durch das Führungsteam der entsprechenden Geschäftseinheit. Die Ziele werden meist aus vier verschiedenen Perspektiven (Finanzen / Ergebnisse, Kunden / Markt, Prozesse und Lernen) festgelegt, um die Ausgewogenheit sicherzustellen.

Auf die Definition der Ziele folgen die Planung der Aktionen und die Festlegung der Messwerte, um den Fortschritt zu kontrollieren und zu messen. Dieser strukturierte Prozess, bei dem das Führungsteam gemeinsam den Aktionsplan aus der Strategie ableitet, ist entscheidend. Dadurch wird sichergestellt, dass Einigkeit über die Umsetzung der Strategie besteht.

Durch Diskussionen entsteht die BSC

Um eine Strategie zu implementieren, reicht es aber nicht aus, Führungskräften (und Mitarbeitern) mitzuteilen, wohin die Reise geht und was sie auf dem Weg zu tun haben. Die eigentliche Aufgabe besteht darin, sie aktiv in die Umsetzung der Strategie einzubeziehen und mit ihnen gemeinsam das Zielbild für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich zu übersetzen und zu konkretisieren. Denn die beste Strategie wird zur Makulatur, wenn es nicht gelingt, all die retardierenden Haltungen bei der Einführung zu überwinden. Bei diesem iterativen Prozess zwischen den verantwortlichen «Funktionären» kann sich ein externer Moderator als sehr nützlich erweisen. Dieser regt die Diskurse an, moderiert und steuert den BSC-Prozess.

Die BSC wird zum Erfolgsfaktor

Zu erfolgreichen Change-Prozessen gehört auch, dass die Mitarbeitenden diese mittragen. Unumstritten ist die Tatsache, dass die Innovationskraft von Unternehmen durch die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden bestimmt wird. Spitzenleistungen sind nur mit kreativen, kooperativen und selbstbewussten Menschen zu erreichen. Der Prozess des BSC-Aufbaus basiert auf intensiven Diskussionen, auf dem Einbezug aller relevanten Funktionsträger bzw. Mitarbeitenden. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, dass die gemeinsam formulierten Ziele auch zusammen mitgetragen werden. Das Engagement für die Unternehmensziele steigt ebenso wie die Toleranz gegenüber Veränderungen.

Studien bei Unternehmen, welche mit dem Führungsinstrument BSC arbeiten, zeigen, dass diese wesentlich erfolgreicher an ihren Märkten operieren, als diejenigen ohne BSC.

Januar 2011

© Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
