

# WARUM STRATEGIEN SCHEITERN – SO GEHT ERFOLGREICHE STRATEGIEUMSETZUNG

Eine gute Unternehmensstrategie zu definieren und umzusetzen, ist eine echte Herausforderung. Drei von vier Strategien scheitern und gefährden damit den Erfolg und die Zukunft Ihres Unternehmens. Wir zeigen die Stolpersteine und die entsprechenden Lösungen mit der Balanced Scorecard.

• Von Raphael Ledergerber

Sie kennen sie sicherlich auch, die unzähligen Studien über die Misserfolgsquoten von Strategien. Einige Statistiken besagen, dass 60%–80% der Strategien fehlschlagen, andere geben gar 90% 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 häufigsten fasse ich hier zusammen und zeige entsprechende Lösungen auf:

## 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.

### • PRAXISTIPP



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!

## 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.

### • PRAXISTIPP



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.

## 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 Wörtern. Nur so ist die Überschaubarkeit und damit die Umsetzbarkeit gewährleistet. Mehr über Fokussierung und die strategischen Fokusfelder lesen Sie hier.

## Mangelnde Konkretisierung

Wir alle haben schon grossartige Strategiepläne gesehen, die aber schlicht we-

der klar noch umsetzbar waren. Auch wenn hinlänglich bekannt ist, wie man Ziele definieren sollte. Definieren Sie die Ziele konsequent «SMART» – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert!

### • PRAXISTIPP



Erstellen Sie eine durchdachte Umsetzungsplanung, den Brückenschlag von der Konzeption zur Umsetzung! Dies erreichen Sie mittels Etappierung und einer Massnahmenplanung mit klaren Massnahmen, Zielen, Verantwortlichkeiten, Terminen und Kosten.

## 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. 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 Strategieumsetzungs-Tool 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.

**Fünf Praxistipps für eine erfolgreiche Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard**

1. Finger weg von Standardrezepten!
2. Die Balanced Scorecard erfordert Veränderungen.
3. vorbehaltloses Commitment aller Führungskräfte
4. Involvierung und Mobilisierung der Mitarbeitenden
5. Erfolgreiche Implementierung erfordert grosse Erfahrung.

Der Einsatz einer professionellen und zugleich pragmatischen Balanced Scorecard ist für Unternehmen jeder Grösse ein entscheidender Erfolgsfaktor, wie unsere Erfahrung zeigt. Robert S. Kaplan und David P. Norton haben vor Jahrzehnten die Balanced Scorecard entwickelt, um ausser dem kurzfristigen auch den langfristigen Geschäftserfolg steuern zu können. So werden neben der Finanzperspektive auch die nicht-monetären Perspektiven Kunden, Prozesse und Mitarbeitende erfasst.

*«Die Balanced Scorecard ist heute das wichtigste Strategieumsetzungs-Tool für Unternehmen jeder Grösse.»*

Nach unserer Erfahrung nutzt eine Mehrheit der Grossunternehmen die Balanced Scorecard. Wobei diese in sehr vielen Grossunternehmen (fast) nicht im Tagesgeschäft verankert ist und so auch nicht wirklich «gelebt» wird. Bei den KMU hingegen setzt wohl höchstens eines von zehn die Balanced Scorecard ein. Denn viele KMU meinen irrtümlicherweise, dass die Balanced Scorecard nur etwas für Grossunternehmen sei. Dabei ist gerade bei KMU der Nutzen einer professionell und pragmatisch implementierten Balanced Scorecard sehr gross.

**Finger weg von Standardrezepten!**

Weil die Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard in einem anderen Unternehmen funktioniert, heisst das

noch lange nicht, dass dies in Ihrem Unternehmen ebenso gleich funktionieren wird. Denn jedes Unternehmen ist anders, hat seine eigenen Ansprüche, Besonderheiten und befindet sich in einem Kontext, der einmalig ist. Balanced Scorecard «nach Standardrezept» funktioniert in der Praxis nie.

**Die Balanced Scorecard erfordert Veränderungen**

Mit der Balanced Scorecard verändert sich, wie Sie und Ihre Mitarbeitenden Ihr Unternehmen führen. Wird das Tool durchdacht implementiert, erhalten Sie ein bestechend einfaches und klares Führungsinstrument, das auch tatsächlich «leben» wird. Die Veränderungen angenommen, erhöht sich der Strategieumsetzungserfolg und verbessert sich die Unternehmens- wie auch die Mitarbeiterführung erheblich.

**Vorbehaltloses Commitment aller Führungskräfte**

Erfolgreiche Strategieumsetzung geht nur mit dem vorbehaltlosen Commitment aller Führungskräfte. Die Mitarbeitenden wollen zu Recht sehen, dass die Vorgesetzten die Strategie und deren Umsetzung voll unterstützen. Schon die kleinsten Zweifel können die Umsetzung verhindern. So muss Überzeugungsarbeit geleistet, diskutiert und informiert werden. Das gesamte Führungsteam muss sein Commitment fortlaufend aktiv zeigen.

**Involvierung und Mobilisierung der Mitarbeitenden**

Ihre Mitarbeitenden wollen wissen, wohin die Reise gehen soll. Gute Mit-

arbeitende wollen involviert werden, teilhaben und aktiv mitgestalten. Letztlich sind es die Mitarbeitenden, die Strategien umsetzen. Nur mit Klarheit, Offenheit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen mobilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden. Deren Wille entscheidet auch über den Erfolg der Strategieumsetzung.

**Erfolgreiche Implementierung erfordert grosse Erfahrung**

Wer erfolgreich umsetzen will, braucht vor allem eines: grosse Praxiserfahrung im Implementieren der Balanced Scorecard und eine unternehmensspezifische Vorgehensweise. Zu schnell werden Sie unfokussiert vorgehen, unrealistische Annahmen treffen, sich verzetteln und damit ein Führungsinstrument haben, das nicht «leben» wird. Und damit haben Sie letztlich nur grosse Frustration ausgelöst sowie kostbare Zeit und enorm viele Ressourcen verschwendet.

Unsere über 20 Jahre Erfahrung mit dem Implementieren der Balanced Scorecard in kleinen wie auch grossen Unternehmen haben gezeigt, dass es sich um ein Vielfaches rechnet, einen Profi beizuziehen. Damit sichergestellt ist, dass professionell und zugleich pragmatisch vorgegangen wird und die Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard auch sicher «leben» wird.

Wie erfolgreich ist Ihre Umsetzung der Unternehmensstrategie? Was funktioniert bereits gut? Wo haben Sie Ihre Herausforderungen? Ich freue mich auf den Austausch.



**AUTOR**  
**Raphael Ledergerber** ist Betriebsökonom FH und zertifizierter Coach. Er ist Inhaber von Ledergerber & Partner und externer, unabhängiger Verwaltungsrat verschiedener KMU. Raphael Ledergerber unterstützt als Sparringspartner Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien sowie als Führungcoach.