



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Strategieentwicklung – Vom Heute zur Vision

Die Strategie eines Unternehmens ist die Wegbeschreibung vom heutigen Zustand zur unternehmerischen Vision. Der Beitrag zeigt die Ebenen dieser Entwicklung.

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.

Das Ziel fokussieren

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

Die vergangenen Jahre haben uns eindrücklich vor Augen geführt, dass nicht alles planbar ist. Entwicklungen wie Corona oder der Angriffskrieg auf die 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 Lösung ausbebe, dass sich Dinge verändern müssen und wir «weg vom heutigen Zustand» kommen müssen, so kann «weg von heute» alles bedeuten.

Es braucht Orientierung

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».

Ebenen der Strategieentwicklung

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 Visualisierung (siehe Abbildung 2) zeigt die drei Ebenen der Strategieentwicklung sowie wesentliche Faktoren im Überblick.

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

› **Innovationsführerschaft:** Hohe marktgerechte Neuprodukturrate, 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)

› **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 Frage-

Abb. 1: Die Strategie beschreibt den Weg vom Heute zur Vision

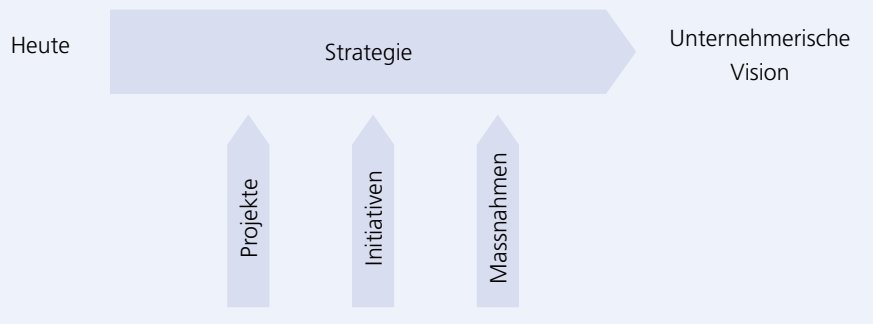


Abb. 2: Drei-Ebenen-Modell der Strategieentwicklung

Ebene 1: Wurzeln und Vision



Ebene 2: Markensegment-Strategie



Ebene 3: Schlüsselprojekt-Steuerung



Quelle: Quelle, Guido: «Instrumentelle Unterstützung der Entwicklung und Realisierung von Marktsegment-Strategien in Handelsunternehmen», Dortmund, 2003, S.97

Abb. 3: Das Marktsegment auf einen Blick

1 Marktsegment:

- › In welchem Marktsegment spielen wir?

2 Zielgruppe (Typ)

- › Wer genau sind unsere Kunden (Welche Unternehmenstypen? Welche Unternehmensgrößen? Welche Personen?)
- › Wer ist unser idealer Kunde?
- › Welche weiteren Zielgruppen haben wir?
- › Wer ist Empfehler?
- › Wer ist «Türsteher»?
- › Wer ist Entscheider?

3 Region

- › Wo sind unsere Kunden ansässig (regional)?

4 Bedürfnisse

- › Welche Wünsche artikulieren unsere Kunden? (Was wollen unsere Kunden?)
- › Was sind die exakten Bedürfnisse unserer Kunden? (Was brauchen unsere Kunden?)
- › Auf welche Bedürfnisse konzentrieren wir uns?

5 Produkte und Leistungen

- › Was sind unsere exakten Marktleistungen?
- › Wie passen diese zu den echten Kundenbedürfnissen?
- › Welche Kernkompetenzen befähigen uns, unsere Marktleistungen passgenau zu liefern?

**6 Positionierung und Wettbewerber**

- › Wer sind unsere Wettbewerber?
- › In welchen Bereichen stehen wir im Wettbewerb mit wem? Wie positionieren wir uns?

8 Vertriebsansatz

- › Welche Vertriebswege wählen wir?
- › Welcher Vertriebsweg ist der erfolgversprechendste?
- › Wie gestalten wir den Vertrieb je Kanal?

10 Barrieren

- › Welche Barrieren stehen zwischen uns und unseren Kunden?
- › Wie gehen wir mit den Barrieren um?

7 Marktauftritt/Marktbotschaft

- › Was ist unsere genaue Marktbotschaft?
- › Wie soll der Marktauftritt gestaltet sein?

9 Preis

- › Welchen Preis verlangen wir/ können (bzw. wollen) wir durchsetzen?

Quelle: Quelle, Guido et al.: Planen Führen Wachsen, Norderstedt, 2009, S. 122

stellungen 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.

KMU sind heute nur selten eine «strategiefreie Zone» und doch bleiben Wachstumsergebnisse – im Sinne von gesundem, profitablen 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 erfolgversprechenden Wachstumsstrategie? Wählen Sie eine Methode, die Ihnen sinnvoll und passend erscheint und deklarieren Sie sie durch. Wenn Sie eine Empfehlung zu einer bestimmten Methode wünschen, schreiben Sie mir gerne. «