



Fünf Tipps für eine wirkungsvolle Strategieüberprüfung

Veröffentlicht am 12. Februar 2024

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist, Sandro Leuenberger

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

Strategiearbeit ist für viele Unternehmen von zentraler Bedeutung. Sie bildet die Grundlage für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und dient als Richtschnur für Entscheidungen und Massnahmen. Ob durch regelmäßige Strategiezyklen oder aufgrund strategischer Herausforderungen – die Erarbeitung einer Strategie ist ein wichtiger Eckpfeiler für den Erfolg eines Unternehmens.

Doch was oft vergessen geht, ist die Strategieüberprüfung bzw. das Strategiecontrolling. Dabei handelt es sich um einen entscheidenden Prozess, der die Wirksamkeit und den Fortschritt der Umsetzung der Strategie überprüft und gegebenenfalls Anpassungen vornimmt. Warum die Strategieüberprüfung so wichtig ist und welche Konsequenzen es hat, wenn sie vernachlässigt wird, erläutern wir in in unserem Fachbeitrag [«Erfolgreiche Strategiearbeit bedingt regelmässige Überprüfung»](#).

Nachfolgend stellen wir Ihnen fünf Tipps für eine wirkungsvolle Strategieüberprüfung vor.

Tipp 1: Berücksichtigen Sie die Überprüfung schon bei der Strategieentwicklung

Eine wirksame Strategieüberprüfung beginnt bereits bei der Entwicklung der Strategie. Es ist wichtig, dass schon bei der Formulierung der Strategie konkrete Kriterien und Massnahmen für die Überprüfung festgelegt werden. Dabei sollten die Ziele und die Leistungskennzahlen des Unternehmens klar definiert und etappiert messbar sein. Auch die zeitlichen Intervalle der Überprüfung sind bereits bei der Erarbeitung der Strategie zu integrieren.



Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Strategie nicht nur in der Theorie gut funktioniert, sondern auch in der Praxis umgesetzt und überprüft werden kann. Eine frühzeitige Einbindung der Überprüfung schafft somit Transparenz und sorgt dafür, dass die Strategie angepasst werden kann, um den sich verändernden Marktbedingungen gerecht zu werden.

Tipp 2: Lassen Sie Feedback-Loops zu

Eine effektive Strategieüberprüfung erfordert, dass es Feedback-Loops zwischen der Strategieentwicklung, -Umsetzung und -Überprüfung gibt. Dadurch wird sichergestellt, dass das Unternehmen flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren kann und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Zudem bleiben dadurch Umsetzung und Entwicklung eng miteinander verbunden und das Potenzial der Strategie wird optimal genutzt. Werden Feedbackloops vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass dadurch die Umsetzung von der eigentlichen Strategie abweicht und die Strategie deshalb an Glaubwürdigkeit verliert. Es gilt also, eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität zu finden.

Tipp 3: Bereiten Sie Ihre Daten (grafisch) auf

Viele Organisationen generieren Daten, die etwas über ihren Strategiefortschritt aussagen – teilweise ohne es zu merken. Diese Daten (automatisiert) zu sammeln, zu konsolidieren und auszuwerten lohnt sich, da man den eigenen Fortschritt und auch die Wirksamkeit der Strategie so teilweise quantifizieren kann. Optimalerweise geschieht die Datenerfassung und -aufbereitung (teil-)automatisiert, um Echtzeitauswertungen bei geringem Aufwand zu ermöglichen. Werden die Daten dann noch grafisch dargestellt (z. B. mittels Dashboard), hat man jederzeit den Überblick über den Umsetzungsgrad der Strategie. Bei der Datenerfassung, -aufbereitung und -auswertung kann eine Strategie-Management-Software unterstützen. Oft bieten solche Applikationen Schnittstellen zu gängigen ERP-Systemen an und verbinden somit auch technisch das strategische mit dem operativen Geschäft.

Tipp 4: Überprüfen Sie sowohl Prämissen wie auch Umsetzung



Selbst die beste Strategie kann scheitern, wenn grundlegende Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Organisation, des Marktes oder der Umwelt falsch sind oder sich im Nachhinein als unrealistisch herausstellen. Daher ist es wichtig, bei der Strategieüberprüfung nicht nur die Umsetzung der Strategie zu evaluieren, sondern auch die zugrunde liegenden Prämissen regelmässig zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Eine regelmässige Prämissenüberprüfung hilft, Veränderungen in der Unternehmensumwelt frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Gleichzeitig ist es ebenso wichtig, die Umsetzung der Strategie (z. B. mithilfe eines Projektportfoliomanagements) regelmässig zu überprüfen und zu bewerten, ob die Strategieziele qualitativ und quantitativ erreicht wurden. Nur wenn beides in Betracht gezogen wird, kann eine Strategie nachhaltigen Erfolg sichern.

Tipp 5: Evaluieren und verwenden Sie verschiedene Arten der Überprüfung

Wie die Strategie sollte auch ihre Überprüfung auf die konkrete Organisation abgestimmt sein, für die sie bestimmt ist. Daher gibt es nicht die eine richtige Methode, sondern es gilt, verschiedene Methoden zu evaluieren, die geeignetste auszuwählen oder sogar mehrere zu kombinieren. Nachfolgend einige Überprüfungsmöglichkeiten:

Periodische Workshops

In periodischen Workshops werden die Strategie und ihr Fortschritt qualitativ überprüft. Solche Workshops stellen die Überprüfung in Organisationen sicher, die keine systematische Datenerfassung betreiben.

Kennzahlen und Balanced Scorecard

Eine [Balanced Scorecard](#) in Kombination mit Kennzahlen ermöglicht eine quantitative Überprüfung der Strategie und ist besonders dann wertvoll, wenn eine solide Datengrundlage vorliegt.

Projekt-Portfolio-Management

Ein Projekt-Portfolio-Management überprüft nicht direkt die Strategie, wohl aber ihre Umsetzung, die oft über Projekte stattfindet. Über ein Projekt-Portfolio-Management wird der projektbezogene Ressourceneinsatz gesteuert und sichergestellt, dass die Projekte priorisiert werden, welche am meisten auf die strategischen Ziele einzahlen.



Kontinuierliche Überprüfung

Eine kontinuierliche Überprüfung mittels (automatisierter) Datenerfassung und Dashboards oder mithilfe einer Art Kanban-Board kann helfen, Abweichungen und Risiken frühzeitig und in Echtzeit zu erkennen und Gegenmassnahmen zu ergreifen.

Mehrstufige Überprüfung

Eine mehrstufige Überprüfung kombiniert mehrere Überprüfungsmethoden und bezieht verschiedene Variablen der Überprüfung wie bspw. Überprüfungsfrequenz, Überprüfungsumfang, Überprüfungsdimensionen (Ergebnis-, Umsetzungs- und Prämissencontrolling), Visualisierung und Operationalisierungsart mit ein. Eine mehrstufige Überprüfung könnte in vierteljährlichen Überprüfungsmeetings und jährlichen Workshops in Kombination mit «Objectives and Key Results» (OKR) und Fortschrittsdarstellung in einem Strategility-Board bestehen. Eine mehrstufige Überprüfung haben wir beispielsweise bei der [GEVER-Strategie eines Bundesamts](#) angewendet.

Bonustipp: Strategie als kontinuierlichen (institutionalisierten) Prozess verstehen

Agile Strategiemethoden wie z. B. [Strategility](#) verstehen Strategie eher als kontinuierlichen Prozess denn als stabiles Konstrukt und integrieren Strategieerarbeitung und -überprüfung stärker als herkömmliche Ansätze. Dadurch können die oben genannten Tipps einfacher umgesetzt werden. Voraussetzung dafür sind jedoch passende Strukturen und Denkweisen vonseiten des Topmanagements der Organisation. Möchte eine Organisation also nicht nur ihre Strategieüberprüfung verbessern, sondern grundsätzlich ihre Strategiearbeit anpassen, lohnt es sich, über eine «Agilisierung» nachzudenken.

Fazit: Arbeiten Sie mit Ihrer Strategie

Eine gute Strategie ist eine wichtige Grundlage für den Erfolg Ihres Unternehmens, denn sie bietet langfristige Orientierung und sorgt für einen zielgerichteten Ressourceneinsatz. Schliesslich trägt sie dazu bei, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Damit Ihre Strategie jedoch keine Theorie bleibt, gilt es, sie regelmässig zu überprüfen und den Umsetzungsfortschritt zu messen. Dadurch kann auf Marktveränderungen reagiert werden und die Strategie bleibt in Ihrem Unternehmen relevant.



Die fünf vorgestellten Tipps können Ihnen dabei helfen, Ihre Strategie zu optimieren und langfristig erfolgreich zu sein. Arbeiten Sie aktiv mit Ihrer Strategie und integrieren Sie sie in Ihre Unternehmensentscheidungen. So sind Sie für die Zukunft gerüstet und können Ihre Ziele erreichen.

Möchten Sie mehr über unser Angebot an Dienstleistungen im Bereich der Strategieentwicklung, -umsetzung und -überprüfung erfahren? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00 oder per E-Mail unter office@app.ch zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.