



Strategie ist alles, ohne Strategie ist alles nicht

Das Bekenntnis zur Bedeutung von Strategie setze ich für dieses Management-Memo voraus. **Ich** beobachte im Unternehmensalltag die große Herausforderung, sich auf eine Strategie einzulassen. Meine Erklärung: Strategieentscheidungen setzen den Mut voraus, sich zu fokussieren (scheinbare Opportunitäten nicht aktiv zu berücksichtigen). Deshalb soll mein Beitrag ein Plädoyer werden für den Mut zu klaren strategischen Entscheidungen und die Weitsicht diese zu entwickeln.

„93% aller Unternehmen, die letztendlich erfolgreich wurden, haben ihre ursprüngliche Strategie aufgegeben – weil ihr erste Strategie sich nicht als überlebensfähig herausgestellt hat“. (Clayton Christensen*)

Als Unternehmensberater habe ich immer wieder die Möglichkeit Kunden langfristig zu begleiten; die Entwicklung dieser Unternehmen in ganz unterschiedlichen Momenten mitzuerleben. **Aufgabe der Strategie:** Die klare Vorstellung was Zukunft für das Unternehmen bedeutet und wie diese erfolgreich gestaltet werden kann. Dadurch muss die Unternehmensstrategie immer ein dynamisches Instrument bleiben, **was aber nicht heißt, dass diese Strategie als „eierlegende Wollmilchsau“ dient.** Im Gegenteil: Agilität heißt nicht Beliebigkeit.

Agilität heißt nicht Beliebigkeit

Auf der anderen Seite sollte man die Unplanbarkeit der Zukunft nicht als Blaupause dafür nehmen Unternehmensentscheidungen nur spontan zu treffen. Auf Strategie zu verzichten, ist ebenfalls keine Lösung, denn ohne eine Richtung kann man Mitarbeitern nicht den Weg zeigen.

Welche sind also die Anker einer funktionierenden Unternehmensstrategie, wenn diese im Wandel Bestand haben sollte? Für mich sind und bleiben diese die **Kundenorientierung** und die unverwechselbaren Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Sollten **wir** im Unternehmen Anzeichen verspüren, dass **unser** Kundennutzen an Wert verliert bzw. unsere Wettbewerbsvorteile schwinden, ist der Notfallhebel eine Strategieänderung. Um diesen Notfallhebel nicht betätigen zu müssen, ist es deshalb empfehlenswerter regelmäßige Überlegungen zur Strategieverfolgung anzustellen, die sogenannten **Strategie-Reviews**.

Kompakt:

Dynamische Strategiekonzepte setzen auf Stärken, fokussieren Prioritäten und werden diszipliniert umgesetzt.

Autor:

Dr. Martin Kreil

Literatur/Quelle

*C. Christensen, et.al. „How will you measure your life“ (2012)

**Esch, et.al. „Das Chamäleon ins uns: Wandel braucht Haltung“ (2019, Absatzwirtschaft 7/8 2019)



Strategie-Reviews

Strategie-Reviews sind dazu da, möglichst rechtzeitig agieren zu können, anstatt reagieren zu müssen. Im obigen Zitat von Clayton Christensen wird mit dem Begriff „aufgegeben“ eindeutig von Abkehr von der ursprünglichen erfolglosen Strategie gesprochen. **Ich halte es dabei mehr mit Franz Rudolf-Esch**, Professor für Marketingmanagement der Universität Graz, der für eine Entwicklungsfähigkeit von Unternehmensstrategien unter bestimmten Voraussetzungen eintritt, die nicht die vorherige Strategie vollkommen auf den Kopf stellt.**

Dynamische Strategie: Wo liegen die Stärken?

Bei der Änderung oder Neuformulierung einer Strategie ist es wichtig, diese als dynamisch und nicht statisch zu beschreiben. Dafür steht der Begriff „dynamische Strategie“. Dynamische Strategiekonzepte bauen die Stärken und somit die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aus. Die Beratung von ROI TEAM CONSULTANT fokussiert sich durch eine „Stärkenanalyse“ immer auf die Gründe des Unternehmenserfolgs in der Vergangenheit und passt diese an veränderte Rahmen- und Marktbedingungen an.

Dynamische Strategie: Was sind die Prioritäten?

Die dynamische Strategieplanung wäre nichts ohne die eindeutige Fokussierung auf Prioritäten. Aus der Hirnforschung wissen wir, dass Menschen ohne Routinen ihre **neurologischen** Schaltstellen im **Alltag** ständig überfordern. Mitarbeiter im Unternehmen können bei einer Strategieänderung nur dann vorwärtsblicken und konzentriert arbeiten, wenn klar ist was eine **A, B und C -Priorisierung** auf der Wichtigkeitsskala sind.

Dynamische Strategie: Disziplin in der Umsetzung

Das Wissen um die Stärken und die Priorisierung der Handlungen bedeuten noch nicht, dass das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs ist. Mut zur Umsetzung gilt jetzt. Es braucht ein bedeutendes Maß an Disziplin aller Beteiligten, des Entscheidungsträgers allen voran, neue Strategien auch umzusetzen. Die notwendige Ausdauer **unbeirrt den Kurs zu neuen Ufern zu halten, bringt** erst den Erfolg. Warum braucht es einen langen Atem? Meine Erfahrung sagt mir, dass mehr als die Hälfte aller Entscheidungen einer **Strategieänderung nach ihrer Formulierung im Unternehmen nicht ausreichend umgesetzt werden. Der Erfolg bleibt dann natürlich aus, wird aber einer mangelnden Strategieformulierung zugeschrieben, obwohl das Problem in der Umsetzung zu verorten ist. Bevor man also seine Strategie wieder neu formuliert und anpasst, sollte genau geprüft werden, ob die letzte Strategieänderung auch vollständig umgesetzt wurde.**

Steve Jobs (Mitbegründer und CEO von Apple) wird folgendes Zitat zugesprochen: „Ich bin sicher, dass erfolgreiche und erfolglose Unternehmer danach unterschieden werden können, wieviel Ausdauer sie in ihre Strategie stecken.“ **Davon bin ich übrigens auch überzeugt.**

In diesem Sinne: Rufen Sie uns an, um eine dynamische Strategie für ihr Unternehmen mit uns zu besprechen +39 0471 501898.