

## Wenn die Strategie fehlt

Dr. Johann Fischl, Januar 2023

Die Rahmenbedingungen für das Geschäft werden zunehmend volatiler und das Tempo der Veränderung immer rasanter. Damit sind die Unternehmen täglich konfrontiert. Chancen tun sich unerwartet auf. Doch welche soll genutzt werden? Opportunistisch jeder Chance hinterher zu jagen, birgt das Risiko der Verzettelung und die Gefahr von der Dynamik des Marktes getrieben zu werden. Das Schiff gerät ins Schlingern und die aktive Zukunftssicherung des Unternehmens bleibt auf der Strecke. Den Ausweg bringt die Strategie. Sie verleiht Stabilität und gibt die Richtung in bewegten Zeiten vor.

### Opportunismus führt in die Krise

Die Strategiekrise ist das erste Stadium der Krisenentwicklung in einem Unternehmen. Die Performance im operativen Geschäft passt noch, aber das Unternehmen tritt in seiner Entwicklung auf der Stelle. Wenn die Strategie fehlt, werden die operativen Entscheidungen opportunistisch getroffen. Die Führungskräfte sehen oft unterschiedliche Chancen und die Diskussion darüber wird zunehmend aufwendiger. Der Fokus fehlt und die interne Reibung nimmt zu. Es geht einmal in diese Richtung und dann in die andere. Ressourcen werden verschwendet, wenn nicht alle Führungskräfte gemeinsam in dieselbe Richtung ziehen. Die Verzettelung überfordert am Ende des Tages das Unternehmen, und die Stakeholder haben vermehrt Schwierigkeiten, die Entscheidungen des Unternehmens nachzuvollziehen.

### Die Strategie liefert die Antworten

Wir können Strategie als einen Weg verstehen, der das Unternehmen zu seiner Vision führt, zu einem attraktiven Zukunftsbild, das für alle Stakeholder des Unternehmens eine starke Anziehungskraft ausübt. Die Strategie beschreibt das „Wie“ und die Vision das „Wozu“. Strategie und Vision bedingen sich wechselseitig. Ohne Strategie bleibt die Vision Theorie, und ohne Vision bleibt die Frage offen, wohin die Strategie führen soll. Die Strategie zeigt den Weg auf und bricht die visionären Ziele auf überschaubare Etappen herunter. Sie ist der Maßstab für die operativen Entscheidungen und bringt den Fokus im Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Sie liefert das Navigationssystem für die Unternehmenssteuerung.

Der Prozess der **Strategie-Entwicklung** lässt sich in 3 Teilprozesse strukturieren (siehe Abb. 1). Am Beginn steht die strategische Standortbestimmung in Form eines **Strategie-Assessments**. Dieses umfasst auf der einen Seite eine systematische Evaluierung der strategischen Stärken und Entwicklungspotenziale des Unternehmens (Unternehmensanalyse) und auf der anderen Seite die Analyse der strategischen Chancen und Risiken, die sich aus aktuellen und erwarteten Entwicklungen im Unternehmensumfeld (Umweltanalyse) ergeben.

Auf der Grundlage der Ergebnisse des Strategie-Assessments erfolgt in einem nächsten Schritt das Design der strategischen Ausrichtung (**Strategie-Design**). Hat das Unternehmen noch kein klares Bild von der Zukunft des Unternehmens, das auch entsprechend dokumentiert ist, gilt es an dieser Stelle eine Vision zu entwickeln. Die strategischen Fragestellungen auf dem Weg zur Vision betreffen die Lebenszyklus-Strategie (Wachstum – Stabilisierung – Desinvestition), die Produkt-Markt-Strategie (woher das Wachstum kommen soll) und die Differenzierungsstrategie im Wettbewerb (Kostenführerschaft – Produktführerschaft – Kundenführerschaft).

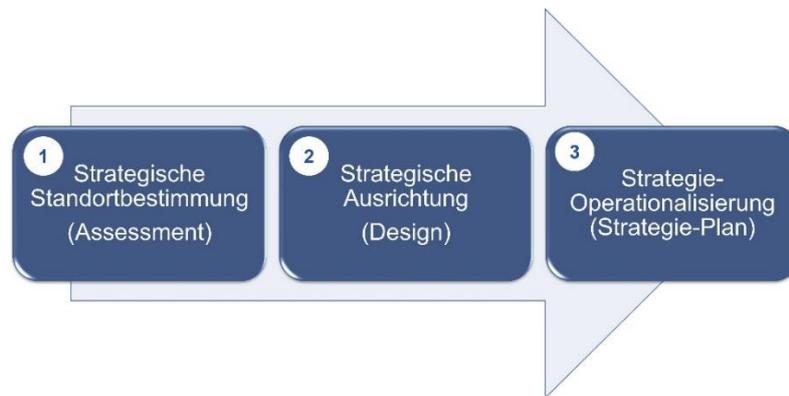


Abb.1: Der Prozess der Strategie-Entwicklung (Quelle: CONSENZUM)

Die dritte Phase des Strategie-Prozesses beinhaltet die Operationalisierung der strategischen Ausrichtung. Ein **Strategie-Plan** liefert die strategischen Ziele, heruntergebrochen auf die einzelnen Jahre des Betrachtungszeitraumes, sowie eine Strategie-Agenda mit den notwendigen Initiativen und Investitionen zur Zielerreichung. Eine Roadmap für die Implementierung bildet die Schnittstelle zur Strategie-Umsetzung.

### Der Nutzen der Strategiearbeit

Das Unternehmen sammelt Erfahrungen auf dem Weg der Strategie-Umsetzung und das Unternehmensumfeld entwickelt sich weiter. Beide Faktoren sind Auslöser für eine regelmäßige Strategie-Überprüfung. Damit lebt die Strategie im Unternehmen. Die Mitarbeiter\*innen wissen, wohin die Reise geht und kennen den Weg. Damit ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen, dass alle an einem Strang und in dieselbe Richtung ziehen.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz der Strategieentwicklung in der Strategiearbeit. Dabei spannen wir den Bogen vom Strategie-Assessment, über das Strategie-Design, bis hin zur Strategie-Implementierung und regelmäßigen Anpassung.

Johann Fischl

**CONSENZUM - Managementberatung**  
fischl@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---