

# Tool: Strategiereview

Was?

## Was haben Sie geschafft und wie geht es weiter?

Ein Strategiereview dient dazu, sich mit der Umsetzung der eigenen Strategie auseinanderzusetzen. Das bedeutet zum einen, operativ die nächsten Schritte zu planen, zum anderen im Zuge der gemachten Erfahrungen und unter veränderten Voraussetzungen die Ziele strategisch zu hinterfragen und gegebenenfalls eine Richtungskorrektur vorzunehmen.



## Strategiereview

Geschäftsfeld/Produkt-Markt-Kombination/Option:  
Lifestyle-Segment Apfelweismischgetränke

Datum:  
31.8.18

### Was wurde bislang (nicht) erreicht?

- Markteinführung ist aktuell mehr als fünf Monate verspätet
- Produktionslinie läuft noch nicht stabil
- Marketingkonzept ist nicht schlüssig

### Wo bestanden Hürden und Probleme?

- ERP-Einführung hat massiv unter Schnittstellenproblemen und Akzeptanz gelitten
- Neue Produktlinie ist nur schwer in die bestehende Produktion einzuplanen
- Marketingleiter hat nach mehrfachen Nachbesserungen kein überzeugendes Konzept vorgelegt, ihm fehlen die Kompetenzen für diesen Markt

### Was haben wir gelernt, damit unser Weg bestärkt beziehungsweise infrage gestellt wird?

- Begleitende Marktforschung hat die Umsatzprognosen übertroffen
- Durch die Vorbereitung der ERP-Einführung sind Prozesse transparenter geworden und ließen sich produktivitätssteigernd optimieren
- Wir müssen kritisch reflektieren, ob die Mitarbeiter dem neuen Kurs gewachsen sind, sie schulen und gegebenenfalls austauschen

### Wo sehen wir Handlungsbedarf?

- Produkteinführung wird ab heute um ein Jahr verschoben, sonst droht die Destabilisierung der bestehenden Produktion (GF, 1.9.19)
- Prozesse werden optimiert und die Produktionslinie in produktionsfreien Zeiten zu Testläufen genutzt (PL, sonntags; Abnahme GF)
- Für die neue Produktlinie wird eine enge Kooperation mit einer Full-Service-Agentur angestrebt (ML unter Einbezug der Einkaufsabteilung, bis 1.10.18, Konzeptabnahme bis 1.2.19, Umsetzung durch Agentur)

**Schritt 1:**

Vergegenwärtigen Sie sich gemeinsam, beispielsweise anhand der „Strategischen Roadmap“ (S. 63), welche Aufgaben und Ziele Sie sich zu welchem Zweck bis zum Stichtag vorgenommen hatten.

**Schritt 2:**

Verschaffen Sie sich anschließend ein Bild vom Status quo. Tragen Sie dafür mit den Teilnehmern zusammen, welche Aufgaben und Ziele planmäßig erreicht wurden und wo Abweichungen zu verzeichnen sind und halten Sie die Ergebnisse in der ersten Spalte des Tools fest.

**Schritt 3:**

Reflektieren Sie gemeinsam, ob und wo Probleme und Hindernisse bei der Umsetzung aufgetaucht sind und welche Auswirkungen diese hatten.

**Schritt 4:**

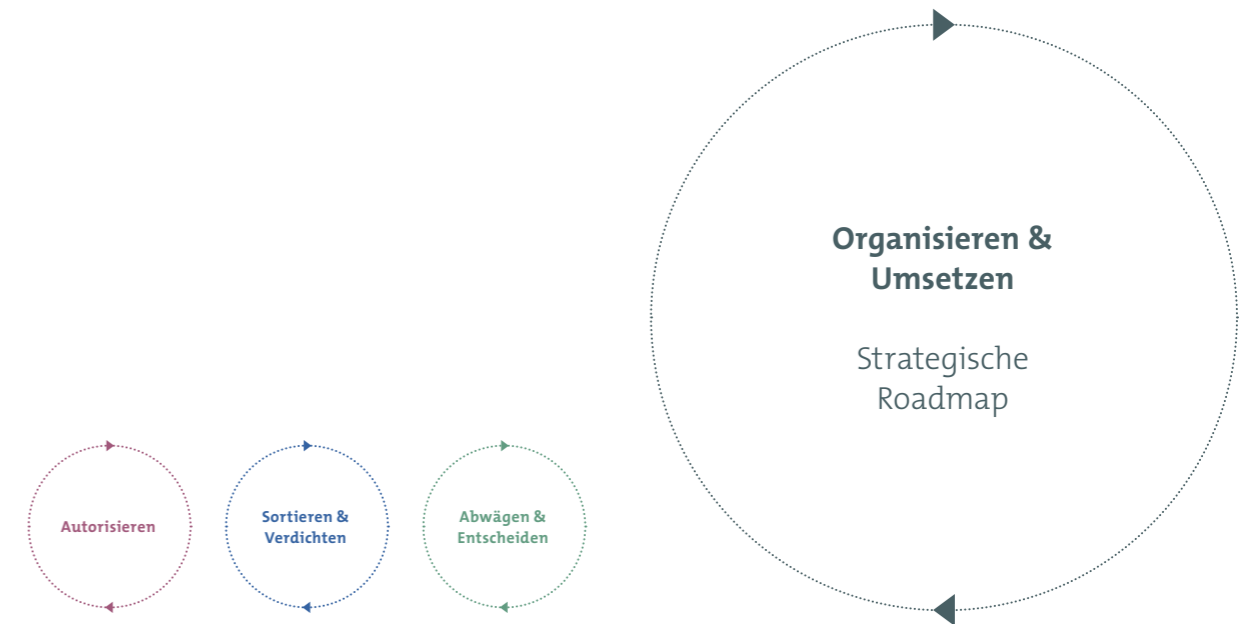
Im vierten Schritt bitten Sie die Teilnehmer gemeinsam zusammenzutragen, an welchen Stellen sich das Bild in der Zwischenzeit im Angesicht neuer Erfahrungen und Informationen geschärft hat: Was spricht für den eingeschlagenen Weg? Was dagegen? Liegen vielleicht sogar neue Optionen vor?

**Schritt 5:**

Bewerten Sie das Gesamtbild und legen Sie gemeinsam fest, welchen dringenden Handlungsbedarf Sie daraus ableiten: Ist die strategische Stoßrichtung generell infrage zu stellen? Braucht es neue Optionen? Reichen kleinere Anpassungen? Welche Sachverhalte warten auf eine Abstimmung oder Entscheidung? Welches sind die nächsten Schritte?

**Schritt 6:**

Nachdem der Handlungsbedarf festgelegt ist, gilt es, daraus die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Mitunter können an Ort und Stelle Lösungen gefunden werden. Bestimmte Aufgaben müssen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder mit einem anderen Teilnehmerkreis angegangen werden. Beschlüsse, Maßnahmen, Aufgaben und nächste Schritte werden festgehalten, indem die „Strategische Roadmap“ als zentraler Speicher des Strategieprozesses entsprechend aktualisiert wird.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Wir halten die Strategiereviews für einen elementaren Bestandteil der Strategieentwicklung. Denn noch so gute Planung schützt nicht vor der Wirklichkeit. Meist ist ein mehr oder weniger starkes Nachjustieren notwendig, um zu zufriedenstellenden Ergebnissen zu gelangen. Mitunter heißt es aber auch: Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. In diesen Fällen bedarf es eines erneuten Eintritts in eine frühere Phase des Strategieprozesses.

Um den Termin so ergiebig wie möglich zu gestalten und die Teilnehmer im Vorfeld zu sensibilisieren, spricht viel dafür, ihnen gemeinsam mit der Einladung das Tool zur Vorbereitung und zum Ausfüllen zukommen zu lassen. So können Sie den eigentlichen Termin dafür nutzen, die Ergebnisse zusammenzutragen, gemeinsam zu bewerten und Schlussfolgerungen abzuleiten.

Quelle:  
In Anlehnung an: Roman Stöger „Strategieentwicklung für die Praxis“, 2017

## Ideen sind ein guter Anfang

### Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand



#### Mehr davon?

Dieses Tool ist Teil unseres umfassenden Angebots zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“. Mit unserem praxiserprobten Konzept der Geschäftsmodellentwicklung möchten wir Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Suche nach dem passenden Geschäftsmodell der Zukunft sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten.

Sie möchten erfahren, wie Sie Ihren Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen sinnvoll angehen können? Dann bestellen Sie unser Buch oder unseren Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ kostenfrei unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

Sie suchen weitere Tools zur Ausgestaltung dieses Wegs? Dann besuchen Sie unsere [Toolbox „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“](http://rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung) unter [rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung](http://rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung)

Dieses Produkt erscheint in der Reihe „Chefsachen“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.