Erfolgreiche Strategiearbeit bedingt regelmässige Überprüfung

Veröffentlicht am 7. Juni 2023

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist, Sandro Leuenberger

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Digitalisierung in KMU, Innovation, Strategieberatung

Wer kennt es nicht? Mithilfe aufwändiger und umfassender Analysen, externer Unterstützung, vielen Post-Its auf Flipcharts wurde in der 3-tägigen Kaderretraite die neue 5-Jahres-Strategie entwickelt und präzise auf den Punkt gebracht.

Geschäftsleitung und Verwaltungsrat waren stolz auf ihr Werk und zuversichtlich, mit dieser Strategie einer erfolgreichen Zukunft der Firma den Weg geebnet zu haben. Doch dann kommt der Alltag: Die Geschäftsleitung wird vom Tagesgeschäft absorbiert und der Verwaltungsrat ist nicht in der Lage, seine Aufsichtsfunktion wahrzunehmen. Obschon die neue Strategie den Mitarbeitenden kommuniziert wurde und mehrheitlich auf Zustimmung stiess, entfaltet sie im Alltag ausser den dekorativen Transparenten an den Türen kaum Wirkung.

Das Tagesgeschäft nimmt seinen Lauf und die Firma kann Umsatz und Gewinn halten, die strategischen Ziele zur Geschäftsentwicklung geraten aber immer mehr in Vergessenheit. Fünf Jahre später beginnt das Spiel von vorn, dieses Mal mit mehr Skepsis aller Beteiligten. Die Frage, die alle umtreibt, aber niemand anspricht: «Hätten wir hier nicht mehr herausholen können?»

Die Antwort ist gleichzeitig einfach und äusserst herausfordernd: «Ja doch, hätten wir, mit einer regelmässigen Überprüfung der Strategie und ihrer Umsetzung». Einfach, denn die Erarbeitung und die Überprüfung der Strategie gehören zusammen wie Topf und Deckel. Herausfordernd, da in der Praxis viele Hürden überwunden werden müssen, damit eine Strategieüberprüfung regelmässig stattfindet, z. B. hohe zeitliche Auslastung, unzureichende Priorität oder Dringlichkeit, mangelnde Messbarkeit strategischer Ziele, ungenügende Datengrundlage oder aber fehlende Methodenkompetenz und Tools[LS1] .

Die Gefahren fehlender Strategieüberprüfung

Wenn Ihnen diese Beschreibung bekannt vorkommt, seien Sie unbesorgt, denn Sie sind nicht allein, viele andere Firmen haben diese Erfahrung mit Strategien bereits gemacht.

Strategiearbeit stiftet jedoch nur wenig Nutzen und ist teuer, wenn der Umsetzungsfortschritt der Strategie nicht überprüft wird. Die Gefahr besteht, dass die Umsetzung nicht wie gewünscht vonstattengeht. Infolgedessen wird eine Strategie mit den Jahren damit immer unglaubwürdiger, eine Rechtfertigung gegenüber Mitarbeitenden und Aktionären wird zunehmend schwierig.

Nicht zuletzt kann eine mangelhafte oder gar fehlende Strategieumsetzung infolge einer fehlenden Überprüfung sogar zum wirtschaftlichen Ende eines Unternehmens führen, da es sich nicht genügend weiterentwickelt und die in der Strategie vorgesehenen Wettbewerbsvorteile nicht verwirklichen kann.

Der Nutzen effektiver Strategieüberprüfung

Dem gegenüber steht der vielfältige Nutzen einer regelmässigen Strategieüberprüfung:

- Zielgerichteter Ressourceneinsatz: Regelmässige Überprüfung erlaubt Ihnen, den Einsatz Ihrer Ressourcen zu steuern und fundierte Priorisierungsentscheide zu treffen.
- Finanzieller Erfolg: Durch Strategieüberprüfung können die in der Strategie festgelegten Wettbewerbsvorteile realisiert und finanzieller Erfolg sichergestellt werden.
- Verbindlichkeit und Rechenschaft: Strategieüberprüfung macht die Strategie verbindlich und gewährleistet die Rechenschaft gegenüber wichtigen Stakeholdern.
- Brückenschlag: Die Überprüfung schlägt eine Brücke zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung und ermöglicht Feedbackschlaufen.
- Legitimation und Glaubwürdigkeit: Überprüfung unterstützt eine konsequente Umsetzung der Strategie, was wiederum deren Glaubwürdigkeit fördert.
- Reflexion: Strategieüberprüfung schafft einen Moment der Reflexion des eigenen Handelns, was zur Sinnstiftung und bewusster Unternehmensentwicklung beiträgt.
-

Kontinuierliche Verbesserung: Bei der Strategieüberprüfung entsteht ein Soll-Ist-Vergleich, der die Grundlage schafft für eine kontinuierliche Optimierung.

Strategieüberprüfung kann auf unterschiedliche Arten geschehen, die geeignete Variante hängt stark von der Organisation und der Strategie ab. Unter anderem gilt es dabei folgende Variablen zu beachten: Frequenz, Umfang und Art der Überprüfung, Datengrundlage, Messgrössen und technische Unterstützung der Überprüfung sowie die Feedbackloops zurück an die Strategieentwicklung und -umsetzung. Gerne unterstützen wir Sie dabei, Ihre Strategieüberprüfung so zu gestalten, dass sie zu Ihnen passt und Sie sicher in die Zukunft blicken können.

Möchten Sie mehr darüber erfahren, wie wir Sie bei der Umsetzung einer Strategieüberprüfung unterstützen können, die zu Ihrer Strategie und Organisation passt? Oder interessieren Sie sich für unsere Dienstleistungen im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung? Dann kontaktieren Sie uns gerne unverbindlich per Telefon unter 058 320 30 00 oder per E-Mail unter office@app.ch.