

STRATEGIEENTWICKLUNG

Sieben Fragen, bevor die erste Folie entsteht

Strategieentwicklung ist kein Dokument, sondern eine Reihenfolge von Entscheidungen

MLI Leadership Institut · 2026

Wir sprechen viel über Strategieaktivierung. Bevor eine Strategie kommuniziert und zum Leben erweckt werden kann, muss sie allerdings entwickelt werden. Und wie sie entwickelt wird, entscheidet darüber, wie schwer die Aktivierung später ausfällt.

Der Grund ist banal: Nur was man selbst miterarbeitet hat und in der Tiefe versteht, kann man später glaubwürdig vertreten. Wer eine fertige Strategie zugewiesen bekommt, verhandelt sie nach — im günstigen Fall offen, im ungünstigen im Flur.

Sieben Fragen bilden den Kern. Als durchgehendes Beispiel dient ein erfundener Lieferdienst, „Green Cuisine“.

1 · Das Warum

Hinter jedem tragfähigen Unternehmen steht ein Zweck, der aussagt, was es bewirken will. Während das Was die Logik anspricht, erreicht das Warum die Ebene, auf der Menschen sich entscheiden, ob sie mitgehen.

Howard Schultz wollte mit Starbucks nicht Kaffee ausschenken, sondern im hektischen Alltag einen Rückzugsort bieten. Apple stellt den Status quo in Frage und macht Dinge einfach — das Produkt folgt daraus.

Green Cuisine: **Warum** — damit sich auch Stadtbewohner mit wenig Zeit gesund und genussvoll ernähren können. **Wie** — indem wir zu neunzig Prozent regionale Bioprodukte verwenden, schonend verarbeiten und in dreißig Minuten CO₂-neutral liefern. **Was** — ein Lieferdienst für organisches Essen.

2 · Ihr Einflussbereich

Zwei strategische Grundrichtungen lassen sich unterscheiden. **Differenzierung**: einen Grund finden, aus dem Ihre Zielgruppe zu Ihnen kommt und nicht zum Nächsten. **Skalierung**: Prozesse so gestalten, dass Sie günstiger anbieten oder beim gleichen Preis mehr verdienen.

Die schlechteste Variante ist ein mittelmäßiges Produkt zu hohem Preis. Dann sind Sie stuck in the middle und werden sich nicht durchsetzen.

Für die Marktanalyse eignet sich das Modell der fünf Kräfte von Michael Porter. Nehmen Sie sich eine halbe Stunde und gehen Sie die fünf Kräfte für Ihren Bereich durch. Notieren Sie Chancen und Risiken.

3 · Die Zielgruppe

Das Wort Kunde stammt vom mittelhochdeutschen *kundo* — Bekannter, Vertrauter. Es geht also um Menschen, deren Vertrauen Sie gewinnen wollen.

Viele Unternehmerinnen glauben, ihre Kunden gut zu kennen. Fantasieren Sie nicht, fragen Sie. Konkrete Interviews, mit diesen Fragen:

- Ist das Thema für sie überhaupt relevant?
- Was beschäftigt sie daran? Was lässt sie manchmal nicht schlafen?
- Wann im Alltag taucht das Problem auf? Wo sind sie dann, was passiert?
- Was würden sie sich in diesen Momenten wünschen? Woran würden sie eine vollständige Lösung erkennen?

4 · Ihr Was

Hier verbinden sich Marktanalyse und Kundensicht. Dafür brauchen Sie ein BHAG — big hairy audacious goal. Der Zielzustand, den Sie erreichen wollen: klar, schlüssig, überzeugend. Keine Finanzkennzahl, die selbst Insider kaum verstehen.

Die Prüffrage: Wenn Sie den gewünschten Erfolg in einem Punkt zusammenfassen müssten, was wäre das? An welcher Zahl werden Sie objektiv erkennen, dass Sie dort angekommen sind?

5 · Das Wie

Die Frage richtet sich nach innen: Wie entsteht bei uns Wert? Nach Porter lassen sich die Aktivitäten in fünf Stufen fassen — Einkauf, Produktion, Kundengewinnung, Bereitstellung, Beziehungspflege.

Unterscheiden Sie dabei die **Must-haves**, die Kunden ohnehin erwarten, von den **Nice-to-haves**, mit denen Sie sich unterscheiden. Und entscheiden Sie, was Sie selbst tun und was Sie zukaufen: Zugekauftes sind variable Kosten, Selbstgemachtes sind Fixkosten — dafür haben Sie die Qualität in der Hand.

6 · Mit wem

Ein Team, das begeistert an derselben Sache arbeitet, kann fast jede Strategie zum Erfolg bringen. Deshalb gehören diese Menschen von Anfang an in die Entwicklung.

Fünf Typen haben wir in vielen Kundenprojekten immer wieder gefunden, aufgespannt zwischen zwei Polen: intrinsisch oder extrinsisch motiviert, menschen- oder faktenorientiert.

- **Kreative Erfinderin** — versteht Kundenbedürfnisse und übersetzt sie in ein Erlebnis
- **Analytischer Denker** — kann mit Daten umgehen und hat die Geduld für Details
- **Inspirierende Botschafterin** — gewinnt Stakeholder, Investoren und Kunden
- **Pragmatischer Umsetzer** — sorgt dafür, dass etwas auf die Straße kommt
- **Teamcoach** — vermittelt und achtet darauf, dass die anderen vier zusammenspielen

7 · Wann und wer

Die beste Strategieentwicklung nützt nichts ohne Umsetzungsplan. Nur lässt sich vieles nicht im Voraus planen. Es braucht also einen Plan mit Beweglichkeit — bei uns der Zielrahmen der OKR: höchstens drei Ziele, dazu Akzeptanzkriterien und die wichtigsten Schlüsselergebnisse.

Die Logik: nicht für ein Jahr im Voraus planen, sondern nach Prioritäten. Ist eine abgearbeitet, kommt die nächste. Denn die größte Erfolgsbremse ist, sich zu verzetteln.

Wo dieser Ablauf an Grenzen stößt

Die sieben Fragen unterstellen, dass es eine Ebene gibt, die sie beantworten darf. In Konzernstrukturen mit Matrix und Konzernvorgaben ist der Einflussbereich oft kleiner als das Selbstverständnis der Beteiligten. Dann klärt Frage 2 vor allem, worüber man gar nicht entscheidet — was unbequem, aber nützlich ist.

Und: Der Ablauf erzeugt Beteiligung, keine Einigkeit. Wer siebzig Menschen einbindet, bekommt siebzig Meinungen. Die Entscheidung bleibt Aufgabe der Leitung. Beteiligung, die als Abstimmung missverstanden wird, endet in Enttäuschung — und die ist schwerer zu reparieren als eine unpopuläre Entscheidung.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-sieben-fragen.html

Weitere Beiträge im Führungswissen: leadership-munich.org/fuehrungswissen.html

