

Entwickeln einer Strategie – Veränderung als Dauerzustand

Matthias Dialer, Oktober 2020

Die strukturierte Implementierung eines neuen Geschäftsbereiches stellt für ein Unternehmen eine veritable Herausforderung dar. Ganz besonders gilt dies für Handwerksunternehmen und kleine KMU. Nichts desto trotz bedeutet eine wettbewerbsfähige Strategie anders und attraktiv zu sein. Es geht darum, Aktivitäten derart zu setzen, dass ein Unternehmen als einzigartig wahrgenommen wird. Der unternehmerisch-strategische Hintergrund liegt auf der Hand: der Betrieb will sich mit diesen Aktivitäten vom Mitbewerber unterscheiden.

Strategische Arbeit im Alltag

Eine unternehmerische Idee entsteht, reift und wird umgesetzt. So oder so ähnlich werden viele „Strategien entwickelt“. Die spontane Umsetzung einer Idee ohne dem Erwägen der strategischen Alternativen scheint der übliche Weg zu sein: wenn die Führungsebene, also der Unternehmer alleine oder mit seinen engsten Mitarbeitern, mit einer Aufgabe konfrontiert wird, beginnt eben diese sofort mit der Umsetzung und investiert nur sehr wenig Zeit in Überlegungen zu alternativen Umsetzungsstrategien. Außerdem wird die sich daraus ergebende Lösung bereits im unausgereiften Zustand der Entstehung als gut oder schlecht beurteilt und entsprechend verwendet oder verworfen.

Dieses Vorgehen auf den Grundlagen „Erfahrung“ und „Bauchgefühl“ wirkt vertrauter als die modellhaften Ansätze der Strategiefindung. Allerdings wird dadurch die Chance, neue Wege zu gehen und damit echte Alleinstellungsmerkmale heraus zu arbeiten, nicht genutzt. Das Unternehmen bleibt seinem Stil treu, und mit seinem Mitbewerber, der ähnlich agiert, weiterhin vergleichbar.

Es geht auch besser

Die strategische Positionierung unterliegt drei Grundprinzipien:

- Eine Strategie strebt die einzigartige und werterhöhende Positionierung des Unternehmens an, einschließlich eines definierten Bündels von Tätigkeiten.
- Eine Strategie erfordert das Setzen von Grenzen für das Unternehmen im Wettbewerb.
- Eine Strategie erfordert, das Bündel von Tätigkeiten des Unternehmens schlüssig zusammen zu führen.

Dadurch wird es möglich, dass das Unternehmen mehr ist als „die Summe seiner Teile“.

Die Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie kann in sechs aufeinanderfolgende, als Phasen bezeichnete, Schritte unterteilt werden, die in einer Wechselwirkung mit der strategischen und der operativen Planung stehen:

- (1) Entwicklung einer Strategie

- (2) Übersetzung einer Strategie
- (3) Ausrichtung der Organisation
- (4) Operative Planung
- (5) Kontrolle und Lernen
- (6) Testen und Anpassen

Entwicklung durch systematisches Nutzen von Synergien

Die strategische Analyse steht am Anfang dieses zirkulären Prozesses. Die **SWOT Matrix** wird hierbei verwendet, um die Handlungsfelder einer Strategie zu umreißen.

Um die Vielzahl der Aspekte, die zur Implementierung nötig sind, gleichzeitig zu managen, hat sich die **Strategy Map** etabliert. Dieses Modell hat sich aufgrund seiner inhaltlichen Ausgewogenheit und seiner Klarheit als erfolgreich herausgestellt (vgl. Niven, 2009, p.144-145), um die geschäftsbereichsübergreifenden Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. Hier zeigen sich auch die Synergien: Veränderungen in einem (Geschäfts)-Bereich könne durchaus positive Folgen für andere Bereiche auslösen.

Die **Definition der Ziele** sollte ausgewogen erfolgen, denn ohne ein Erfüllen aller Ziele kann das strategische Gesamtziel nicht erreicht werden (vgl. Kaplan & Norton, 2009, p. 25).

Im Rahmen der **Umsetzung** sind Evaluierungsschritte zu setzen. Die Ergebnisse dieser Prüfung führen zu Anpassungen der Maßnahmen oder sogar der Strategie selbst. Hier schließt sich der Kreis und die strategische Analyse begründet einen neuen Zyklus in der Strategieentwicklung.

Auch ein ungewohnter Weg

beginnt mit dem ersten Schritt. Die **CONSENZUM Managementberatung** hat in der Strategieentwicklung und Strategieimplementierung eine ausgeprägte Kernkompetenz. Mit unserer Erfahrung in der Anwendung verschiedenster Strategietools und unserer Erfahrung in der Prozessoptimierung begleiten wir mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie.

Matthias Dialer

CONSENZUM - Managementberatung

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

Quellen:

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System ; [von den Erfindern der Balanced Scorecard]. Management. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Niven, P. R. (2009). Balanced Scorecard: Arbeitsbuch (2nd ed.). Weinheim: Wiley-VCH-Verl.