

Die Rolle der Strategie in volatilen Zeiten

Dr. Johann Fischl, November 2025

Wenn sich die Bedingungen am Spielfeld mit einer zunehmenden Dynamik verändern, wird der eigene Spielplan schnell obsolet. Bei Rahmenbedingungen, die von einer hohen Volatilität gekennzeichnet sind, laufen Unternehmen in Gefahr, die Sinnhaftigkeit einer strategischen Planung in Frage zu stellen. Annahmen, die wir heute in einem Strategie-Assessment treffen, können morgen überholt sein. Dabei ist es gerade die strategische Ausrichtung, die in einem derartigen Szenario einen Weg vorzeichnet und vermeidet, dass ein Unternehmen durch kurzfristige, volatile Entwicklungen aus der Bahn geworfen wird.

Wenn die Strategie fehlt

Die Strategiekrise ist das erste Stadium der Krisenentwicklung in einem Unternehmen (siehe Abb. 1). Sie entwickelt noch wenig Leidensdruck für das Management und wird daher oft übersehen. Die Auftragsbücher sind noch gut gefüllt und die Ergebnisse passen noch. Das Unternehmensumfeld aber verändert sich, wenn auch nicht disruptiv, und das Unternehmen hat darauf noch keine strategischen Antworten definiert. Es fehlen Veränderungsprojekte und Investitionen, die diese unterstützen, um das Unternehmen zukunftsfit zu machen. Das Unternehmen verliert zunehmend an Attraktivität bei wichtigen Stakeholdern und die Mitarbeitenden kämpfen immer mehr mit Fragen, auf die es keine Antworten gibt. Schließlich kommt es zu einem Stillstand in der Unternehmensentwicklung. Damit ist das nächste Krisenstadium, die Absatzkrise, vorprogrammiert.

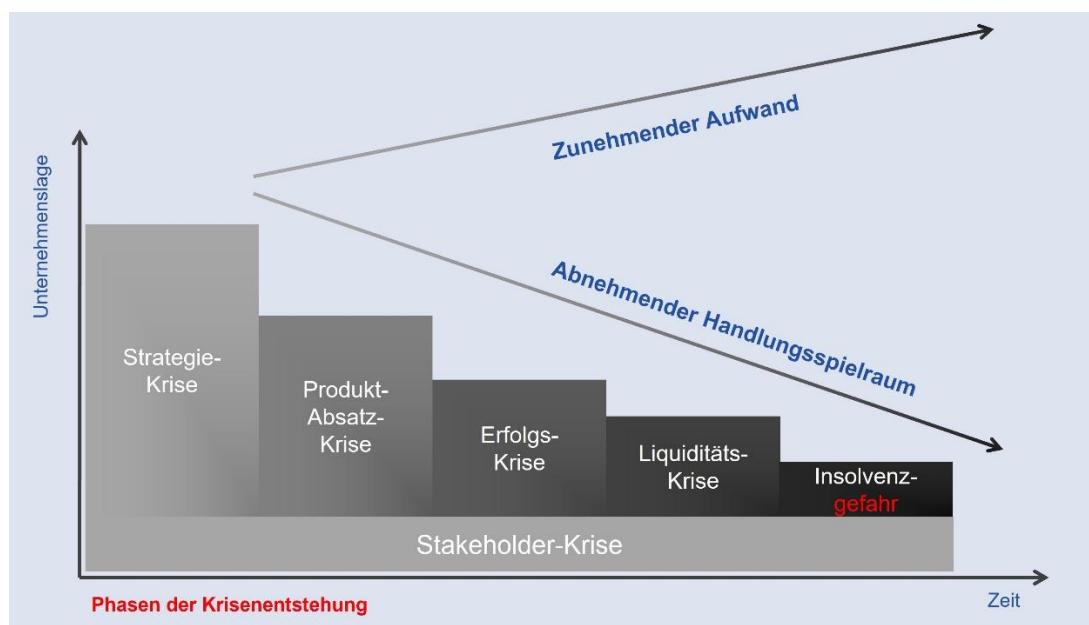


Abb. 1: Phasen der Krisenentwicklung (Quelle: CONSENZUM)

Die Rolle der Strategie in der Unternehmensentwicklung

Die Strategie beschreibt einen planvollen Weg, um langfristige und visionäre Ziele zu erreichen. Sie gibt einem Unternehmen und seinen Stakeholdern Richtung und gibt dem Management ein zentrales Steuerungsinstrument in die Hand. Vor allem in volatilen Zeiten liefert sie mit ihren Funktionen einen unverzichtbaren Mehrwert in der Unternehmenssteuerung:

- a) **Ausrichtungsfunktion:** Die Strategie ist der Maßstab, an denen die operativen Entscheidungen zu messen sind. Gibt es unterschiedliche Entscheidungsalternativen, ist der Impact auf die strategischen Ziele ein wichtiger Entscheidungsparameter.
- b) **Positionierungsfunktion:** Die angestrebte Positionierung des Unternehmens im Wettbewerbsfeld liefert den Veränderungsdruck in der Entwicklung. Die Strategie liefert die Antwort auf die Frage, welche Stärken wir entwickeln bzw. ausbauen müssen, um als Unternehmen in der Zukunft erfolgreich zu sein.
- c) **Chancen-/Risikomanagementfunktion:** Auf der Grundlage eines Strategie-Assessments liefert die Strategie die Transparenz von Chancen und Risiken, die sich aus der Situation des Unternehmens und den erwarteten Entwicklungen im Unternehmensumfeld ergeben. Welche Chancen wollen wir wie ergreifen und welche Risiken sind auf dem Weg wie zu managen, das betrifft den Kern der Strategieentwicklung.
- d) **Motivationsfunktion:** Smarte strategische Ziele sind eine wichtige Voraussetzung, um eine Organisation aus der Komfortzone in die Entwicklungszone zu führen oder in dieser zu halten. Sie haben das Potenzial, den Mitarbeitenden den entscheidenden Impuls zu geben, um sich auf den Weg der Veränderung zu machen und diesen mitzugestalten.
- e) **Ressourcenallokationsfunktion:** Eine Strategie-Agenda mit den definierten strategischen Initiativen ist essenziell, um die strategischen Ziele zu erreichen. Sie gibt Auskunft darüber, welche Projekte Priorität haben und mit welchen Human-Ressourcen und finanziellen Ressourcen sie unterstützt werden.

Besonders in volatilen Zeiten verleihen diese Funktionen einem Unternehmen besondere Schlagkraft. Eine klare Strategie vermeidet Stillstand und hält die Organisation auf dem Weg zur Erreichung der visionären Ziele. Volatile Zeiten erfordern aber jährliche **Strategie-Audits**, in denen die Strategie-Umsetzung und veränderte Umfeldbedingungen auf den Prüfstand kommen. Mögliche Kurskorrekturen betreffen Veränderungen in der Strategie-Agenda und dienen dazu, das Unternehmen auf Kurs in Richtung der strategischen Ziele zu halten.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt in einer ihrer Kernkompetenzen mittelständische Unternehmen in allen Phasen der Strategieentwicklung, vom Strategie-Assessment, über das Strategie-Design, bis zur Implementierung und dem laufenden Strategie-Audit.

Johann Fischl

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
