

Die Strategiekrise – wenn mehr von demselben zu wenig ist

Dr. Johann Fischl, Januar 2022

Die Strategiekrise ist die erste Stufe im Phasenmodell der Krisenentstehung. Sie verursacht noch wenig operativen Leidensdruck in einem Unternehmen, die Verkaufszahlen passen noch und das Unternehmensergebnis ist noch im grünen Bereich. Daher läuft das Management in Gefahr, diesem Krisenstadium zu wenig Aufmerksamkeit zu schenken, obwohl gerade in dieser Phase der größte Hebel für eine aktive Zukunftssicherung gegeben ist. Kontinuierliche Strategiearbeit ist die stärkste Krisenprävention in einem Umfeld, das durch dynamische Veränderungen und disruptive Einschnitte geprägt ist.

Woran eine Strategiekrise zu erkennen ist

Es ist wichtig, der Organisation den Puls zu fühlen und das Ohr des Unternehmens bei wichtigen Stakeholdern zu haben. Denn die Strategie-Krise äußert sich vor allem in der Performance ausgewählter Prozesse und in den weichen Faktoren wie Image, Stimmung und Verhaltensweisen. Das Unternehmen verliert zunehmend an Attraktivität bei wichtigen Stakeholdern, wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Den Vertriebsmitarbeitern fehlen der Zugang zu neuen Kunden und überzeugende Antworten auf die Frage, warum Kunden im Unternehmen kaufen sollen. Die Kunden sind immer weniger bereit, für Dienstleistungen zu zahlen, weil der Mehrwert nicht erkennbar ist. Von den Lieferanten ist ein abnehmendes Commitment zu spüren und die Mitarbeiter*innen fragen in ihrer Überlastung ständig, was nun eigentlich Priorität hat. Schließlich tut sich das Unternehmen schwer, neue Mitarbeiter*innen zu rekrutieren, die entscheidende Fragen nach der Mission und den Unternehmenswerten beantwortet haben wollen.

Das Strategie-Assessment liefert die Antwort

Eine strategische SWOT-Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt liefert die entscheidenden Antworten zum Status einer Strategiekrise und den Bedarf an Strategieentwicklung.

Die folgende Abb.1 gibt einen Überblick über wichtige Inhalte und Themen, die den Rahmen für das Strategie-Assessment bilden. Die **Unternehmensanalyse** evaluiert die entscheidenden internen strategischen Erfolgsfaktoren, während sich die **Umweltanalyse** auf bestehende Dynamiken und deren Auswirkungen auf das Unternehmen in Form von strategischen Chancen und Risiken fokussiert.

Als Ergebnis entsteht ein einheitliches Bild der strategischen Standortbestimmung des Unternehmens. Diese einheitliche Sichtweise ist essentiell für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit des Strategieteam in der Strategieentwicklung. Nur wenn klar ist, von wo das Unternehmen startet, kann der Weg zum strategischen oder visionären Ziel gemeinsam entwickelt werden.

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

Abb. 1: Themenbereiche der strategischen SWOT-ANALYSE (Quelle: CONSENZUM)

Das Strategie-Assessment liefert den Bedarf an Strategieentwicklung. Dieser Bedarf kann auf verschiedenen Ebenen bestehen – der Unternehmensebene, der Geschäftsfeldebene oder der Funktionsebene. Es kann beispielsweise auf der Unternehmensebene um die Transformation des Geschäftsmodells gehen, auf der Geschäftsfeldebene um die Entwicklung einer Wachstumsstrategie für ein definiertes Geschäftsfeld, oder auf der Funktionsebene um die Entwicklung einer Vertriebsstrategie.

Der Nutzen der Strategiearbeit

Eine Strategie zu haben, bedeutet, den Weg zum Ziel zu kennen und einen Plan zu haben, um auf diesem Weg voranzukommen. Eine Strategie sorgt für Klarheit, sie bündelt Ressourcen und gibt den Mitarbeiter*innen einen roten Faden. Sie ist Voraussetzung, um Verantwortung im Unternehmen zu delegieren, ohne die Mitarbeiter*innen zu überfordern. Insgesamt versetzt es ein Unternehmen in die Lage, immer einen Schritt voraus zu sein, zu agieren und nicht zu reagieren. Dafür bedarf es einer regelmäßigen Strategieüberprüfung und -anpassung. Die kontinuierliche Strategiearbeit wird so zum wichtigsten Instrument der Krisenprävention im Unternehmen.

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

Johann Fischl

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
