

Fachartikel



Andrew Mountfield

Das schmutzige Geheimnis der Strategen

Andrew Mountfield

erschienen in:
Business Intelligence Magazine
3/2008, Seite 50
www.bi-magazine.net

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Das schmutzige Geheimnis der Strategen

Von Andrew Mountfield*

Strategieentwicklung führt in vielen Unternehmen nicht immer zum gewünschten Ergebnis. Denn zahlreiche Ansätze sind praktisch identisch mit denjenigen der Konkurrenz.

Kaum ein CEO würde es wagen, die Einzigartigkeit seiner Unternehmensstrategie infrage zu stellen – erst recht nicht in der breiten Öffentlichkeit. So kommuniziert er gebetsmühlenartig bei jeder Gelegenheit – und meist ohne konkrete Beweise – die Differenziertheit der eigenen Strategie gegenüber derjenigen der Konkurrenz, sowohl intern als auch extern. Aber was wäre, wenn dies nicht stimmte? Auf welche Kompetenzen im Unternehmen käme es dann an?

Eine aktuelle Studie von Horváth & Partners zum Thema Strategieumsetzung liefert eine mögliche Antwort: Mehr als 70 Prozent der Teilnehmer geben zu, dass ihre Wettbewerber ähnliche oder gar sehr ähnliche Strategien verfolgen wie sie selbst. Und nur fünf Prozent antworten, dass die Aussage gar nicht zutreffe. Es leuchtet ein, dass Unternehmen mit ausgeprägter Umsetzungskompetenz im Vorteil sind.

Und auch dies verdeutlichen die Studienergebnisse: Unternehmen, welche strategische Steuerungsinstrumente systematisch anwenden, schätzen ihre Stärken in Bezug auf die Umsetzung sehr viel positiver ein als diejenigen, welche

das Ganze dem Zufall überlassen. So sind 63 Prozent der Balanced Scorecard-Anwender überzeugt, dass ihre Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil in der Umsetzung hatten.

So überrascht es auch nicht, dass große Unterschiede im Kompetenzniveau bestehen. Wie die Studie zeigt, bilden sich zwei Gruppen: Jene Unternehmen, welche das Thema Scorecard und Strategieumsetzungskompetenz intensiv betreiben und andere, die eher isolierte Experimente wagen.

«Balanced Scorecard bei 60 Prozent Bestandteil des Strategieprozesses.»

Und wer sind nun die Gewinner? Der Leser wird die Antwort bereits ahnen, profitieren doch Unternehmen mit einem systematischen, intensiven Ansatz im Vergleich zu anderen deutlich häufiger und in größerem Umfang.

Aber was bewirkt eine konsequente Anwendung in einer Organisation? Die Studie liefert auch hier interessante Ansatzpunkte, die neben der Instrumentenanwendung wichtige Hinweise geben. An erster Stelle erwähnen die Teilnehmer ein verbessertes Strategieverständnis auf allen Stufen des Unternehmens, gefolgt von einer erfolgreicherer Strategiekommunikation. Diese beiden Faktoren treiben auch die erfolgsorientierte und ganzheitliche Strategierealisierung im Unternehmen an.

Kein Wunder also, dass 60 Prozent der Anwender die Balanced Scorecard zum integralen Bestandteil des Strategieprozesses gemacht haben. Denn sie wissen: Das entscheidende Differenzierungsmerkmal ihrer Strategien gegenüber der Konkurrenz ist die richtige und konsequente Umsetzung. ■

*Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partners AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com

