

Ist der Weg zum Ziel wirklich klar? - Strategieentwicklung als Mittel zur Zielerreichung

Matthias Dialer, September 2021

Nur einzigartige Unternehmen sind wettbewerbsfähig

Eine wettbewerbsfähige Strategie zu verfolgen bedeutet, anders zu sein. Es geht darum, Aktivitäten dergestalt zu setzen, dass das Unternehmen als einzigartig wahrgenommen wird. Das kann aus Kundensicht beispielsweise bedeuten, besonders preiswert zu sein, oder besonders service-orientiert aufzutreten. Der unternehmerisch-strategische Hintergrund ist jedoch ein anderer: Es geht darum, sich mit diesen Aktivitäten vom Mitbewerber zu unterscheiden. Dies geschieht entweder, indem die zur Umsetzung der Strategie nötigen Aktivitäten anders gemacht werden oder indem andere Aktivitäten gesetzt werden.

Die strategische Positionierung unterliegt drei Grundprinzipien:

- (1) Eine Strategie strebt die einzigartige und werterhöhende Positionierung des Unternehmens an, einschließlich eines definierten Bündels von Tätigkeiten.
- (2) Eine Strategie erfordert das Setzen von Grenzen für das Unternehmen im Wettbewerb.
- (3) Eine Strategie erfordert, den Fit zwischen den Aktivitäten des Unternehmens zu erreichen.

Dadurch wird es möglich, dass das Unternehmen mehr ist als „die Summe seiner Teile“. Die einzelne Aktivität ist weniger erfolgreich als dieselbe Aktivität im System des Unternehmens. Durch diese Passung ergänzen und stärken sich die einzelnen Aktivitäten, wodurch es für den Wettbewerb schwieriger wird, diese zu kopieren.

Parallel zu diesen Überlegungen sind im strategischen Management am Beginn eines Prozesses zur Strategieentwicklung drei Fragen zu beantworten:

- Was ist unser Geschäft und warum betreiben wir es?
- Was sind die Hauptthemen und -probleme?
- Wie können wir uns am besten dem Wettbewerb stellen?

Der Veränderungsdruck auf das Unternehmen

Bestehende erfolgreiche Unternehmen tendieren dazu, eingeführte und als passend erkannte Maßnahmenpakete zur Umsetzung zu institutionalisieren. Das Unternehmen ist in seiner, ehemals sogar erfolgreichen, Form erstarrt und passt nicht mehr oder nur unzureichend in das Anforderungsschema der entwickelten Strategie.

Der Lösungsansatz

Für die konkrete Ausgestaltung einer zu erarbeitenden Strategie und deren Implementierung im Unternehmen bietet sich das 6 Phasensystem nach Kaplan & Norton an (siehe Abb 1).

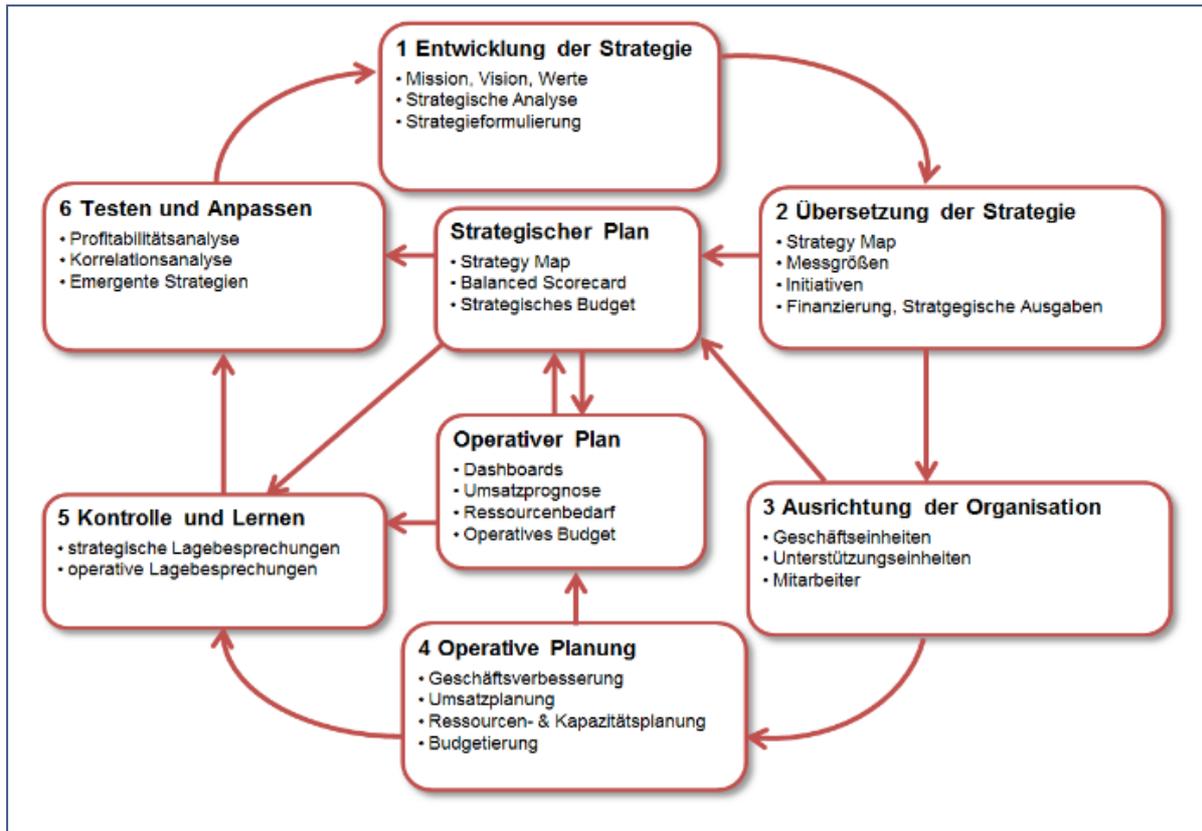


Abb.1: Zirkuläres System zur Strategieentwicklung nach Kaplan & Norton

Dieses Modell der zirkulären Strategiearbeit zeichnet sich vor allem durch die Ganzheitlichkeit bis zur Verankerung im Unternehmen aus. Deshalb setzen wir von der **CONSENZUM Managementberatung** auf dieses Tool bei der Unterstützung mittelständischer Unternehmen in der Strategieentwicklung und nachhaltigen Strategieimplementierung. Die Herausforderung für die Unternehmen bleibt: Veränderung zuzulassen und aktiv zu gestalten.

Matthias Dialer

CONSENZUM - Managementberatung

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
