

16.03.2022

Fachbeitrag

## Strategieentwicklung in KMU - mit Emotion und Methode zum Erfolg



Adobe Stock/tadamichi

In der DMB-Beitragsserie werden Herausforderungen von Unternehmen adressiert, die gesund wachsen wollen.

**Die Strategie eines Unternehmens ist nichts anderes, als die Wegbeschreibung vom heutigen Zustand zur unternehmerischen Vision. Eine Strategie ist nichts mystisches oder abgehobenes, sie dokumentiert Festlegungen der Unternehmensführung zu wachstumsrelevanten Faktoren, über die wir uns gemeinsam in diesem Artikel einen Überblick verschaffen.**

Die Strategie eines Unternehmens ist nichts anderes, als die Wegbeschreibung vom heutigen Zustand zur unternehmerischen Vision. Eine Strategie ist nichts mystisches oder abgehobenes, sie dokumentiert Festlegungen der Unternehmensführung zu wachstumsrelevanten Faktoren, über die wir uns gemeinsam in diesem Artikel einen Überblick verschaffen.

Dauerhaftes, gesundes, profitables Wachstum von innen heraus ist ohne Strategie und ohne Leidenschaft nicht möglich. Das gilt übrigens auch und gerade in unsicheren Zeiten, wie wir sie aktuell erleben.

Die vergangenen Monate haben uns eindrücklich vor Augen geführt, dass nicht alles planbar ist. Entwicklungen wie Corona oder der Krieg in der Ukraine waren nicht präzise zu antizipieren. Und doch hilft ein Plan, eine klare Strategie, dabei, den Kurs zu halten oder wiederzufinden.

Wenn ich in einem Kanu, in Gewässern mit Steinen und Algen auf Oberflächenniveau, unterwegs bin, den Blick immer nur direkt vor das Boot richte und ich Hindernis für Hindernis ausweiche, mal links, mal rechts, dann erreiche ich jeden Ort nur zufällig. Es gilt den Blick immer wieder zu erheben, das Ziel zu fokussieren und den eingeschlagenen Kurs konsequent zu korrigieren.

Aber wo fängt man an mit der Strategiearbeit? Was gehört dazu, was kann man weglassen und

wie geht man vor?

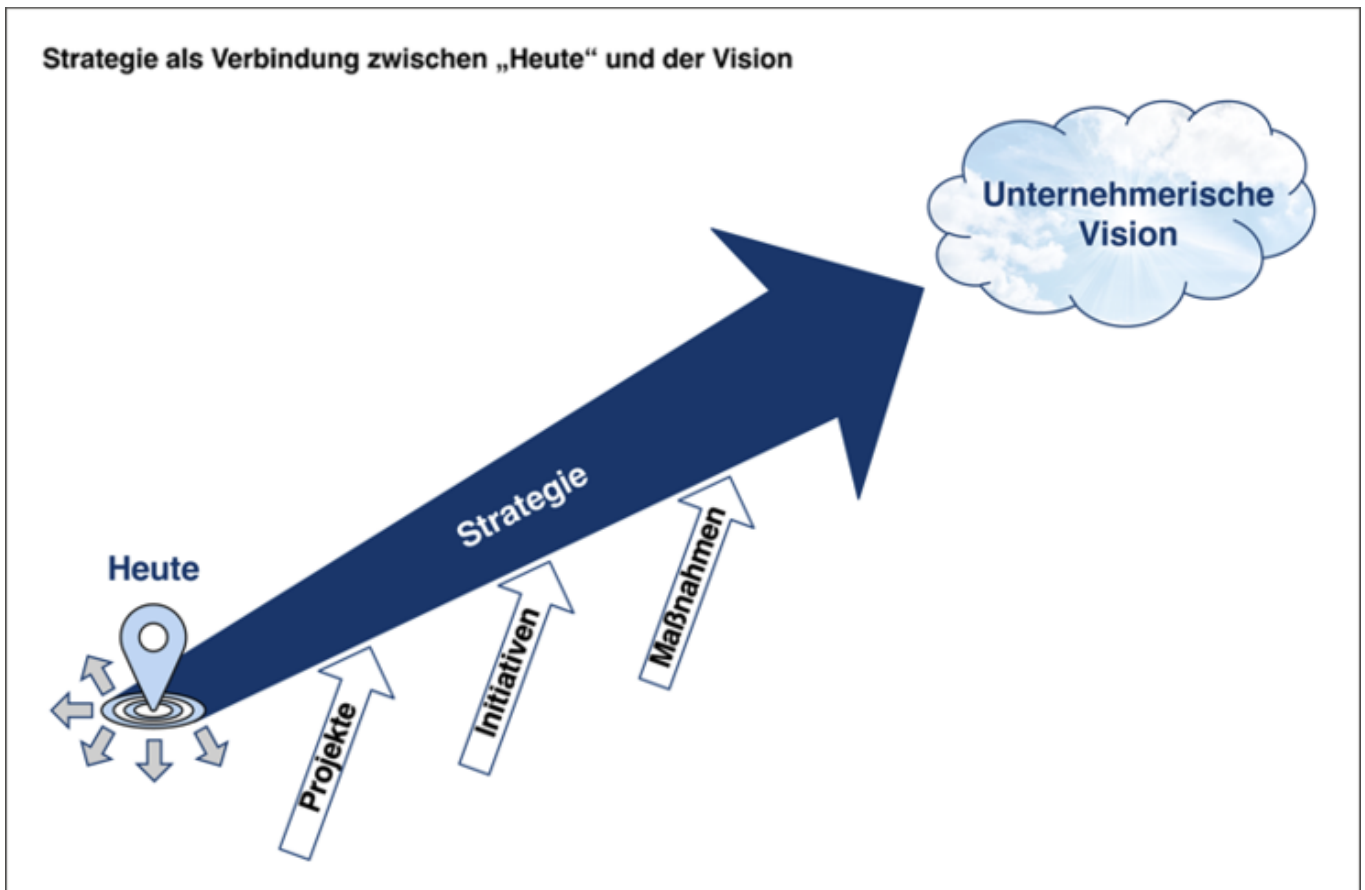
Wenn ich mein Unternehmen verändern und strategisch weiterentwickeln möchte sind dies sehr gute Fragen, denn wenn ich platt „Entwicklung“ von meinem Unternehmen verlange und als Losung ausbebe, dass sich Dinge verändern müssen und wir „weg vom heutigen Zustand“ kommen müssen, so kann „weg von heute“ alles bedeuten.

Die nach bestem Wissen und Gewissen eingesetzte Energie des Unternehmens zieht dann nur zufällig in die gleiche, wachstumversprechende Richtung. Als erstes braucht es Orientierung, anhand derer sich Entwicklungen steuern lassen und in deren Richtung Energie fokussiert wird.

### **Zwei Faktoren determinieren diese Orientierungsgrößen**

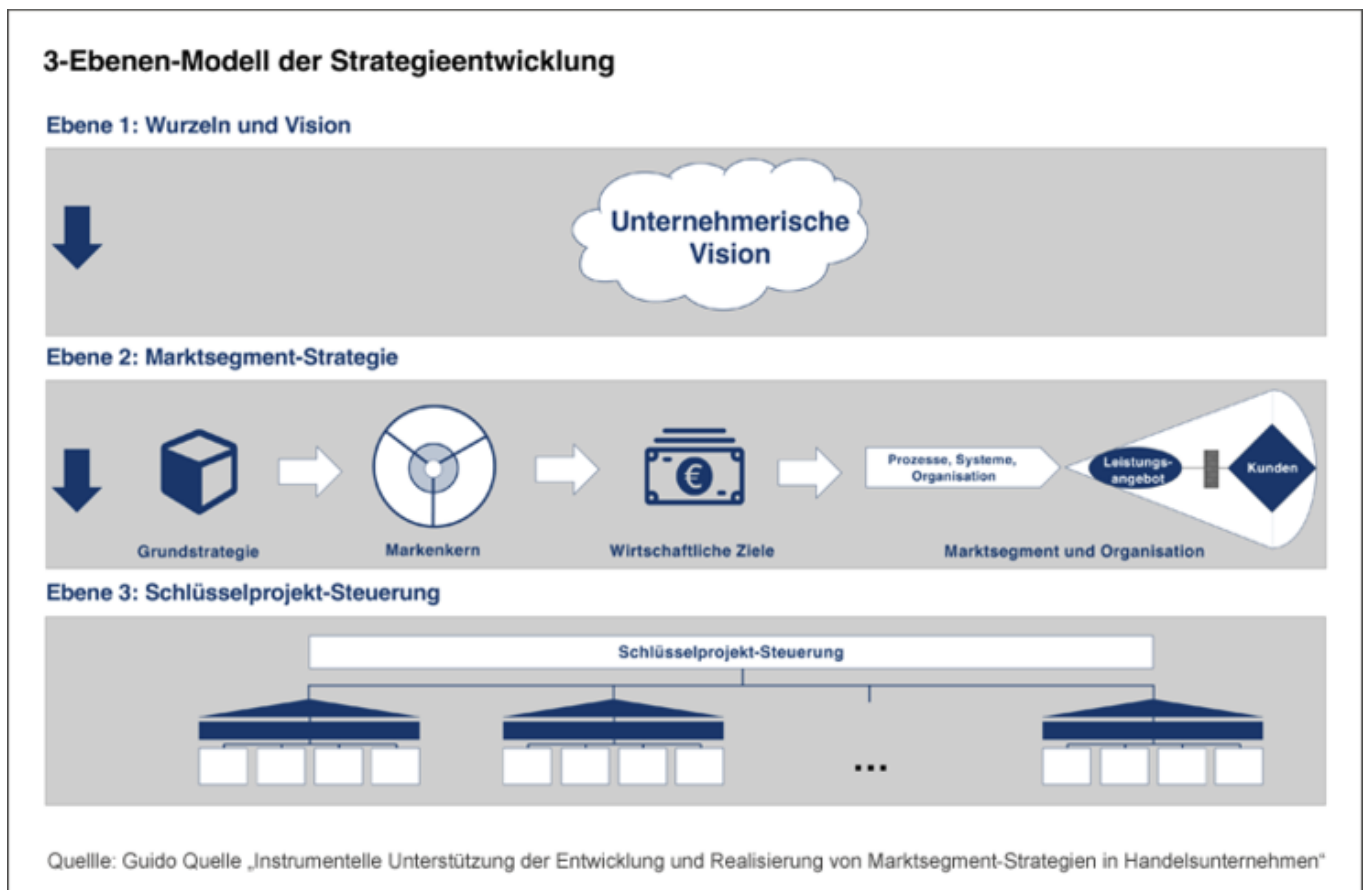
- Die Unternehmerstrategie. Also die Strategie der Eigentümer des Unternehmens - die nicht im Mittelpunkt dieses Artikels stehen soll, die aber geklärt sein sollte. Denn eine Unternehmensstrategie ist anders zu gestalten, wenn ich mein Unternehmen in einem Jahr mit maximalem Verkaufserlös veräußern möchte als wenn ich es für den Generationenübergang in der Familie vorbereite.
- Die unternehmerische Vision. Die Vision ist ein attraktives, möglichst konkretes Bild einer erstrebenswerten Zukunft, die möglicherweise nie ganz erreicht wird. Es lohnt sich, diesem Thema ein wenig Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken und bildhaft, plastisch, anfassbar zu beschreiben, wie die Vision gestaltet ist. Achtung: Zahlen und Zeiten braucht es für die Vision nicht. Eine Vision ist kein Ziel, sondern sie dient dem Zielen. Außerdem ist sie kein basisdemokratischer Prozess. Auch die Vision ist Sache der Unternehmer. Bei allen guten und richtigen rationalen Überlegungen, sind die eigenen Emotionen ein wichtiger Prüfstein für die Vision (und die anderen Elemente der Strategie). Es sollte sich unbedingt „gut anfühlen“. Tut es das noch nicht, so ist die strategische Arbeit noch nicht abgeschlossen.

Die Strategie verbindet nun das „Heute“ mit der „Vision“.



Anklicken für eine vergrößerte Ansicht.

Die Vision bildet den Nordstern der Unternehmensentwicklung. Für die weitere Definition der Strategie gilt es nun weitere wesentliche Festlegungen zu treffen und Inhalte zu erarbeiten. Die folgende Visualisierung zeigt die drei Ebenen der Strategieentwicklung sowie wesentliche Faktoren im Überblick:



Anklicken für eine vergrößerte Ansicht.

## Grundstrategie

Die Grundstrategie beschreibt die grundsätzliche Positionierung des Unternehmens und ist unter anderem die Voraussetzung für eine fokussierte Marktbearbeitung. Drei strategische Grundausrichtung sollten unterschieden werden:

- Innovationsführerschaft: Hohe marktgerechte Neuproduktrate, mit Fokus auf die innovativsten Produkte, optimale Produktleistungen und im Vergleich zum Wettbewerb höchste Innovationsrate und Markteintrittsgeschwindigkeit. (Beispiele: Tesla, Apple)
- Leistungsführerschaft: Gezielte Orientierung an Kundennutzen und Zielgruppe, mit Fokus auf individuelle Lösungen und das konsequente Eingehen auf Kundenbedürfnisse. (Beispiele: Rolls-Royce, Maßschneider, Harrods)
- Kostenführerschaft: Schwerpunkt auf die im Wettbewerbsvergleich geringsten Kosten der Leistungserstellung und -erbringung. (Beispiele: Dacia, IKEA, Aldi)

## Markenkern

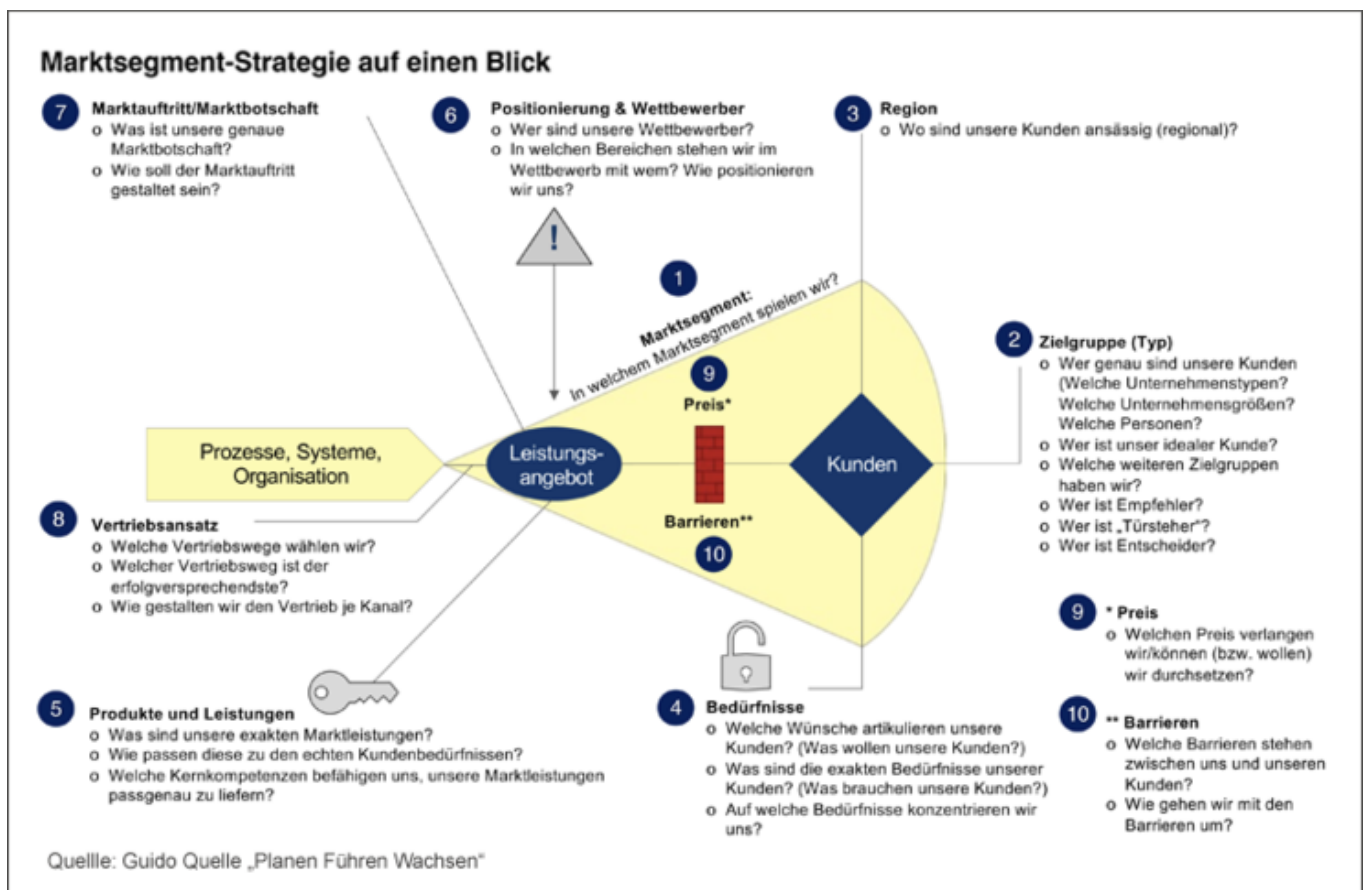
Marke definieren wir bei Mandat pragmatische als „...das was Ihr Kunde über Ihr Unternehmen sagt, wenn Sie nicht im Raum sind“. Die Beschreibung der Essenz der Marke, also dessen wofür das Unternehmen im Kern steht, was es ausmacht und welchen Wert das Unternehmen für den Kunden schaffen soll, ist Aufgabe der Unternehmensführung und ein strategisches Element. Das Marketing kommt erst später ins Spiel, wenn es darum geht, was nun unternommen wird, um die Markenwahrnehmung positiv im Sinne des strategischen Fortschritts zu gestalten.

## Wirtschaftliche Ziele

Eine Wachstumsstrategie fokussiert sich auf Inhalte – denn erst richtige Inhalte und korrespondierende Handlungen führen ja zu quantitativen Ergebnissen – und doch braucht es wirtschaftliche Ziele, die den Maßnahmen wiederum eine klare Stoßrichtung geben.

## Marktsegment

Die nachstehende Visualisierung gibt einen Überblick über die notwendigen Elemente, die es nunmehr zu definieren gilt, um bis auf Ebene der bearbeiteten Marktsegmente über strategische Klarheit zu verfügen. Die eingebundenen Fragestellungen sind hierbei als Orientierungsfragen zu verstehen und nicht als abschließende Aufzählung. Die Reihenfolge ist nicht zufällig gewählt, sondern sollte eingehalten werden, denn alles beginnt bei der Eingrenzung des Spielfeldes (dem Namen des Marktsegmentes), der Identifikation der idealen Kunden Zielgruppen, dem Verständnis der Kundenbedürfnisse und der konsequenten Orientierung genau an diesen Bedürfnissen.



Anklicken für eine vergrößerte Ansicht.

KMU sind heute nur selten eine „strategiefreie Zone“ und doch bleiben Wachstumsergebnisse – im Sinne von gesundem, profitabilem Wachstum von innen – regelmäßig hinter den Potenzialen zurück. Sucht man den passenden Hebel, um Wachstumspotenziale zu entdecken und zu heben und um Wachstumsbremsen zu lösen, lohnt es sich bei der Strategie zu beginnen. Wie weit sind Sie im Hinblick auf die skizzierten Elemente einer vollständigen, erfolgversprechenden Wachstumsstrategie? Wählen Sie eine Methode, die Ihnen sinnvoll, passend und

erfolgsversprechend erscheint und deklinieren Sie sie durch. Wenn Sie eine Empfehlung zu einer bestimmten Methode wünschen, wenden Sie sich gerne an mich: [Fabian.Vollberg@mandat.de](mailto:Fabian.Vollberg@mandat.de)

Dieser Artikel ist Teil von Mittelstand Wissen zum Thema 'Wachstumsbeschleuniger und -bremsen | Worauf KMU achten sollten'