

Warum 75 Prozent der Strategien scheitern

Eine gute Unternehmensstrategie zu definieren und umzusetzen, ist eine echte Herausforderung. Drei von vier Strategien scheitern und gefährden damit den Erfolg und die Zukunft des Unternehmens. Wir zeigen die Stolpersteine und entsprechende Lösungen.

Sie kennen sie sicherlich auch, die unzähligen Studien über die Misserfolgsquoten von Strategien. Einige Statistiken besagen, dass 60 oder 80 Prozent der Strategien fehlschlagen, andere geben gar 90 Prozent an. Alle sind sich einig: Die meisten Unternehmensstrategien scheitern. Eines ist dann sicher: der Misserfolg.

Wir fragen deshalb unsere Kunden als Erstes: Warum bringt Ihre heutige Unternehmensstrategie keinen ausreichenden Erfolg? Darauf erhalten wir immer eine Antwort. Die fünf häufigsten fasse ich hier zusammen und zeige entsprechende Lösungen auf:

1. Fehlende Ehrlichkeit

Oft fehlt es an Integrität. Seien Sie offen und ehrlich mit sich. Sprechen Sie aus, was unbefriedigend ist. In den allermeisten Fällen kennen Sie Ihre Mitarbeitenden gut genug, um zu wissen, wer voll hinter der Strategie steht und wer nicht.

Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die es ermöglicht und auch ausdrücklich fordert, dass jeder Mitarbeitende seine Meinung ausspricht. Geben Sie insbesondere auch den Schlüsselpersonen das ehrliche Gefühl, dass sie für den Erfolg wichtig sind.

«Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die es ermöglicht und fordert, dass jeder seine Meinung ausspricht.»

2. Widerstand im Veränderungsprozess

Sie können eine noch so gute Strategie definiert haben, ohne Ihre Mitarbeitenden werden Sie nichts davon erreichen. Während die einen Mitarbeitenden offen gegenüber Veränderungen sind, bleiben andere weiterhin ablehnend – wegen ausgesprochener oder unausgesprochener Bedenken und Ängste. Befassen Sie sich mit den zugrunde liegenden Ursachen und kommunizieren Sie viel und stets direkt. So scharen Sie schnell mehr und mehr Mitarbeitende hinter sich.

3. Viel zu wenig Fokussierung

In der Strategieentwicklung ergeben sich sehr einfach sehr viele Massnahmen. Und alle sollten gleichzeitig umgesetzt werden. Damit werden Organisationen schnell überlastet.

Legen Sie strategische Schwerpunkte fest!

Legen Sie Ihre strategischen Schwerpunkte und Prioritäten fest, indem Sie strategische Fokusfelder definieren. Ich empfehle Ihnen, sich auf drei bis maximal fünf Fokusfelder zu beschränken. Und beschreiben Sie die Fokusfelder mit je zwei bis maximal fünf

5. Zu wenig konsequente Umsetzung

Das erste Jahr ist entscheidend, wenn es um den Erfolg der Strategie geht. Es gilt, das Momentum zu erhalten und kontinuierlich neue Fortschritte zu erzielen. Wichtig ist, dass Sie schon ab dem ersten Monat die Umsetzung nachverfolgen.

«Das erste Jahr ist entscheidend, wenn es um den Erfolg der Strategie geht.»

Wörtern. Nur so ist die Überschaubarkeit und damit die Umsetzbarkeit gewährleistet.

4. Mangelnde Konkretisierung

Wir alle haben schon grossartige Strategiepläne gesehen, die aber schlicht weder klar noch umsetzbar waren. Auch wenn hinlänglich bekannt ist, wie man Ziele definieren sollte. Definieren Sie die Ziele konsequent «SMART» – spezifisch, messbar, akzeptiert/erreichbar, realistisch und terminiert.

Erstellen Sie eine durchdachte Umsetzungsplanung, den Brückenschlag von der Konzeption zur Umsetzung. Dies erreichen Sie

Es ist entscheidend, dass Sie konsequent umsetzen und stets dranbleiben. Ob KMU oder Grossunternehmen, am einfachsten und wirksamsten tun Sie dies mit der Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard ist das mittlerweile wichtigste Strategieumsetzungstool für Unternehmen jeder Grösse.

Damit erhalten Sie ein Führungsinstrument, das auch tatsächlich «lebt». Bei Abweichungen der Zielerreichung definieren Sie konkrete Korrekturmassnahmen. Damit schaffen Sie eine hohe Glaubwürdigkeit bei Ihren Mitarbeitenden und halten damit das Momentum hoch.

Natürlich gibt es eine Vielzahl weiterer Gründe, warum Strategien scheitern. Die fünf oben genannten Gründe treffen wir in unserer täglichen Praxis besonders häufig an. Bringt Ihre Unternehmensstrategie bereits den gewünschten Erfolg? Wenn nicht, packen Sie es systematisch an und sichern Sie damit den Erfolg und die Zukunft Ihres Unternehmens! ●

Raphael Ledergerber

mittels Etappierung und einer Massnahmenplanung mit klaren Massnahmen, Zielen, Verantwortlichkeiten, Terminen und Kosten.

Der Autor

Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing und Verkauf. Unter anderem war er bei Hilti im Management und baute in dieser Funktion das Service-Business auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner und externer Verwaltungsrat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Coach und Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie als Führungcoach. Zu seinen Kunden gehören unter anderem MEM-Industrieunternehmen, Ingenieurunternehmen und Architekturbüros.



► www.ledergerber-partner.ch