

„Nicht der Wind, sondern das Segel bestimmt die Richtung“, sagt ein chinesisches Sprichwort. Das „Segel“ so zu setzen, damit man ein Unternehmen in einem sich ständig ändernden Umfeld auf dem richtigen Kurs bringt und hält, um die Zukunft erfolgreich meistern zu können, ist die Aufgabe der **Strategieentwicklung**. Es geht dabei um die Suche nach dem besten Weg zur Weiterentwicklung eines Unternehmens. Nicht jede Strategie entsteht im Rahmen eines strukturierten Strategieentwicklungsprojektes. Viele kleinere und größere Entscheidungen können auch über die Zeit hinweg in Summe eine strategische Ausrichtung ergeben. Dennoch macht es Sinn, Strategieentwicklung auch als einen strukturierten Prozess zu sehen, bei dem sich die Unternehmensführung bewusst Zeit nimmt, um das eigene Unternehmen und sein Umfeld aus verschiedenen **Perspektiven** heraus zu betrachten (z. B. mit dem Blick „nach hinten“ auf das, was in der Vergangenheit gut und was weniger gut funktioniert hat; „nach vorne“ auf die Trends und möglichen Entwicklungen und Szenarien; „von oben“, um statt den Details im täglichen Geschäft die großen Zusammenhänge zu sehen; „zur Seite“, um die Mitbewerber und ihre Strategien besser kennenzulernen; oder mit dem Blick „darüber hinaus“, um zu überlegen, wie man die Zukunft gestalten könnte) (Mintzberg et al. 2005, S. 126 ff.). Durch das umfassende Bild, das man durch einen Strategieentwicklungsprozess über die Situation des Unternehmens, über Chancen und Bedrohungen in der Umwelt und über Entwicklungsmöglichkeiten gewinnen kann, steigt die Chance, die richtigen strategischen Entscheidungen für eine erfolgreiche zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu treffen.

Der Strategieentwicklungsprozess, wie er in diesem Essential Schritt für Schritt dargestellt wird, ist aber nicht nur ein **strukturierter Denkprozess**, in dem Analysewerkzeuge zum Einsatz kommen, die zu einer logisch begründeten langfristigen Ausrichtung des Unternehmens führen sollen. Es handelt sich dabei auch um einen **sozialen Prozess**, der von Menschen initiiert, gestaltet und ausgeführt

wird. Damit spielen insbesondere auch Macht- und Einflußstrukturen eine Rolle, da strategische Entscheidungen immer auch Entscheidungen über die zukünftigen Prioritäten und damit auch über die zukünftige Ressourcenverteilung innerhalb eines Unternehmens sind. In einem Strategieentwicklungsprozess geht es daher nicht immer nur um die optimale Ausrichtung eines Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld, sondern auch um persönliche Interessen der direkt und indirekt Beteiligten und Betroffenen. Das sollte immer mit berücksichtigt werden, wenn man mit objektiv anmutenden Strategiewerkzeugen arbeitet, die dennoch oft viel Spielraum für subjektive Einschätzungen offen lassen.

Worum geht es nun bei der Strategieentwicklung? Zunächst einmal darum, **Entscheidungen** zu treffen, die dabei helfen, Chancen im Umfeld wahrzunehmen und mit Hilfe der speziellen Fähigkeiten des eigenen Unternehmens Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es geht aber auch darum, die **Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg** besser verstehen zu lernen und dafür zu sorgen, dass entsprechende **Erfolgspotenziale** für die Zukunft geschaffen werden. Schließlich geht es auch um das Erzählen einer „**Geschichte**“ davon, was aus dem Unternehmen einmal werden könnte. Eine spannende Geschichte über eine positive Zukunft kann jene Anziehungskraft entwickelt, die Mitarbeiter/innen, Kunden, Kapitalgeber oder andere Anspruchsgruppen dazu bringt, sich für das Unternehmen und seine Ziele einzusetzen.

Dieses Essential gibt einen kompakten Überblick über die einzelnen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses. Es stellt häufig angewandte Werkzeuge für die Strategiearbeit dar, erhebt dabei aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Mindestens ebenso wichtig wie der Einsatz von komplexen Managementwerkzeugen ist es, die richtigen Fragen zu stellen, verschiedene Optionen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu entwerfen und eine gute Diskussion darüber zu führen, welches die richtige Richtung sein kann, um die Marktchancen bestmöglich zu nutzen und das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Strategieentwicklung kompakt
Eine praxisorientierte Einführung
Sternad, D.
2015, VIII, 44 S. 5 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10366-8