

## Vom Bauchgefühl zur Strategie – was zirkuläre Strategiearbeit auszeichnet

Matthias Dialer, Januar 2021

Die unternehmerische Idee steht immer am Anfang einer Erfolgsgeschichte. Aus dieser Idee jedoch auch wirklich eine Erfolgsgeschichte zu machen, bedeutet mehr als einfach nur Planung.

### Strategiearbeit abseits von Modellen

Die unternehmerische Idee entsteht, reift und wird schließlich umgesetzt. Indem experimentiert, gehandelt und Feedback entgegengenommen wird, lernt die Organisation. Dieses Vorgehen auf den Grundlagen „Erfahrung“ und „Bauchgefühl“ wirkt vertraut und hat in der Vergangenheit vielleicht sogar zu einem Erfolg geführt. Allerdings überdeckt das Erlernte und damit das vorschnelle Ergebnis weitere positive Aspekte einer klaren Positionierung. Die Alleinstellung, das was ein Unternehmen unverwechselbar macht, kann durch dieses Vorgehen bestenfalls teilweise dargestellt werden. Genau diese Alleinstellung ist es jedoch, die den Interessenten zum Kunden macht und ihn eben nicht zum Mitbewerber ziehen lässt.

### Der zirkuläre Ansatz

Neben vielen anderen Modellen hat sich das 6-Phasen Modell als erfolgversprechend herausgestellt. In sechs Schritten wird eine Unternehmensstrategie entwickelt, eingeführt und angepasst. Hierbei löst der sechste Schritt gleichsam den ersten Schritt der zweiten Runde aus.

Die Entwicklung einer Strategie steht am Anfang dieses zirkulären Prozesses. Ausgehend von der Idee, wie aus Wissen oder Fähigkeiten ein tragfähiges Geschäftsmodell entstehen kann, wird ein **Leitbild** formuliert: Grundlagen wie Werte, Mission oder Vision sind unabhängig vom Tagesgeschäft und prägen nicht nur das Geschäftsgebahren, sondern beeinflussen darüber hinaus die gesamte Unternehmenskultur.

Aus diesen Grundlagen ist nun ein Steuerungsinstrument zu schaffen, das es Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht, die Strategie auf den eigenen Verantwortungsbereich herunterzubrechen. Dieses Instrument, die **Strategy Map**, stellt die Zusammenhänge der unterschiedlichen Messgrößen und Aktivitäten dar. So wird es möglich, die Relevanz der Strategie für die einzelnen Bereiche transparent zu machen.

Im nächsten Schritt werden die Abteilungen oder Geschäftsbereiche an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Hier ist der Vermittlung der Strategie an die Mitarbeiter besonderes Gewicht zu geben. Ohne diese ist eine erfolgreiche Umsetzung nicht möglich. In der Folge ist eine Koppelung der individuellen Ziele an die Unternehmensziele möglich und sinnvoll.

Die **operative Planung** stellt den vierten Schritt dar. Es sind Geschäftsprozesse zu definieren, Ressourcen zu planen und Budgets für den Betrieb und für Investitionen bereitzustellen.

Dieser operative Jahresplan dient wiederum als Grundlage für die bereichsspezifischen Planungen.

In Schritt 5 beginnt bereits die **Evaluierung** der bisherigen Schritte. Welche Effekte zeigt die Umsetzung des Bisherigen, auf welche Probleme stößt das Unternehmen in der Umsetzung? Es hat sich als erfolgreich herausgestellt, sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene zu beobachten, zu evaluieren und zu reagieren.

Der Kreis schließt sich, indem die Erfahrungen aus Schritt 5 in eine **Anpassung** der Unternehmensstrategie münden. Dieser 6. Schritt stellt den eigentlichen Entwicklungsschritt in diesem Strategieprozess dar. Was sich im Laufe der Strategieumsetzung gezeigt hat, soll Einfluss auf die Strategie selbst haben. Letztlich ist die Strategie ein Werkzeug, das regelmäßig nachgebessert werden soll, um den langfristigen Unternehmenserfolg im Strom der Zeit zu sichern.



Abb. 1: Zirkuläre Strategieentwicklung

## Veränderung kann auch positiv sein

Was auf den ersten Blick umständlich erscheint, erweist sich jedoch immer als wertvoller Beitrag zur Unternehmenssicherung. Durch modellbasierte Strategiearbeit werden Fehler vermieden, bereits vorhandene Erfahrungen genutzt und eigene Erfahrungen eingebracht. Dies geschieht immer mit dem Ziel, den optimalen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen.

**Auch ein ungewohnter Weg** beginnt mit dem ersten Schritt. Die CONSENZUM Managementberatung hat in der Strategieentwicklung und Implementierung eine ausgeprägte Kernkompetenz. Mit unserer Erfahrung in der Anwendung bewährter Strategietools begleiten wir mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen Strategie.

Matthias Dialer

**CONSENZUM - Managementberatung**

dialer@consenzum.com | <http://www.consenzum.com/>

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---