

Das Strategiebüro

Diese Abläufe kennen wir alle: Irgendwann nach den Sommerferien kommen Geschäftsleitung und oberste Führungsriege zusammen, um eine Vision zu entwickeln und die aktuelle Strategie zu überarbeiten; etwas später laufen die gleichen Prozesse in den Geschäfts- und Funktionsbereichen ab; gegen Ende des dritten Quartals ermittelt das Rechnungswesen die neuen Budgets; im November und Dezember schließlich werden mit Hilfe der Personalabteilung die Leistungen der Mitarbeiter beurteilt und die Ziele für das kommende Jahr festgelegt. So hat alles offensichtlich seine Ordnung. Aber das nächste Jahr läuft wieder nicht so wie geplant.



Christoph Seeger,
Chefredakteur

Warum klafft so häufig eine große Lücke zwischen angestrebtem Ziel und tatsächlicher Leistung? Warum funktioniert vieles nicht so, wie wir es uns überlegt haben? Den Erfindern des Balanced-Scorecard-Konzepts, Robert Kaplan und David Norton, zufolge fehlt schlicht und einfach die Verbindung zwischen Planung und Umsetzung. Rund 95 Prozent der Mitarbeiter kennen nicht einmal die Strategie ihres Unternehmens, so das Ergebnis einer Studie unserer Autoren. Rund zwei Drittel der Personal- und IT-Führungskräfte gaben sogar an, dass die von ihnen verfolgte Strategie nicht im Einklang mit den Unternehmenszielen stehe.

Kaplan und Norton wollen Abhilfe schaffen und schlagen die Einrichtung eines so genannten Strategiebüros vor. Ein kleines Team ausgewählter Mitarbeiter verschiedener Unternehmensbereiche wird zur Task-Force, die alle Fäden bei der Umsetzung in der Hand hält: Die Mitarbeiter werden gründlich informiert; die Prozesse mit Hilfe der jeweils verantwortlichen Führungskräfte sorgfältig gesteuert; die Umsetzung der Unternehmensstrategie in jeder Phase kontrolliert. Kaplans und Nortons Strategiebüro ist keine Kopfgeburt. Die Autoren illustrieren ihren Ansatz mit zahlreichen Best-Practise-Beispielen. Unsere Titelgeschichte „Strategien (endlich) umsetzen“ beginnt auf Seite 22.

Foto: Helner Bayer

Christoph Seeger