

Die Strategieüberprüfung – wenn sich der Weg zum Ziel ändert

Dr. Johann Fischl, Oktober 2023

Die strategischen Ziele sind SMART definiert und die Agenda an strategischen Initiativen ist entwickelt und implementiert. Oft ist damit die Strategiearbeit erledigt und das Management kann sich wieder voll dem Tagesgeschäft widmen. Die Rahmenbedingungen der Strategie ändern sich aber dynamisch. Externe disruptive Ereignisse und volatile Entwicklungen in der internen Kompetenz in Verbindung mit dem Engpassfaktor Humanressourcen lösen einen zunehmenden Bedarf an Strategieanpassung aus. Strategiearbeit wird damit zu einem konstanten Eintrag auf der Management-Agenda.

Wenn das Tagesgeschäft die Strategie torpediert

Der Zeithorizont der Strategie geht über das aktuelle Geschäftsjahr hinaus. Die strategischen Ziele und Initiativen setzen den Rahmen für die operative Jahresplanung. Damit ist der Weg für die Strategieumsetzung im Tagesgeschäft aufbereitet.

Wenn aber die Ergebnisse bei einer schwierigen Marktentwicklung ausbleiben, tendieren Unternehmen oft dazu, mehr vom Bestehenden zu tun anstatt neue Wege zu gehen. Die Strategie wird dann aufgeschoben und gewohnte Praktiken und Muster werden optimiert und mit zusätzlichen Ressourcen angeschoben. Mehr vom Gleichen zu tun, torpediert aber die Strategie. Als Konsequenz finden Veränderung und Entwicklung nicht mehr statt und das Unternehmen wird zum Spielball der Markt- und Branchenentwicklung. Definierte Wettbewerbsstrategien (Produktführerschaft, Kostenführerschaft oder Kundenführerschaft), die dem Unternehmen auch bei einer nachteiligen Branchenkonjunktur das Wachstum sichern, bleiben auf der Strecke.

Ein Prozess der regelmäßigen Strategie-Überprüfung hält die Strategie am Leben

Eine tragfähige Strategie wird in der Regel auf der Basis eines Strategie-Assessments entwickelt. Dabei werden das Unternehmen und sein Umfeld einer strategischen SWOT-Analyse unterzogen. Abb. 1 gibt dazu eine Übersicht über relevante Themen. Die Umfeldbedingungen und die Voraussetzungen des Unternehmens, in einem definierten Spielfeld erfolgreich zu sein, unterliegen einer Entwicklung mit zunehmender Dynamik. Die jüngsten Phänomene wie Pandemie, Kriege, Lieferkettenprobleme, Preisrallyes und Arbeitskräftemangel machen das nur allzu deutlich. Das macht eine **jährliche Strategieüberprüfung** und -anpassung notwendig.

Die strategischen Ziele werden dabei in der Regel beibehalten, der Weg dorthin wird überprüft. Änderungen, die bestehende strategische Initiativen treffen können, betreffen den Inhalt, das Timing oder das Ausmaß der Investition, mit denen eine Initiative unterstützt wird.

Ausgangspunkt ist ein **Re-Assessment** der Umfeldbedingungen und der strategischen Voraussetzungen im Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer Evaluierung der

neuesten Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die definierte Strategie. Notwendige strategische Anpassungen münden in einem Update der strategischen Planung, bestehend aus dem strategischen Zielsystem und der Agenda an strategischen Initiativen.

STÄRKEN	CHANCEN
<p style="text-align: center;">Unternehmensanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Geschäftsmodell ✓ Stakeholder-Positionierung ✓ Attraktivität von Produkten und Leistungen ✓ Strategische Leistungspotenziale <i>(Wertschöpfungskette, Technologie & Innovation, Personal, Kapital)</i> ✓ Strategische Führungspotenziale <i>(Unternehmenskultur, Organisation, Unternehmenssteuerung)</i> 	<p style="text-align: center;">Umweltanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marktabgrenzung ✓ Marktpotenzial und Marktdynamik ✓ Veränderungen bei wichtigen Stakeholdern <i>(Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Institutionen)</i> ✓ Dynamik der Vertriebskanäle ✓ Chancen und Risiken
SCHWÄCHEN	RISIKEN

Abb. 1: Der Scope des Strategie-Assessments (Quelle: CONSENZUM)

Eine **typische Agenda** für eine derartige Strategie-Überprüfung könnte wie folgt aussehen:

- (1) Aktuelle Performance bezüglich der strategischen Ziele
- (2) Staus der Umsetzung der strategischen Initiativen (gelieferte Ergebnisse, Erfolge, Barrieren)
- (3) Die aktuellen Entwicklungen im Unternehmensumfeld (Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Technologie, Logistik, etc.)
- (4) Die aktuellen Entwicklungen in den strategischen Voraussetzungen des Unternehmens (Geschäftsmodell, Kompetenzen, bestehende Ressourcen, Zugang zu Ressourcen, etc.)
- (5) Update der Agenda an strategischen Initiativen (Priorisierung, Zielergebnisse, Timing, Ressourceneinsatz)

Damit bleibt das Unternehmen auf dem Weg der Veränderung und der Entwicklung, auf dem Weg zu seinen strategischen Zielen.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz im Prozess der Strategieentwicklung und -implementierung. Die regelmäßige Strategieüberprüfung ist ein essenzieller Baustein in der Strategieberatung von mittelständischen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen.

Johann Fischl

CONSENZUM Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
