



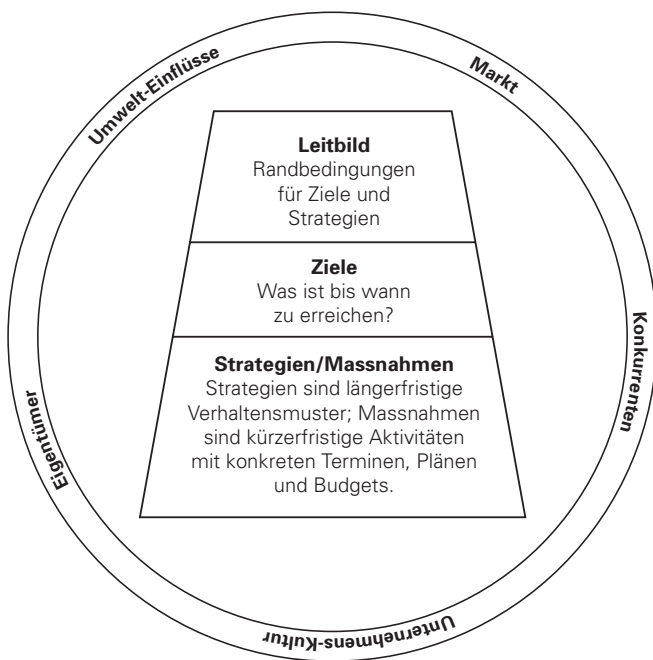
Strategie-Check

Vorgehen und Fragen zur Überprüfung der Unternehmensstrategie.

1. Die Strategie als Pfad zum Ziel

In der Praxis wird der Begriff Strategie häufig mit Ziel gleichgesetzt. In diesem Fall sind mit Strategie wohl eher strategische Ziele gemeint, die in diesem Sinn als längerfristig wichtige Ziele anzusehen sind. Die strategischen Ziele gelten als übergeordnete Ziele, die Antwort auf die Frage geben, „was wir bis wann erreichen wollen.“

Die Strategie hingegen gibt Antwort auf die Frage, „**wie und auf welchen Wegen wir die gesetzten Ziele erreichen wollen.**“ Die nachstehende Grafik gibt einen Überblick über die Hierarchie und Zusammenhänge von Zielen und Strategien.



Die Strategie innerhalb dieser Hierarchie ist deshalb sehr wichtig, weil sie Wege aufzeigt, um sich im Markt langfristig zu profilieren und die gesteckten Ziele zu erreichen. Ohne klare strategische Ausrichtung droht die Unternehmung im Markt ziellos hin und her zu treiben. Mit einer Strategie dagegen kann die Unternehmung ihre Kräfte konzentrieren (Organisation, finanzielle Mittel, Massnahmen und Aktivitäten, usw.).

2. Notwendigkeit der Strategie-Überprüfung

Die Unternehmensstrategie ist allerdings nicht ein Plan, der über Jahrzehnte beibehalten werden kann. Die einmal formulierte strategische Marschrichtung muss im Verlaufe der Zeit überprüft werden, da Veränderungen im Umfeld der Unternehmung bewirken, dass die Strategie nicht mehr aktuell ist und mit ihr die gesteckten Ziele nicht mehr erreicht werden können. Die Bedingungen und Annahmen, auf denen seinerzeit die Ziele und Strategie festgelegt wurden, stimmen nicht mehr mit der Wirklichkeit überein. Aus der Vielzahl von Gründen, die eine Überarbeitung notwendig machen, sind vor allem folgende hervorzuheben:

Umweltveränderungen

Die rechtlichen, die politischen, die technologischen, die gesellschaftlichen und andere Umwelteinflüsse sind einem ständigen Wandel unterzogen; z. B. Schaffung neuer Wirtschaftsräume, neue Handelsabkommen, neue Produktionstechnologien, gesellschaftlicher Wertewandel, usw.

Veränderungen in den Märkten selbst

Unerwartetes Konkurrenzverhalten, neue Bedürfnisse der Abnehmer, neue Konstellationen in den Absatzkanälen, usw.

Veränderungen im Unternehmen selbst

Neue Eigentümer, Management-Potentiale, Innovationen, usw.

Abweichungen zwischen strategischer Planung und Ist-Situation

Strategische Vorgaben werden im Alltag zu wenig konsequent verfolgt, häufige und grössere Abweichungen zwischen der strategischen Planung einerseits und den Ist-Ergebnissen andererseits.

Idealerweise sollten Leitbild, Ziele und Strategien jährlich überprüft werden.

3. Was soll beim Strategie-Check geprüft werden?

Der Strategie-Check umfasst verschiedene Dimensionen und beinhaltet in der Regel folgende Aspekte:

Vorgehensorientierte Aspekte

Planungs- und Kontrollsysteme und Abläufe, Aufbau der Pläne, Miteinbezug von Führungskräften und Mitarbeitern.

Grundlagenprüfung

Beigezogene Daten und Informationen, Aktualität der Informationen, angewandte Methoden der Analysen, Plausibilität der abgeleiteten Schlussfolgerungen.

Strategieprüfung

Wahl der Geschäftsbereiche, Markt-/Produktprioritäten, Abstimmung auf Ziele und funktionale Strategien, getroffene Entscheide.

Umsetzungsgrad der Strategie

Orientierungsgrad von Führungskräften und Mitarbeiter über die Strategie generell und Konsequenzen für den eigenen Aufgabenbereich, realisierte und geplante Massnahmen, Abweichung zu Strategie.

4. Fragenkatalog zum Strategie-Check

1. Zum Vorgehen	Ja	Nein
Liegt die letzte grössere Überarbeitung nicht länger als zwei Jahre zurück?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Waren aufgrund der Revision grössere Anpassungen notwendig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind bei der Erarbeitung der Strategie alle massgebenden Stellen in die Planung einbezogen worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt das gesamte Management pro Jahr einmal eine Überprüfung der Strategie und zugrundgelegten Informationen vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen schriftliche Anweisungen zur Erstellung von Plänen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Verfahren für strategische und taktische Planung klar getrennt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Aufbau der Strategie formal vollständig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist aufgrund des Planungsverfahrens die Abstimmung zwischen Zielen, Strategien, Bereichsstrategien und Massnahmeplänen gewährleistet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Kontrollsystem auf das Planungsprozedere abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die formulierten Ziele und Massnahmen klar messbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegen für grössere Abweichungen entsprechende Ursachenanalysen und Berichte vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt ein Frühwarnsystem bei grösseren taktischen und strategischen Abweichungen vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Zu den verwendeten Grundlagen

Liegen über die nachfolgenden externen Elemente Daten und Informationen vor? - Volkswirtschaftliche Daten (BSP, Konjunkturverlauf, Handelsbilanzen, Wachstumsraten, Bevölkerung, usw.) - Gesellschaftliche Daten (Altersstrukturen, Trends in der Lebensführung, usw.) - Politische rechtliche Daten (Stabilität, Sozialgesetzgebung, Arbeitsrecht, Handelsabkommen, usw.) - Technologische Daten (Produktionstechnologien, Produktinnovation, Information, Substitutionstechnologien, usw.) - Oekologische Umwelt (Verfügbarkeit von Rohstoffen, Umweltvorschriften, usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind über die folgenden Marktelemente Informationen vorhanden? - Marktsegmente (Marktvolumen, Marktsättigung, Kaufmotive, usw.) - Konkurrenten (Marktanteile, Stärken, Schwächen, Entwicklungen, usw.) - Beschaffungsmärkte - Absatzwege und -kanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt eine detaillierte Unternehmensanalyse vor? (Allgemeine Entwicklung, Entwicklung und Position der verschiedenen Geschäftsbereiche sowie der einzelnen Unternehmensfunktionen, usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Datenmaterial vollständig vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die angewendeten Analysen- und Prognoseverfahren angepasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt das Datenmaterial für jeden Geschäftsbereich vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird dabei der Bedeutung der einzelnen Geschäftsbereiche Rechnung getragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Informations- und Datenmanagement sinnvoll und wirtschaftlich organisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die Datenbanken regelmässig aktualisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Faktoren, die auf das Marktvolumen direkt oder indirekt Einfluss nehmen, für jeden Geschäftsbereich klar definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die besonderen Chancen/Fähigkeiten und Schwächen des Unternehmens herausgeschält worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind besondere Chancen und Gefahren aufgrund der Umfeld- und Marktanalysen klar formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die abgeleiteten Schlussfolgerungen plausibel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Zu den erarbeiteten Strategien

Ja Nein

Liegt eine Grundstrategie vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt für jeden Geschäftsbereich ein strategischer Plan vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Bildung der Geschäftsbereiche logisch und sinnvoll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Geschäftsbereichsstrategien auf die Unternehmensziele und Grundstrategie abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der geplante Mitteleinsatz entsprechend der Markt-/ Produktprioritäten vorgenommen worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegen aufgrund der Geschäftsbereichsstrategien abgeleitete Funktionsstrategien vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind diese aufeinander abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden für die Geschäftsbereiche alternative Strategien ausgearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigen die Strategien die besonderen Gefahren und Chancen für das Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Aufbau- und Ablauforganisation auf die Strategien abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Führungssystem auf die Strategien angepasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Zum Umsetzungsgrad

Ist den verantwortlichen Führungskräften die Grundstrategie bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die sich ergebenden Konsequenzen für die einzelnen Führungs- und Aufgabenbereiche abgeleitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind diese den Verantwortlichen klar bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Bereitschaft des Management für die Strategieumsetzung vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Verantwortlichen in der Lage, eine Selbstkontrolle bezüglich Strategiekonformität ihrer Tätigkeit vorzunehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen die realisierten Massnahmen mit den Strategien überein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die geplanten Massnahmen auf die Strategien abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Umsetzungsstörungen von Führungskräften wahrgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden auf diese Störungen hin entsprechende Korrekturmassnahmen eingeleitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die oben angeführten Prüffragen sind selbstverständlich nicht abschliessend und müssen je nach Grösse und Art der Unternehmung ergänzt werden.

5. Durchführung des Strategie-Checks in der Praxis

Der Strategie-Check ist an und für sich eine Arbeit, die mit relativ geringem Aufwand durchgeführt werden kann. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass keine Grundlagen erarbeitet werden müssen, sondern lediglich Feststellungen und Beurteilungen festgehalten werden. Die Durchführung dauert zwischen ein bis drei Monate.

Der Strategie-Check basiert im wesentlichen auf der Auswertung vorhandener Dokumente und Studien sowie auf Einzelgesprächen und Gruppengesprächen mit den obersten Führungskräften des Unternehmens. Aufgrund der verschiedenen Auswertungen wird eine zusammenfassende Beurteilung der Strategie vorgenommen. Diese beinhaltet ebenfalls einen Vorschlag für auszulösende Massnahmen sowie über das weitere Vorgehen.

PER • MARKET



Beratung und Projektmanagement für Marketing, Personal, Organisation und Unternehmensführung
Niklaus-Konrad-Strasse 18, 4501 Solothurn, Telefon 032 622 62 70, Fax 032 622 28 81, www.per-market.ch