

POSITIONIERUNG

mit dem agilen Strategie-Projekt



Marco Elling

management ²⁴

Inhaltsverzeichnis

[Warum Strategie?](#)

[Der Weg zur Strategie: Das Strategie-Projekt](#)

[Erfolgsfaktor: Co-Kreation](#)

[Anerkennen, was ist](#)

[Finden, was wirkt](#)

[Tun, was wirkt](#)

[Erfolgsfaktor: Agiles Projektmanagement](#)

[Erfolgsfaktor: Alignment](#)

[Phase 1:](#)

[Die Projektinitiierung](#)

[Zielsetzung](#)

[Bedürfnisse als Triebfeder für Strategieziele](#)

[Strategieziele - inspiriert durch die Natur](#)

[Das Umfeld](#)

[Beteiligte und Betroffene - Die Stakeholder](#)

[Phase 2:](#)

[Die eigenen Stärken](#)

[Quellen für Stärken](#)

[Die Strategiekarte](#)

[Prinzipien erfolgreicher Strategie-Projekte](#)

[Prinzip 1: Feedback statt Halluzination](#)

[Prinzip 2: Strategie ist agil](#)

[Prinzip 3: Mutation vor Selektion](#)

[Phase 3:](#)

[Nutzen](#)

[Die wichtigste Aufgabe](#)

[Prinzip 4: Nutzen- vor Gewinnoptimierung](#)

[Phase 4:](#)

[Spezialisierung](#)

[Vorteile der Spezialisierung](#)

[Angst vor Spezialisierung](#)

[Prinzip 5: Ganzheitliche Spezialisierung](#)

[Phase 5:](#)

[Zielgruppen](#)

[Der magische Moment](#)

[Phase 6:](#)

[Größter Engpass](#)

[Prinzip 6: Das Minimumprinzip](#)

[Kritik an diesem Vorgehen](#)

[5-Why-Methode](#)

[Phase 7:](#)

[Die Innovation](#)

[Recherche](#)

[Grobkonzept](#)

[Rapid Prototyping](#)

[Klotzen, nicht kleckern](#)

[Phase 8:](#)

[Kooperation](#)

[Phase 9:](#)

[Konstantes Grundbedürfnis / Vom Strategie-Projekt zum
Strategieprozess](#)

[Prinzip 7: Immaterielles vor Materiellem](#)

[Strategie-Kommunikation](#)

[Strategie-Monitoring](#)

[Strategie-Überprüfung](#)

[Die 7 Prinzipien im Überblick](#)

[Danksagung](#)

[Über den Autor / Kontakt](#)

[Literatur](#)

[Angebote](#)

Warum Strategie?

Eine klare Strategie beantwortet die Frage, was Sie besonders gut können, welche Wirkung Sie durch den Einsatz Ihres Könnens entfalten und wie Sie dieses Potential künftig konkret einsetzen werden. Die Entwicklung einer Strategie ist für Privatpersonen und Unternehmen gleichermaßen empfehlenswert.

Durch eine klare Strategie entwickeln Sie magnetische Anziehungskraft für Menschen und Unternehmen, die sich für Ihre Leistungen interessieren. Sie entwickeln Anziehungskraft für Informationen, die das Fundament Ihrer Strategie verstärken. Und Sie erhöhen Ihre Attraktivität für Mitstreiter, die Sie bei der Umsetzung Ihrer Strategie unterstützen.

In diesem Buch erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zu Ihrer eigenen Strategie. Dieses Vorgehen ist bereits in den 1970er Jahren durch Professor Wolfgang Mewes herausgearbeitet und in der Folge immer weiter verfeinert worden. Unzählige Anwender haben durch dieses Vorgehen erfolgreiche Karriere-Strategien begründet, Unternehmen neu aufgebaut oder bestehende Unternehmen erfolgreich restrukturiert.

Der Unternehmer und Wirtschaftsprofessor Hermann Simon (Simon-Kucher & Partners) hat in seinem Buch "Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)" als eine der wenigen Gemeinsamkeiten besonders erfolgreicher Unternehmen herausgearbeitet, dass diese die hier zugrunde gelegte Methode von Professor Mewes auffällig häufig einsetzen.

Bei der Anwendung des Vorgehens von Professor Mewes bin ich immer wieder an die Stelle gelangt, an der Kombinationen der Strategieberatung mit agilem Projektmanagement und co-kreativer Facilitation notwendig wurden. Das Projektmanagement liefert zuverlässig das strukturierte Vorgehen, welches notwendig ist, um eine Strategie in der Version 1.0 zu entwickeln. Die co-kreative Facilitation, also die Art, wie Menschen zur echten Zusammenarbeit an einer

gemeinsamen Sache animiert werden, ist der Schlüssel, um die häufig nicht explizit ausgesprochenen Impulse einer bestehenden oder potentiellen Zielgruppe zu Tage zu fördern. Hier steckt unglaubliches Potential, das den Unterschied macht, zwischen einer theoretisch hergeleitete Strategie und einer Strategie, die den Nerv derjenigen trifft, die sich für Sie und für Ihre Leistungen entscheiden.

Das Ergebnis eines Strategie-Projekts, das die hier beschriebenen Aspekte berücksichtigt, ist echte Alleinstellung, weil sie Ihre eigene Einzigartigkeit sowie die Einzigartigkeit der Beziehung zu Ihrer Zielgruppe berücksichtigt. Dadurch entziehen Sie sich jeglicher Kopierbarkeit.

Gerne begleite ich Sie in Form dieses Buchs, per Onlinekurs oder im persönlichen Dialog bei der Entwicklung Ihrer individuellen Strategie.

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)

Ich wünsche Ihnen Mut zur Einzigartigkeit und die Erreichung einer nicht einholbaren Alleinstellung!

Ihr
Marco Elling

Der Weg zur Strategie: Das Strategie-Projekt

Am Anfang einer neuen Strategie steht das Strategie-Projekt. Das Ergebnis des Strategie-Projekts ist eine klare Aussage über Ihre Ziele, Ihre Leistungen, Ihre Zielgruppe und Ihren wirksamsten nächsten Schritt, um Ihre strategischen Ziele zu erreichen. Nach erfolgreichem Abschluss geht das Strategie-Projekt in einen kontinuierlichen Strategieprozess über.

Das Strategie-Projekt ist in neun Phasen gegliedert. Durchlaufen Sie diese Phasen Schritt für Schritt, gelangen Sie automatisch zu Ihrer klaren Strategie. Bevor wir in die Phasen einsteigen, lassen Sie uns noch drei wesentliche Erfolgsfaktoren näher beleuchten: Co-Kreation, agiles Projektmanagement und Alignment.

Erfolgsfaktor: Co-Kreation

Es gibt theoretische - am grünen Tisch - hergeleitete Strategien und es gibt Strategien, die im engen Dialog mit denen entstehen, die an der Umsetzung der Strategie beteiligt bzw. von den Ergebnissen der Strategie betroffen sind.

Was bei theoretisch hergeleiteten Strategien herauskommt, klingt oftmals gut und wirkt wie aus einem Guss. Jedoch zielen solche "Hochglanz-Strategien" in den allermeisten Fällen an der Realität vorbei. Sie sind vielleicht Wunsch derjenigen, die sie geschrieben haben, in den meisten Fällen handelt es sich jedoch schlichtweg um Halluzination.

Der Schlüssel zum Erfolg einer Strategie liegt in der Co-Kreation. Selbst wenn Sie eine Strategie für sich als Einzelperson erstellen, dann wird es darum gehen, Menschen bei der Strategiearbeit einzubinden, die Ihre Leistungen künftig in Anspruch nehmen sollen - Ihre Zielgruppe.

Erstellen Sie eine Strategie als Unternehmen, dann kommt zur Zielgruppe auch die Organisation hinzu, die die Strategie gemeinsam mit Ihnen umsetzen soll. In diesem Fall findet Co-Kreation also auf verschiedenen Ebenen statt.

Wie aber gelingt Co-Kreation? Co-Kreation gelingt dann, wenn alle Beteiligten bereit sind, all ihr Wissen und ihre Gedanken in das Strategie-Projekt einzubringen. Sobald jemand Informationen vorenthält ist das optimale Strategie-Ergebnis gefährdet.

Co-Kreation stellt somit Anforderungen an diejenigen, die das Strategieprojekt vorantreiben und an alle Beteiligten, die in die Strategiearbeit eingebunden sind.

Als Treiber des Strategie-Projekts muss es Ihnen gelingen, einen Raum zu schaffen, in dem die Sichtweisen aller Beteiligten geäußert werden, gehört werden und in das Projekt eingebunden werden.

Ich verwende einen Dreiklang in meiner Projekt- und Strategiearbeit, der sich in hohem Maße bewährt hat:

1. Anerkennen, was ist.
2. Finden, was wirkt.
3. Tun, was wirkt.

Anerkennen, was ist

“Anerkennen, was ist” bedeutet, dass jede Äußerung per se weder richtig noch falsch ist. Sie stellt lediglich einen individuellen Blickwinkel dar. Gehen Sie mit der Haltung in eine Zusammenarbeit, die ausdrückt, dass jeder Beitrag uneingeschränkt wertvoll ist und eine gute Absicht dahinter steckt.

Menschen wollen gehört und wahrgenommen werden. Sie haben ein empfindliches Gespür dafür, ob ihnen jemand wirklich zuhört, oder ob das Zuhören nur oberflächlich ist.

Wenn Sie Menschen zur Co-Kreation in Ihre Strategiearbeit einbinden, dann schaffen Sie also eine Atmosphäre in der Sie ihnen aufrichtig zuhören und offen bleiben für Äußerungen - auch wenn diese im ersten Moment merkwürdig erscheinen, oder nicht zu Ihrer persönlichen Sicht passen. Nehmen Sie die genannten Aspekte auf - möglichst visualisiert (Flipchart, Metaplanwand, Online-Board o.ä.), so dass der Mitwirkende sich sicher sein kann, dass sein Beitrag aufgenommen wurde.

Finden, was wirkt

Bei der Vorbereitung eines Strategie-Projekts können wir uns wunderbare Dinge überlegen, wen wir einbinden, wie wir vorgehen, welche Fragen wir stellen etc. Nach einem Stück des Weges merken wir, ob der erdachte Weg die gewünschte Wirkung entfaltet. Ist dies nicht der Fall, dann bleiben Sie offen für Planänderungen.

Nehmen Sie sich die Aspekte, die gut geklappt haben und kombinieren sie diese mit neuen Ansätzen. Stellen Sie sich das Thermostat eines Heizkörpers vor. Verändern Sie die Einstellung des Thermostats und beobachten Sie, wie sich die Temperatur verändert. Tritt der gewünschte Effekt noch nicht ein, dann justieren Sie nach. Dieser Prozess des Veränderns, Messens und Nachjustierens wird als Kybernetik bezeichnet.

Wenn Sie mit dieser Haltung in das Strategie-Projekt gehen und das in diesem Buch empfohlene Vorgehen nutzen, werden Sie mit mehr oder weniger kybernetischen Schleifen zu einer für Sie optimalen Strategie gelangen.

Tun, was wirkt

Wenn Sie gefunden haben, was wirkt, dann sollte sie nichts mehr aufhalten, dies auch zu tun. Dabei gelten die Gesetze des agilen Projektmanagements auf die ich im nächsten Abschnitt näher eingehen möchte.

Erfolgsfaktor: Agiles Projektmanagement

Projektmanagement ist als planvolles Vorgehen zur Erreichung eines angestrebten Ergebnisses definiert. Es ist daher enorm hilfreich, einen Plan zu haben, um am Ende eine wirksame Strategie vorzufinden. Den Prozess hin zu einem solchen Plan liefert Ihnen dieses Buch.

Gleichzeitig ist Strategie agil, wie Sie einem der sieben Prinzipien der Strategieentwicklung entnehmen werden. Im Rahmen der Co-Kreation werden Sie Menschen treffen, die Ihnen neue - bis dahin unbekannte

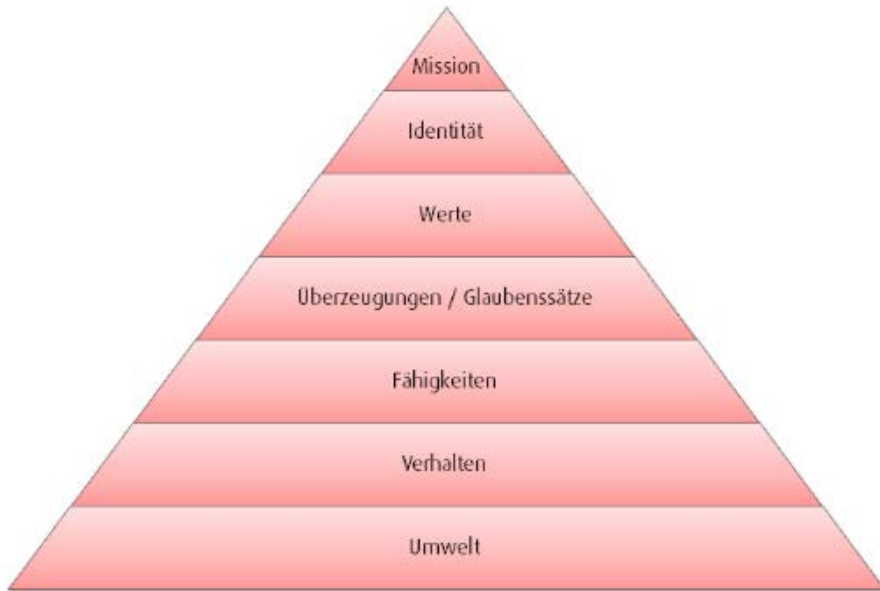
Blickwinkel zu Ihrer Strategie schenken werden. Nutzen Sie diese Geschenke, um Ihre Strategie immer wieder zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen. Führen Sie kybernetische Schleifen durch, wenn sich Aspekte Ihrer Strategie verändern.

Und testen Sie immer wieder, was wirkt. Dabei hilft es, in Prototypen zu denken. Bevor Sie eine revolutionäre Strategie entwickeln, sollten Sie Teile zunächst testen und auf Tauglichkeit überprüfen. Wirken die Veränderungen im gewünschten Maße, dann sind sie gut, wirken sie noch nicht, dann sind Justierungen erforderlich. Thomas Alva Edison kann hier als Vorbild dienen und mit folgendem Zitat hilfreich sein: "Von jeder der 1.000 Glühbirnen, die nicht funktionierten, habe ich etwas gelernt, das ich für den nächsten Versuch verwenden konnte."

Sie werden im Laufe dieses Buchs immer wieder auf Aspekte des agilen Projektmanagements stoßen. Sie sind sinnvoll, um am Ende eine tragfähige Strategie vorzufinden.

Erfolgsfaktor: Alignment

Robert Dilts hat durch Beobachtung und Modellierung das Konzept der "Logischen Ebenen" entwickelt. Er hat festgestellt, dass außergewöhnliche Erfolge dann gelingen, wenn Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Glaubenssätze, Werte, Identität und Mission optimal aufeinander abgestimmt sind (vgl. nachfolgende Abbildung).



Die logischen Ebenen nach Robert Dilts

Das in diesem Buch beschriebene Verfahren setzt konsequent darauf, Alignment herzustellen. Es berücksichtigt Ihre individuellen Stärken, Fähigkeiten und Ihre Umwelt. Die Wahl Ihrer Strategie wird auf Basis Ihrer individuellen Werte getroffen.

Das Ergebnis des Strategie-Projekts ist eine klare Aussage zu Ihrer Identität (Wer sind Sie? Wofür sind Sie Spezialist?) und zu Ihrer Mission. Sofern es Diskrepanzen bei Ihren Glaubenssätzen gibt, werden diese im Laufe des Projekts durch das Einholen von Feedbacks Dritter erkennbar und können schrittweise aufgelöst werden.

Lassen Sie uns nun Ihr Strategie-Projekt beginnen und mit Phase 1 starten.

Phase 1:

Die Projektinitiierung

In der Projektinitiierung legen Sie die Grundlagen für Ihr Strategie-Projekt. Halten Sie die Zielsetzung des Projekts fest, klären Sie, wer am Projekt beteiligt ist (die Stakeholder) und welche Rahmenbedingungen das Projekt hat.

Zielsetzung

Legen Sie fest, was Sie durch Ihre Strategie erreichen wollen.

Hilfsfragen können sein:

- Vor welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell?
- An welche Grenzen stoßen Sie?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Strategie-Projekt?
- Woran wird bei Projektabschluss erkennbar, dass das Ziel erreicht ist?
- Welche Unterschiede sollten bei Zielerreichung im Vergleich zur heutigen Situation erkennbar sein?

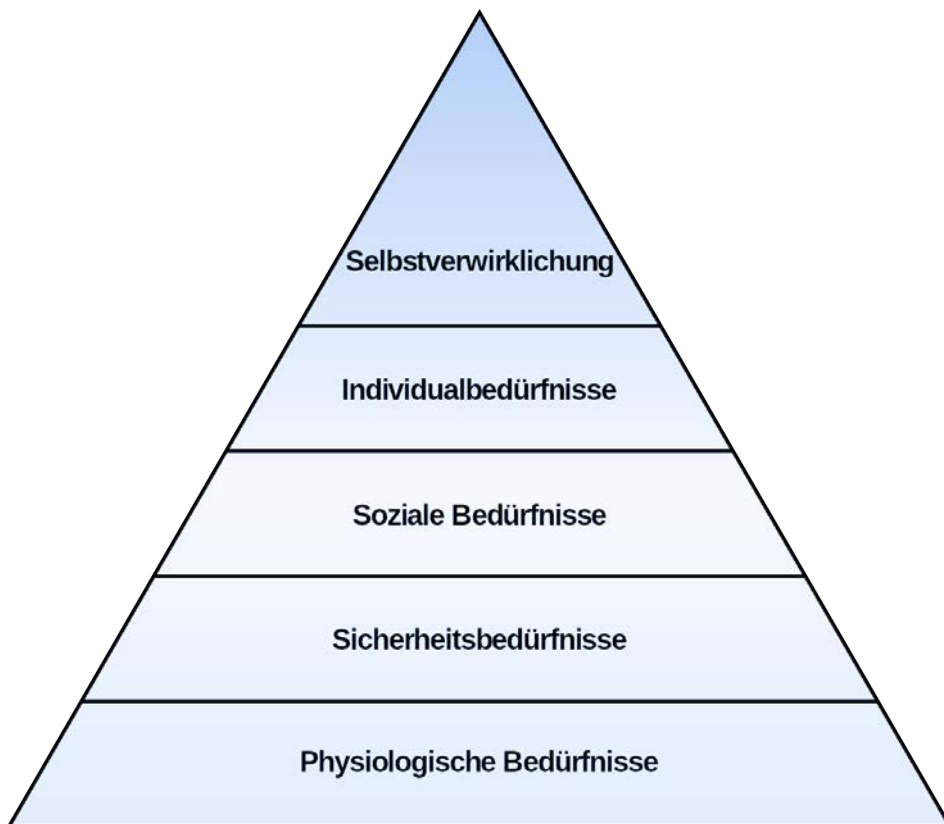
Tipp: Arbeiten Sie schriftlich. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass Menschen, die Ihre Gedanken verschriftlichen, fokussierter und ausdauernder sind. Als Arbeitshilfe steht Ihnen das Template “Projektauftrag” zur Verfügung. Dieses können Sie digital bearbeiten und jederzeit editieren. [[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten](#)]

The image shows a screenshot of a document template titled "Projektauftrag (DOC)". The template is organized into a grid of sections. The top row contains three main sections: "1. Projektziele", "2. Projektorganisation", and "3. Projektbudget". The bottom row contains three smaller sections: "4. Risikoanalyse", "5. Projektabschlusskriterien", and "6. Sonstige Informationen". Each section contains various input fields, checkboxes, and tables for data entry. At the bottom of the page, there is a footer with the date "01.09.2013" and the website "www.projektmanagement24.de".

Vorlage “Projektauftrag”

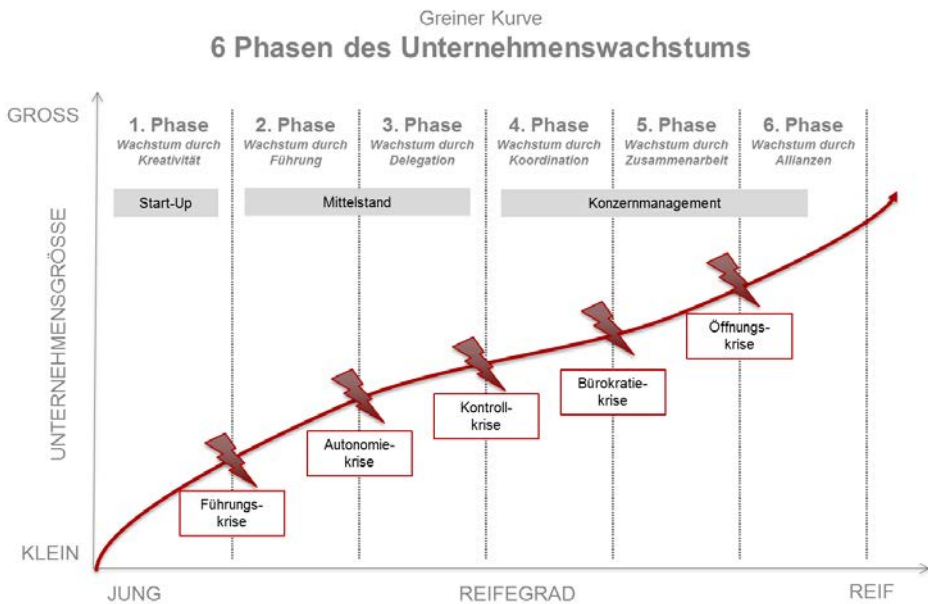
Bedürfnisse als Triebfeder für Strategieziele

Wer sich Strategieziele setzt, will eine Entwicklung in Gang setzen. Auf der untersten Stufe geht es um das Überleben. Beim Menschen geht es um das Befriedigen physiologischer Bedürfnisse, also Nahrung (vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow). Besteht hier kein Mangel mehr, setzt sich der Mensch Wachstumsziele in Bezug auf Sicherheit, Soziales Umfeld, individuelle Bedürfnisse bis hin zur Selbstverwirklichung.



Bedürfnispyramide nach Maslow

Auch bei Unternehmen und Organisationen geht es auf der untersten Stufe um die Sicherung des Überlebens. Ist dies gewährleistet, werden weitere Wachstumsziele verfolgt. Dabei hängen die Bedürfnisse stark vom aktuellen Reifegrad ab (vgl. Greiner-Kurve).



Greiner Kurve

Strategieziele - inspiriert durch die Natur

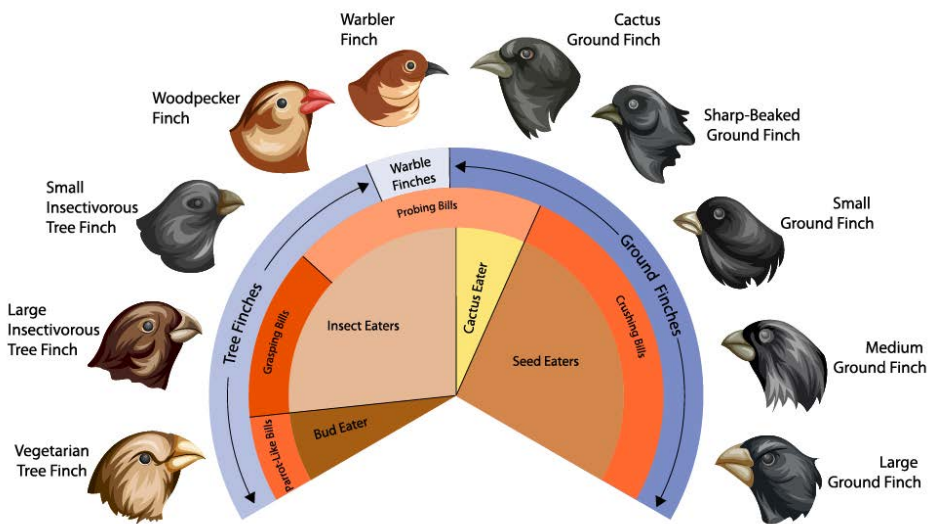
Im Kern geht es in der Strategieentwicklung darum, die eigenen Überlebenschancen zu sichern oder zu verbessern. Das Strategie-Projekt liefert die Antwort, wie Sie Ihre individuellen Alleinstellungsmerkmale so entwickeln und nutzen, dass Sie darin ganzheitlich erfolgreich bzw. erfolgreicher sind. Dieses Prinzip ist inspiriert durch die Natur, wie der nachfolgende Bericht über die Darwin-Finken zeigt.

Die Darwin-Finken

Als Charles Darwin rund um das Jahr 1835 an einer Expedition zu den Galapagos Inseln teilnahm, schoss er 31 Finken und übergab diese an die Zoologische Gesellschaft in London. Bei nachfolgenden Untersuchungen stellte sich heraus, dass alle Finken dieselben Vorfahren hatten. Jedoch hatten sich mit der Zeit 14 Unterarten entwickelt. Auslöser für diese Mutationen waren veränderte Nahrungsgegebenheiten. Als nicht mehr ausreichend Nahrung

vorhanden war, erhöhten automatisch diejenigen Finken ihre Überlebenschancen, die in der Lage waren, Zugang zu anderer als der bisherigen Nahrung zu erhalten. Dabei war der entscheidende Unterschied der Schnabel. Einige Finken hatten Schnäbel, die dazu geeignet waren, Insekten zu fressen, andere waren geeignet, um Körner und Samen zu picken. Wieder andere spezialisierten sich auf Früchte.

Es stellte sich also heraus, dass die Finken ihr Überleben sicherten, indem sie sich evolutionär spezialisiert haben. Im folgenden sprechen wir daher auch von der evolutionskonformen Strategie.

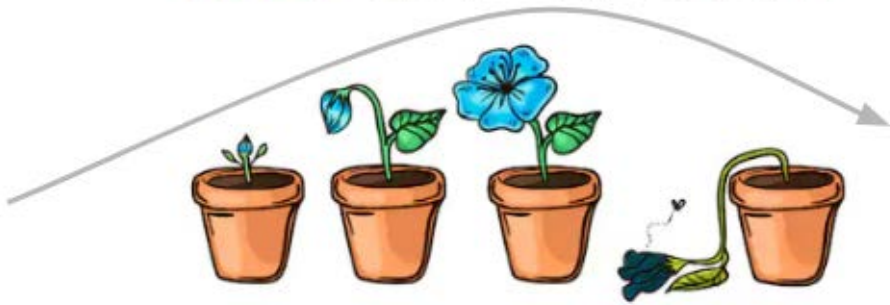


Im Laufe der Evolution haben sich Finkenarten durchgesetzt, die sich mit Hilfe spezieller Schnäbel Zugang zu noch verfügbarer Nahrung sichern konnten.

Wachsen oder Welken

In der Natur gibt es zwei Richtungen: Wachsen oder Welken.

Dramatischer ausgedrückt: Überleben oder Sterben. Wer aufgehört hat zu Wachsen, befindet sich bereits im Welkprozess.



Ähnlich verhält es sich bei Menschen und Organisationen. Ein Mensch hat den Höhepunkt seines körperlichen Wachstums im Alter zwischen 19 und 24 Jahren erreicht. Sobald das Wachstum den Höhepunkt erreicht hat, beginnt bereits der körperliche Zerfall.



Jedoch gelingt es dem Menschen über lange Zeit, den körperlichen Abbau durch Zuwachs in anderen Feldern zu kompensieren. Ein Zuwachs an Wissen beispielsweise, ermöglicht es, mit weniger körperlichem Einsatz konstante oder sogar wachsende Ergebnisse zu erzielen. Hier setzt die Wahl der individuellen Strategie ein. Siehe nächster Abschnitt.

Die vergleichsweise komfortabelste Situation finden Organisationen (Unternehmen, Verbände, Vereine) vor. Diese können durch kluge Führung von Generation zu Generation weiterentwickelt werden und somit theoretisch ewig leben. Jedoch setzt dies die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, sich evolutionskonform zu verhalten.

Strategische Stoßrichtungen

Es gibt eine Vielzahl strategischer Stoßrichtungen, die teilweise in Kombination verfolgt werden können, jedoch teilweise auch im Widerspruch zueinander stehen. Auf den Kern reduziert, trägt jede Stoßrichtung dazu bei, das eigene Überleben zu sichern oder die Überlebenschancen zu verbessern. Ist das reine Überleben gesichert, kommen Wachstumsziele hinzu, wie zuvor bereits in der Maslowschen Bedürfnispyramide bzw. in der Greiner-Kurve gesehen.

Mögliche strategische Stoßrichtungen sind:

- **Wachstum von Umsatz, Gehalt, Gewinn.** Ausreichende Einkünfte ermöglichen den Erwerb der zum (Über-)Leben notwendigen Güter oder Leistungen.
- **Wachstum von Umsatz bzw. Gehalt je Zeiteinheit.** Also weniger Arbeiten bei gleichbleibendem oder wachsenden Einkünften. Die gewonnene Zeit kann genutzt werden, um andere strategische Stoßrichtungen parallel zu verfolgen.
- **Wachstum an Wissen und Know-How.** Ein Zuwachs an Wissen ist die Voraussetzung, um einen höheren Ertrag zu erzielen oder denselben Ertrag mit geringerem Energieeinsatz zu erlangen.
- **Wachstum an Sinn.** Eine Erkenntnis aus der Organisationsentwicklung ist, dass Menschen zu allem fähig sind, wenn sie den Sinn erkennen. Umgekehrt verkümmert ein Mensch, wenn er dauerhaft den Sinn seines Tuns nicht erkennt. Das Streben nach mehr Sinn ist somit eine Überlebensstrategie.
- **Wachstum an Vitalität.** Wer Zeit für die Erhaltung seiner Gesundheit investiert, verbessert dadurch die Chance auf ein längeres Leben.
- **Wachstum an Anziehungskraft.** Anziehungskraft beinhaltet das Interesse von Dritten am eigenen Unternehmen bzw. der eigenen Person. Wer über Anziehungskraft verfügt, kann auf die Unterstützung von anderen setzen.
- **Wachstum an Fokus.** Wer zu viele Dinge gleichzeitig verfolgt, macht nichts ganz und läuft Gefahr, sich zu verzetteln. Wer sich hingegen fokussiert, setzt seine Energie zielgerichtet ein.
- **Wachstum an Anpassungsfähigkeit.** Wer fähig ist, sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen, sichert

dadurch seine Überlebenschancen. Ein Wachstum an Anpassungsfähigkeit setzt somit voraus, die Entwicklungen im Umfeld kontinuierlich zu beobachten und darauf angemessen zu reagieren.

Wählen oder entwickeln Sie Ihre Stoßrichtung. **Beantworten Sie die Frage, was Sie durch Ihre Strategie erreichen wollen.**

Das Umfeld

Bei der Entwicklung Ihrer Strategie sollten Sie Ihr Umfeld im Blick behalten. Dazu zählen:

- Stakeholder: Wer ist von einer neuen Strategie betroffen? Wer sollte an der Entwicklung einer neuen Strategie beteiligt werden? Wer könnte wertvollen Input liefern?
- Produkte & Dienstleistungen - wo stehen diese im Produktlebenszyklus?
- Risikofähigkeit (Umsatz- & Gewinnsituation, Finanzielle Reserven, Gesundheit)
- Die wichtigsten Kunden
- aktuelles und zu erwartendes Verhalten der Kunden
- Die wichtigsten Wettbewerber
- aktuelles und zu erwartendes Verhalten der Wettbewerber
- förderliche Kontakte und Beziehungen
- Welche Veränderungen hat es in Ihrem Umfeld (Markt, Technologie, persönlich) gegeben, so dass Sie eine neue Strategie anstreben?

Beteiligte und Betroffene - Die Stakeholder

Beim Strategie-Projekt geht es um Co-Kreation, also die aktive Zusammenarbeit mit Anderen. Selbst wenn Sie eine Strategie ausschließlich für Ihre eigene Person erstellen, wird es darum gehen, mit Menschen in Kontakt zu treten, die Ihnen Feedback geben.

Finden Sie daher heraus, wer von einer neuen Strategie betroffen ist und wer an der Strategieentwicklung beteiligt sein sollte. Zur Erfassung eignet sich das Stakeholder-Portfolio. Gerade bei der Frage, wer zu

beteiligen ist, wird es im Projektverlauf neue Erkenntnisse geben. In dem Fall können Sie Ihr Portfolio kontinuierlich ergänzen oder bereinigen. Auch deshalb ist es empfehlenswert, das Portfolio digital - z.B. mit der hier empfohlenen Vorlage zu pflegen. Sie können es jederzeit mit wenig Aufwand aktualisieren.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Stakeholder-Portfolio”, um alle Beteiligten und Betroffenen des Projekts zu berücksichtigen. [\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)

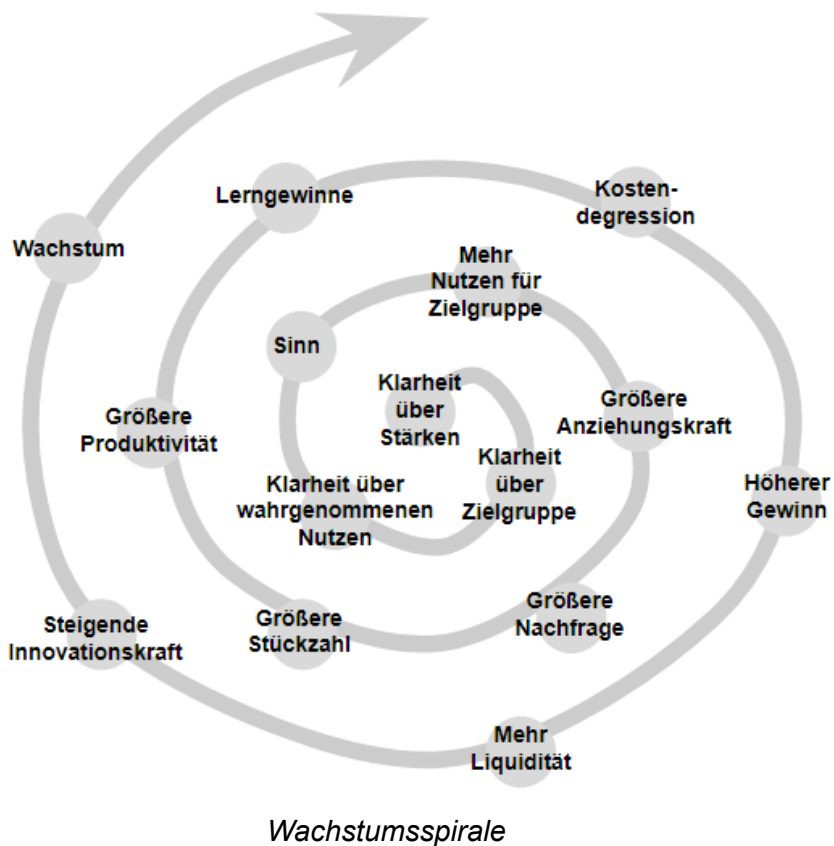


Vorlage “Stakeholder Portfolio”

Phase 2:

Die eigenen Stärken

Erfolgreiche Strategie ist stärkenorientiert. Das hat einen einfachen Grund: Wenn unsere Stärken und unsere Handlungen aufeinander abgestimmt sind (ein sogenanntes Alignment vorliegt), entstehen bessere Ergebnisse, erhalten wir besseres Feedback und erhöht sich die Anziehungskraft. Bei weiterer Betrachtung führt eine stärken-orientierte Strategie zu höheren Gewinnen, mehr Liquidität, steigender Innovationskraft und Wachstum. Schauen Sie sich dazu auch die nachfolgende Wachstumsspirale an, die durch eine stärkenorientierte Strategie in Gang gesetzt wird.



In Phase 2 geht es nun also darum, die eigenen Stärken zu identifizieren. Überlegen Sie einmal, welche Quellen Sie anzapfen können, um Ihre Stärken zu identifizieren.

Quellen für Stärken

Eine Quelle für Stärken sind sicherlich Sie selbst. Und für den Start sollten Sie auch mit sich selbst beginnen und Ihre eigenen Stärken notieren. Jedoch neigen wir dazu, Aspekte auszublenden, die für uns selbstverständlich geworden sind. Diese nehmen wir häufig nicht mehr als Stärken wahr. Es entstehen sogenannte blinde Flecken. Daher sollten Sie weitere Quellen anzapfen, die Ihr Bild vervollständigen.

Vertraute, Freunde, Bekannte

Eine Quelle für Stärken sind Vertraute, Freunde und Bekannte. Diese Menschen kennen uns und können uns beurteilen. Bitten Sie diese Menschen um Feedback zu Ihren Stärken.

Arbeitgeber und Kunden

Eine weitere Quelle sind Arbeitgeber oder Kunden. Diese Menschen haben sich in der Vergangenheit bereits dafür entschieden, mit uns zusammenzuarbeiten. Dafür gab es Gründe. Fragen Sie daher, welche Stärken diese Menschen an Ihnen schätzen.

Analytics

Betreiben Sie eine eigene Website? Falls ja, nutzen Sie möglicherweise ein Auswertungsprogramm wie beispielsweise Google Analytics. Hiermit können Sie erfahren, mit welchen Suchbegriffen Ihre Website gefunden wird. Oftmals verraten diese Suchbegriffe viel darüber, was die Besucher tatsächlich gesucht haben. Dass ausgerechnet Ihre Website hierzu gefunden wurde, ist häufig kein Zufall, sondern spricht dafür, dass Sie zu diesem Thema eine gewisse Stärke bzw. Relevanz haben. Zumindest haben Sie durch eine gut auffindbare Website einen Zugang zu Menschen, die sich mit Ihrem Thema auseinandersetzen. Allein das ist schon eine Stärke.

Stärken-Finder

Es gibt hilfreiche Tools, die Ihnen beim Finden Ihrer Stärken helfen. Ein solches Werkzeug ist der sogenannte "Strength Finder" der Gallup Organization. Gallup hat inzwischen über 19 Millionen Menschen befragt und verschiedene Stärken-Profile identifiziert. Sie haben die Wahl zwischen zahlreichen Multiple-Choice Aussagen. Das System ermittelt im Hintergrund Ihre dominanten Stärken. Diese können Ihnen bei Ihrer Strategieentwicklung helfen. Schauen Sie am Ende dieses Buchs in die Literatur-Tipps, um mehr über den Strength-Finder zu erfahren.

Hilfsfragen

Schreiben Sie zunächst alle Stärken auf, die Sie an sich selbst feststellen. Die nachfolgenden Fragestellungen helfen Ihnen dabei:

- Was können Sie besonders gut?
- Was können Sie besser als andere?
- Was fällt Ihnen besonders leicht, so dass es Ihnen wie selbstverständlich erscheint?
- Wofür erhalten Sie wiederholt positives Feedback?
- Welche speziellen Qualifikationen haben Sie (Zertifizierungen, Abschlüsse etc.)?
- Mit welchen Anliegen kommen Menschen auf Sie zu und bitten Sie um Hilfe?

Im nächsten Schritt nutzen Sie auch die übrigen oben genannten Quellen und ergänzen Sie Ihre Stärkenübersicht. Erstellen Sie einen Stärkenkatalog und identifizieren Sie Ihre größten Stärken. Ein Hinweis auf die größten Stärken liegt vor, wenn Stärken unabhängig voneinander von verschiedenen Seiten genannt wurden.

Die Strategiekarte

Im Rahmen unserer Angebote "**Individuelle Prozessbegleitung 1:1**", "**Strategie-Workshop in Organisationen**", "**Strategy 4 YoU - Retreat in der Gruppe**", "**Zugang zum Online-Selfmade-Bereich**" oder der "**Ausbildung zum Strategie-Berater**" ([vereinbaren Sie bei Interesse einen persönlichen Gesprächstermin](#)) verwenden wir die nachfolgende Strategiekarte. Auf dieser Strategiekarte können Sie die Essenz Ihres Strategie-Projekts festhalten, also die wesentlichen Aspekte, die Ihre

Strategie ausmachen. Wenn man so will, ist das, was hier als Ergebnis herauskommt, die Verschriftlichung Ihrer neuen Strategie. Dieses Dokument kann gleichzeitig zur Kommunikation und zur ständigen agilen Weiterentwicklung genutzt werden.

Arbeitsblatt
Strategie-Karte



1. Situation & Fokus	2. Stärken / Genius	3. Nutzen / Spezialgebiet	4. Zielgruppe
8. Kooperation	7. Marketing / Vertrieb	6. Innovation / Angebot	5. Engpässe / Hot Buttons
9. Ziel- / Zukunftsbild, Vision, Mission, Why			

Trainingsunterlagen

© Marco Eling | www.management24.de 26

Strategiekarte

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)

Vorlage “Strategiekarte”

Tipp: Nutzen Sie unsere Angebote **“Individuelle Prozessbegleitung 1:1”**, **“Strategie-Workshop in Organisationen”**, **“Strategy 4 YoU - Retreat in der Gruppe”**, **“Zugang zum Online-Selfmade-Bereich”** oder die **“Ausbildung zum Strategie-Berater”**.

[\[Gesprächs-Termin vereinbaren\]](#)



Prinzipien erfolgreicher Strategie-Projekte

Bereits in dieser frühen Projektphase haben Sie drei Prinzipien erfolgreicher Strategie-Projekte erlebt, auf die ich Sie aufmerksam machen möchte. Insgesamt gibt es sieben Prinzipien, die Sie im Laufe dieses Buchs kennenlernen.

Prinzip 1: Feedback statt Halluzination

Das Prinzip “Feedback statt Halluzination” zieht sich durch das komplette Strategie-Projekt und stellt gleichzeitig einen entscheidenden Unterschied zu fast allen anderen Strategie-Methoden dar. Nur allzu oft wird Strategie von wenigen Personen am grünen Tisch entwickelt. Was dabei herauskommt, klingt oftmals gut und wirkt wie aus einem Guss. Jedoch zielen Strategien, die auf diese Weise entstanden sind, meist komplett an der Realität vorbei. Sie sind schlichtweg Halluzination.

Stattdessen setzen wir bei der Durchführung eines erfolgreichen Strategie-Projekts konsequent auf Feedback. Anfangs von Menschen auf die wir mit wenig Aufwand zugreifen können (Vertraute, Freunde, Bekannte, bestehende Kunden, aktuelle Arbeitgeber). Im weiteren Verlauf des Strategie-Projekts werden wir immer spezifischer auf Zielgruppen zugehen, die uns bei der Entwicklung der Zukunftsstrategie weiterhelfen können. Dies ist gleichzeitig die Überleitung zum Prinzip 2.

Prinzip 2: Strategie ist agil

Die Strategie, die Sie mit dem hier beschriebenen Vorgehen entwickeln, ist alles andere als in Stein gemeißelt. Stattdessen sorgt jeder Dialog, den wir mit relevanten Personen zu unserer Strategie führen, für eine Konkretisierung der Strategie. Die Strategie wird auf diese Weise ständig hinterfragt, auf aktuelle Gegebenheiten angepasst und ist bei richtiger Anwendung stets auf dem neuesten Stand. Strategie ist also agil.

Prinzip 3: Mutation vor Selektion

Wir sind in diesem Buch bereits auf die Evolutionslehre eingegangen. Evolution erfolgt stets nach dem Muster: "Erst die Mutation, dann die Selektion."

Dies lässt sich auf das Strategie-Projekt übertragen. Wir lassen alle Ideen und Aspekte zunächst zu. Wir wissen schließlich (noch) nicht, welche Facetten später für die Entwicklung der neuen Strategie nützlich sein können. Häufig sind Stärken oder Eigenschaften, die uns zunächst unbedeutend oder gar banal erscheinen, am Ende ausschlaggebend für den Erfolg. Verwerfen wir diese zu früh, berauben wir uns möglicherweise relevanter strategischer Optionen.

Entwerfen Sie also ein möglichst vollständiges Bild. Das spätere Streichen ist relativ einfach. Doch erstmal geht es darum, keine Aspekte bei der Entwicklung Ihrer Strategie auszuschließen.

Phase 3: Nutzen

Die wichtigste Aufgabe

Befragt man Menschen - nicht selten auch gestandene Unternehmer - welche die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens ist, bekommt man häufig als Antwort "Gewinn erzielen und Gewinn maximieren".

Gewinn ist überlebensnotwendig für ein Unternehmen. Jedoch ist Gewinn immer nur Folge, nie Ursache. Daher ist es von deutlich größerer Bedeutung, die Quelle des Gewinns aufzuspüren. Und die Quelle des Gewinns ist der Nutzen, der für diejenigen gestiftet wird, die für die Leistung zahlen sollen. Dies gilt für ein Unternehmen genauso wie für eine angestellte Einzelperson. Während sich das Unternehmen darum bemüht, den Nutzen seiner Produkte herauszustellen, so dass sich Käufer dafür entscheiden, muss der angestellte Arbeitnehmer mindestens so viel Nutzen liefern, dass das Unternehmen ihn einstellt bzw. weiterhin bereit ist, sein Gehalt zu bezahlen.

Wird kein Nutzen gestiftet, gibt es keine Zahlungsbereitschaft. Daraus ergibt sich das vierte Prinzip der Strategieentwicklung.

Prinzip 4: Nutzen- vor Gewinnoptimierung

Gewinn ist immer nur Folge, nie Ursache. Ursache für Gewinn ist der Nutzen. Daher geht es bei einer erfolgreichen Strategie vorrangig darum, herauszufinden, welcher Nutzen für die Zielgruppe entsteht und diesen dann zu optimieren. Wer es versteht, den einmal erkannten Nutzen für die Zielgruppe zu erhalten und stets zu optimieren, wird für seine Zielgruppe dauerhaft unverzichtbar.

Hilfsfragen

Gehen Sie Ihre größten Stärken Schritt für Schritt durch und beantworten Sie die Hilfsfragen:

- Welchen Nutzen haben Andere durch Ihre Stärke?
- Welcher Vorteil entsteht durch Ihre Stärken?

Oftmals ist es Menschen und auch Unternehmen gar nicht bewusst, welchen Nutzen sie stiften. Gleichen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse daher wieder mit Dritten ab. Sprechen Sie zunächst mit Vertrauten, später dann mit Ihrer Zielgruppe.

Tragen Sie den Nutzen, den Sie stiften, in Ihre Strategiekarte ein. Identifizieren Sie Nutzen, der besonders häufig genannt wird, und leiten Sie den größten Nutzen ab, den Sie stiften.

Es gelten dieselben Prinzipien wie auch in Phase 2:

- Feedback vor Halluzination!
Nicht, was Sie selbst über Ihren Nutzen denken, ist maßgeblich, sondern welchen Nutzen Ihre Zielgruppe wahrnimmt.
- Strategie ist agil!
Notieren Sie zunächst und bleiben Sie offen für Anpassungen an Ihrer Strategie.
- Mutation vor Selektion
Sammeln Sie erst alles, was Ihnen einfällt oder genannt wird. Selektieren Sie erst zum Schluss.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)



The image shows a template for a 'Strategiekarte' (Strategy Card) on a grid. The grid is divided into sections for different strategic areas: 1. Situation & Fakten, 2. Stärken / Chancen, 3. Risiken / Schwachstellen, 4. Zielgruppen, 5. Ziel / Zukunftsbild, Vision, Mission, Why, 6. Kooperation, 7. Marketing / Vertrieb, 8. Innovation / Angebot, and 9. Engpass / Ihre Stärke. The logo 'management 21' is visible in the top right corner.

Vorlage “Strategiekarte”

Phase 4:

Spezialisierung

In dieser Phase kommen wir bereits zu einem zentralen Kern Ihrer neuen Strategie, nämlich der Frage, wofür Sie Spezialist sind. Wenn Sie diese Frage klar beantworten können, haben Sie bereits einen erheblichen Gewinn durch Ihr Strategie-Projekt erzielt. Nur etwa 3% aller Unternehmen und Einzelpersonen können klar benennen, wofür Sie Spezialist sind.

Vorteile der Spezialisierung

Gelingt es jemandem jedoch, zu formulieren “Ich bin Spezialist für...” dann hat dies erhebliche Vorteile:

- Wer den Satz “Ich bin Spezialist für...” ohne Umschweife über die Lippen bringt, drückt Klarheit aus. Klarheit löst Anziehungskraft aus. Sie setzen dadurch eine Positiv-Spirale in Gang.
- Wer sich klar als Spezialist positionieren kann, signalisiert Anderen, ob er für diese zuständig ist oder nicht. Das spart Ihnen kostbare Zeit. Sie müssen sich nicht mit Zielgruppen beschäftigen, für die Sie nicht zuständig sind und können sich stattdessen auf diejenigen konzentrieren, für die Sie voll und ganz da sein wollen.
- Als Spezialist können Sie erheblich Ballast abwerfen. Sie müssen nur noch die Ressourcen vorhalten, die für Ihr Spezialistentum erforderlich sind. Von allem anderen können Sie sich radikal trennen. Das klingt im ersten Moment vielleicht schmerzhaft, ist jedoch bereits im zweiten Moment unglaublich befreiend und wohltuend.
- Sie erzielen Spezialisierungsgewinne. Sich in die Probleme verschiedenster Zielgruppen hineinzudenken führt zur Verzettlung. Die Fokussierung auf die Probleme einer klar umrissenen Zielgruppe ermöglicht Ihnen das beste Ergebnis für diese spezielle Themenstellung.

Angst vor Spezialisierung

Häufig begegne ich Menschen, die Angst haben vor Spezialisierung. Sie setzen lieber auf mehrere Standbeine. Funktioniert das eine Standbein nicht mehr so gut, dann verlagert man seine Aktivitäten eben auf das andere Standbein.

Das mag sinnvoll klingen, ist jedoch nicht sonderlich effizient. Es droht Verzettlung. Spezialisierungs-Gewinne durch Fokussierung gehen verloren. Für die verschiedenen Standbeine muss Wissen und Infrastruktur vorhanden und auf dem Stand gehalten werden.

Alternativ schlage ich Ihnen in Phase 9 etwas vor, das Sie zur ganzheitlichen Spezialisierung bringen wird. Sie werden sich nicht mehr als Spezialist für einen gerade und vielleicht nur kurzzeitigen Trend positionieren, sondern ein Spezialgebiet finden, das zeitlos und unabhängig von Modeerscheinungen ist. Dadurch vermeiden Sie die vermuteten Risiken und können die Vorteile der Spezialisierung in vollem Maße auskosten.

Prinzip 5: Ganzheitliche Spezialisierung

Lösen Sie ein spezifisches Problem lieber exzellent, als dass Sie eine Vielzahl von Problemen nur mittelmäßig lösen. Die intensive Auseinandersetzung mit einem Spezialgebiet löst Anziehungskraft aus und ermöglicht Lerngewinne.

Hilfsfragen

- Wer sind Sie, wenn Sie sich voll und ganz auf den größten identifizierten Nutzen konzentrieren?
- Für was sind Sie dann Spezialist bzw. Experte?

Bitte denken Sie daran:

- Feedback vor Halluzination
Fragen Sie Vertraute, Bekannte, Kunden: Worin sehen diese Ihr Spezialgebiet?

- Bleiben Sie agil!
Wenn Ihnen jemand ein Feedback gibt, das zunächst nicht in Ihr bislang geprägtes Bild passt, dann nehmen Sie den Aspekt zunächst auf und bleiben Sie agil in Bezug auf Ihre Strategie.
- Mutation vor Selektion
Schreiben Sie lieber einen Gedanken mehr auf, als dass Sie einen weglassen. Streichen können Sie später immer noch.

Schreiben Sie die Ergebnisse Ihrer Recherche und Analyse auf. Wofür sind Sie Spezialist? Nutzen Sie dafür wieder die Strategiekarte.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)

The image shows a template for a strategic map. It is titled "Arbeitsblatt Strategie-Karte" and features a logo for "management" in the top right corner. The template is divided into a grid of sections for notes:

- 1. Situation & Fokus
- 2. Stärken / Chancen
- 3. Risiken / Sportplatz
- 4. Zielgruppe
- 5. Kooperation
- 6. Marketing / Vertrieb
- 7. Innovation / Angebot
- 8. Engpass / Hot Button
- 9. Ziel / Zukunftsbild: Vision, Mission, Why

At the bottom left, it says "Themenkomplex" and at the bottom right, "© Hans-Jörg Lippman/management 2014".

Vorlage “Strategiekarte”

Phase 5: Zielgruppen

Sie kennen nun Ihre Stärken, den Nutzen, den Sie damit bewirken können und haben eine erste Vermutung, welches Ihr Spezialgebiet ist. Nun kommt der wichtigste Schritt in der Entwicklung Ihrer Strategie: Die Klärung, für wen Sie zuständig sind - Ihre Zielgruppe.

Der magische Moment

Der Moment, in dem Sie Klarheit über die eigene Zielgruppe haben, ist magisch! Menschen, die ihr Strategie-Projekt erfolgreich durchgeführt haben, berichten, dass sie ab diesem Moment die Welt mit anderen Augen gesehen haben. Sie konnten bereits nach kurzer Zeit erkennen, ob Menschen, die ihnen begegneten, zur Zielgruppe gehörten oder nicht.

Sobald Sie erkennen oder erspüren, dass Sie im Dialog mit einem Vertreter Ihrer Zielgruppe sind, wird eine besondere Resonanz entstehen. Sie werden Informationen, die Ihnen Ihr Gegenüber gibt (verbal oder nonverbal) sehr viel bewusster aufnehmen. Und das spürt Ihr Gegenüber. Es wird eine besondere Beziehung entstehen, die Grundlage dafür ist, dass Ihr Gegenüber Ihnen Anhaltspunkte zur Verfügung stellt, die für Ihre künftige Zusammenarbeit und letztlich für Ihre Strategieentwicklung von entscheidender Bedeutung sind.

Hilfsfragen

Nachdem Sie nun den Nutzen identifiziert haben, den Sie stiften, fragen Sie sich:

- Wer profitiert von diesem Nutzen?
- Wer kommt als Interessent für Ihr Spezialgebiet in Betracht?
- Wer hat Interesse an Ihren Stärken?
- Mit welchen Interessenten möchten Sie gerne zusammenarbeiten?

Sammeln Sie potentielle Zielgruppen, stellen Sie Eigenschaften Ihrer Zielgruppe fest. Kombinieren Sie Eigenschaften. Seien Sie dabei sehr kreativ.

Eine Zielgruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie homogene Bedürfnisse aufweist.

Eine Methode, um Zielgruppen systematisch herzuleiten ist der morphologische Kasten (siehe Abbildung). Legen Sie im morphologischen Kasten Kategorien fest und definieren Sie Merkmale der Kategorien, die überschneidungsfrei sein sollten. Anschließend können Sie auswählen, für welche Zielgruppe Sie zuständig sein wollen. Markieren Sie die entsprechenden Merkmale mit Punkten. Die Punkte können Sie verbinden. Es entsteht Ihr systematisch hergeleitetes Zielgruppenprofil.

Kategorien	Merkmale				
Kontext	Business			Privat	
Reifegrad	Start-Up		Mittelstand	Konzern	
Größe	0-5 MA	5-10 MA	10-50 MA	50-500 MA	500+ MA
Branche	Medien	Events	Agentur	Hardware	Perso-DL
Räumlich	Lokal	Regional		D-A-CH	Global
Digitalgrad	100% Analog		Hybrid	100% Digital	

morphologischer Kasten

Filtern Sie nun Ihre Zielgruppen und ermitteln Sie die Zielgruppe, der Sie den größten Nutzen stiften können, an der Sie das höchste Interesse haben und zu der nach Möglichkeit bereits Kontakte bestehen.

Schreiben Sie auch auf, wer Zielgruppenbesitzer sind. Das können z.B. Branchenverbände sein oder Medien, die von Ihrer Zielgruppe vorrangig genutzt werden. Zielgruppenbesitzer können Ihnen dabei helfen, den Kontakt zu Ihrer Zielgruppe aufzubauen.

Erfassen Sie Ihre Zielgruppen und auch Teilzielgruppen in Ihrer Strategiekarte. Identifizieren Sie am Ende die Zielgruppe, die sich als besonders erfolgversprechend darstellt.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Morphologischer Kasten”, um Zielgruppen strukturiert herzuleiten.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)



Vorlage “morphologischer Kasten”

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)



Vorlage “Strategiekarte”

Phase 6:

Größter Engpass

In der vorangegangenen Phase habe ich Ihnen bereits vom magischen Moment berichtet. In dem Augenblick des Zielgruppen-Bewusstseins wird plötzlich alles relevant, was Sie im Gespräch mit einem Zielgruppenvertreter erfahren können: Um was für einen Menschentyp handelt es sich? Was ist dieser Person wichtig? Welche Vorlieben hat dieser Mensch? Wo drückt der Schuh? Was löst bei diesem Menschen Freude aus?

Gehen Sie in den Dialog mit Ihrer erfolgversprechendsten Zielgruppe. Fragen Sie, was Ihre Zielgruppe beschäftigt, womit sie zu kämpfen hat und was sie vom Wachstum abhält.

Tipp: Suchen Sie das persönliche Gespräch. Nur so werden Sie die echten Engpässe erfahren. Oftmals finden sich wertvolle Hinweise zwischen den Zeilen. Fragen Sie nach.

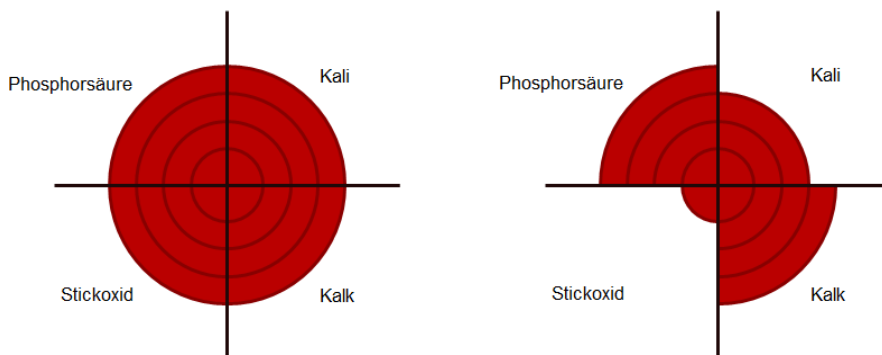
Gehen Sie mit einer offenen Grundhaltung in die Zielgruppengespräche. Sie wollen nichts verkaufen. Sie wollen Ihre Zielgruppe mit Ihren Sorgen und Nöten einfach nur verstehen. Ein schöner Nebeneffekt ist folgender: Die ungeteilte Aufmerksamkeit und das gute Gefühl, gehört und wahrgenommen zu werden, hat schon in manchem Zielgruppengespräch zu Aufträgen geführt, obwohl das nicht das ursprüngliche Anliegen des Gesprächs war.

Während der Zielgruppengespräche haben Sie den größten Erkenntnisgewinn für Ihre Strategiearbeit. Es kann durchaus sein, dass Sie nach dieser Phase nochmals Feinjustierungen an Ihrem Spezialgebiet und Ihrer erfolgversprechendsten Zielgruppe durchführen müssen. Eine solche kybernetische Schleife ist fester Bestandteil des Strategieprozesses. Denken Sie an das 2. Prinzip: Strategie ist agil!

Prinzip 6: Das Minimumprinzip

Bereits in der Projektinitiierung haben wir festgestellt, dass Natur, Menschen und Organisationen auf Wachstum ausgelegt sind.

Der Agrarwissenschaftler Carl Sprengel hat dazu im Jahr 1828 eine interessante Erkenntnis herausgearbeitet und als Minimumgesetz veröffentlicht. Später wurde dieses von Justus von Liebig erweitert und zur Popularität geführt. Dabei wurde belegt, dass das optimale Wachstum einer Pflanze nur dann erfolgt, wenn die nötigen Stoffe (Kalk, Stickstoff, Phosphorsäure und Kali etc.) jeweils in ausreichender Menge vorhanden sind (vgl. Abbildung unten links). Ist einer der Stoffe in geringerem Umfang vorhanden, so begrenzt dieser fehlende Stoff das Wachstum der Pflanze. Dieser Stoff wird somit zum Minimumfaktor. In der Darstellung unten rechts muss zunächst Stickoxid hinzugegeben werden. Ab einer ausreichenden Zugabe von Stickoxid wird Kali zum Minimumfaktor. Eine weitere Erkenntnis ist, dass es keinen Nutzen bringt, wenn mehr von einem Stoff hinzugefügt wird, der ausreichend vorhanden ist (im Beispiel Phosphorsäure, Kalk).



Übertragen auf Ihre Strategiearbeit bedeutet das, herauszufinden welche Ressource Ihrer Zielgruppe fehlt, um die nächste Wachstumsstufe zu erreichen. Und gleichzeitig bedeutet es, nicht noch mehr vom Selben hinzuzufügen, da dies Ressourcenverschwendung darstellt.

Justus von Liebig hat dies später noch anschaulicher mit der sogenannten Minimum-Tonne visualisiert (vgl. Abbildung): Zusätzliches Wasser in die Tonne zu geben hat keinen Effekt, solange keine wirksamen Maßnahmen ergriffen werden, um die niedrigste Daube (den Minimumfaktor) zu optimieren.



Wenn wir also über den Engpass der Zielgruppe sprechen, dann geht es darum, herauszufinden, was die Zielgruppe vom Wachstum abhält, um hier sehr zielgerichtet Maßnahmen abzuleiten und nicht wirkungslos zu operieren.

Hilfsfragen

Folgende Hilfsfragen sollen Ihnen im Zielgruppengespräch helfen. Aber bedenken Sie, dass neben den verbalen Äußerungen auch die non-verbale Informationen von Bedeutung sind. Diese Hilfsfragen können somit nur Anfangs-Impulse sein. Der Rest sollte sich möglichst dynamisch ergeben.

- Welches sind Ihre größten bisherigen Erfolge?
- Wie haben Sie es geschafft diese Erfolge zu erzielen?
- Was möchten Sie in der Zukunft zusätzlich erreichen?
- Was könnte Ihnen dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen?
- Was hält Sie bisher davon ab, dieses Ziel zu erreichen?
- Mal angenommen es gäbe jemanden, der Wünsche erfüllen könnte: Was wäre Ihr größter Wunsch?

Spätestens jetzt sollte deutlich werden, warum ich im Verlauf dieses Buches immer wieder gebetsmühlenartig wiederholt habe, dass das

Prinzip “Feedback vor Halluzination” gilt. Die größten Engpässe Ihrer Zielgruppe können Sie sich kaum ausdenken. Die können Sie jedoch erfragen.

An dieser Stelle unterscheidet sich praktische Strategiearbeit von theoretischer Strategiearbeit. Und ich verspreche Ihnen: Jedes Zielgruppengespräch, das Sie führen, birgt unglaubliches Energiepotential für Sie persönlich. Wenn Sie mit der - für Sie - richtigen Zielgruppe im Dialog sind, dann werden Sie daraus überproportional mehr Energie ziehen als Sie einbringen müssen.

Und Sie werden im Verlauf der Gespräche so viele wertvolle Hinweise erhalten, dass Sie nach mehreren Gesprächen noch präziser sagen können, wer zu Ihrer Zielgruppe gehört und wer nicht. Verwenden diejenigen, die zu Ihrer perfekten Zielgruppe gehören, beispielsweise ein bestimmtes Vokabular? Haben Sie bestimmte Leidenschaftsthemen? Kleiden sie sich auf bestimmte Weise? Nutzen Sie diese Anhaltspunkte, um noch präziser zu sagen, wer Ihre Zielgruppe ist. Springen Sie dazu bei Bedarf in die Phase 5 zurück.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Dokumentation Zielgruppengespräch”, um sich gut auf ein Zielgruppengespräch vorzubereiten und das Gespräch anschließend nachzubereiten. [[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten](#)]

Filtern Sie im Laufe Ihrer Zielgruppengespräche den größten Engpass Ihrer Zielgruppe heraus. Versuchen Sie Cluster zu bilden. Erinnern Sie sich, dass eine echte Zielgruppe dadurch gekennzeichnet ist, dass Sie in sich homogene Bedürfnisse hat. Die Gemeinsamkeit von Engpässen ist also Merkmal einer Zielgruppe.

Tip: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)



Vorlage “Strategiekarte”

Kritik an diesem Vorgehen

Die Recherche nach dem größten Engpass der Zielgruppe stößt gelegentlich auf Kritik: Wie soll jemand benennen, was ihm fehlt, wenn er noch nicht weiß, dass es eine (andere) Lösung gibt. Zur Unterstützung der Kritik wird gerne das Zitat von Henry Ford beigefügt: “Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.”

Die Kunst bei der Recherche des größten Engpasses besteht darin, sich nicht mit der ersten Antwort zu begnügen. Eine hilfreiche Methode ist die sogenannten 5-Why-Methode.

5-Why-Methode

Wenn Sie im Dialog mit Ihrer Zielgruppe auf einen Engpass gestoßen sind, dann haken Sie mit Hilfe der 5-Why-Methode nach. Fragen Sie fünfmal “Warum?”. Sagt Ihnen also jemand “Ich wünsche mir schnellere Pferde”, dann fragen Sie “Warum?”. Antwortet Ihr Gegenüber noch ausweichend, dann stellen Sie erneut die “Warum?”-Frage. Die Erfahrung hat gezeigt, dass spätestens beim fünften “Warum?” eine Tiefung erreicht ist, die auf den tatsächlichen Engpass, in diesem Fall dem Wunsch nach mehr Geschwindigkeit, blicken lässt.

Phase 7:

Die Innovation

Wenn Sie Ihre Strategie-Arbeit bis Phase 6 sauber erledigt haben, wird ab jetzt alles leicht. Sie kennen nun Ihre erfolgversprechendste Zielgruppe und deren größte Engpässe.

Nun geht es “nur” noch darum, Lösungen für diese Engpässe zu finden. Da die Herleitung Ihrer Zielgruppe über Ihre Stärken erfolgt ist, können Sie davon ausgehen, dass Ihre Stärken Ihnen sehr nützlich sein werden, um die passende Lösung zu finden.

Und bereits an dieser Stelle sei gesagt, dass Sie - egal wie die Lösung aussehen mag - nicht alles selbst machen müssen. Wir werden uns in Phase 8 noch mit Kooperationsmöglichkeiten beschäftigen.

Ermitteln Sie nun Wege, wie Sie Ihrer Zielgruppe beim Lösen des größten Engpasses helfen können.

Achtung: Es geht ausschließlich um die Engpässe Ihrer Zielgruppe, nicht um Ihre eigenen.

Oftmals spricht jemand, der ein Problem hat, die Lösung bereits mit. Versuchen Sie Ihr Gehör dahingehend zu schulen, dass Sie wahrnehmen, wenn jemand beim Schildern eines Engpasses bereits Andeutungen von Lösungen liefert. Greifen Sie diese Lösungsansätze dankbar auf und sammeln Sie diese.

Hilfsfragen

Wenn Lösungen nicht unmittelbar auf der Hand liegen, dann können Sie auch in dieser Phase Hilfsfragen nutzen:

- Was müsste geschehen, damit Ihr Problem gelöst wird?
- Mal angenommen es gäbe jemanden, der für Ihr Problem/Ihren Engpass eine Lösung hätte: Was müsste er/sie tun?

- Mal angenommen, Sie hätten alle Ressourcen der Welt: Wie sähe die optimale Lösung aus?
- Was müssten Sie zulassen / kommen lassen, damit Ihr Problem gelöst wird?
- Was müssten Sie loslassen, damit Ihr Problem gelöst wird?

Tipp: Manchmal steckt die Innovation gar nicht so sehr in einem völlig neuen Verfahren o.ä., sondern "nur" in der Überwindung eines Akzeptanz-Engpasses. Hier können beispielsweise geeignete Marketing-Maßnahmen hilfreich sein. Die vorangegangenen Fragestellungen geben Aufschluss, wo das Problem liegt und wie eine geeignete Innovation aussehen kann.

Recherche

Sammeln Sie die Lösungsmöglichkeiten, die sich bereits aus dem Dialog mit Ihrer Zielgruppe ergeben. Ergänzen Sie Lösungsmöglichkeiten, die Ihnen im Nachgang zu den Gesprächen begegnen (z.B. durch Internetrecherche, Gespräche mit Dritten, Kontakte zu Zielgruppenbesitzern, wie z.B. Verbänden etc.).

Es geht zunächst darum, so viele Lösungsmöglichkeiten für den größten Engpass Ihrer Zielgruppe zu finden, wie möglich (Prinzip 3: Mutation vor Selektion).

Sie können auch einen Workshop organisieren, um Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammenzubringen, die gemeinsam Lösungsoptionen entwickeln. Gut angeleitet kann ein solches Format Wunder bewirken.

Grobkonzept

Nehmen Sie sich nun die vielversprechendsten Lösungsansätze und konkretisieren Sie diese. Mit den Konkretisierungen suchen Sie erneut den Dialog zur Zielgruppe. Finden Sie heraus, wie Ihre Zielgruppe die Lösung bewertet. Nutzen Sie das Feedback, um die Lösung zu verbessern.

Achtung! Verzetteln Sie sich nicht. Durch die Fokussierung auf den größten Engpass Ihrer Zielgruppe, blenden Sie ganz bewusst zahllose andere Handlungsoptionen aus, die Sie ebenfalls wählen könnten. Beschreiten Sie diesen Pfad konsequent weiter und Sie werden einen der größten Vorteile dieses Strategie-Vorgehens erleben: Die Vermeidung der Verzettelung und das fokussierte Vorgehen.

Rapid Prototyping

Haben Sie eine Lösung gefunden, die erfolgversprechend erscheint und von Ihrer Zielgruppe positiv bewertet wird, dann gehen Sie den nächsten Schritt: Entwickeln Sie einen Prototypen. Wie müsste ein Prototyp beschaffen sein, um die Akzeptanz der erdachten Lösung zu testen? Bedenken Sie, dass es charakteristisch für Prototypen ist, dass Sie noch nicht fertig sind. Es gibt den schönen Ausspruch “Fail Fast!”, also: Scheitern Sie möglichst früh. Je früher Sie herausfinden, ob es sich lohnt eine Prototyp-Idee weiterzuverfolgen oder nicht, desto besser. Sie gewinnen dadurch Geschwindigkeit und können die Energie direkt in den nächsten Lösungsansatz stecken. Denken Sie an Thomas Alva Edison: “Von jeder der 1.000 Glühbirnen, die nicht funktionierten, habe ich etwas gelernt, das ich für den nächsten Versuch verwenden konnte.”

Klotzen, nicht kleckern

Wenn Sie auf eine Lösung gestoßen sind, die Ihrer Zielgruppe dabei hilft, den größten Engpass zu überwinden, dann heißt es Klotzen, nicht kleckern. Sorgen Sie dafür, dass die Innovation in der gewünschten Form an den Markt kommt. Entwickeln Sie ein geeignetes Marketing-Konzept, um Ihre Innovation zu verbreiten. Und bleiben Sie im engen Dialog mit Ihrer Zielgruppe, um Hinweise auf mögliche Nachbesserungen zu erhalten.

Mehr denn je gelten in der Phase “Innovation” die Prinzipien

- Feedback statt Halluzination
- Strategie ist agil!
- Mutation vor Selektion

Schreiben Sie Ihre erfolgversprechendste Innovation auf Ihre Strategiekarte.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)

Das Bild zeigt ein Arbeitsblatt mit dem Titel 'Arbeitsblatt Strategie-Karte' und dem Logo 'management 24'. Das Blatt ist in ein 3x3-Raster unterteilt. Die Felder sind wie folgt beschriftet:

- 1. Strukturen & Fakten
- 2. Stärken / Chancen
- 3. Risiken / Spannungsfelder
- 4. Zielgruppe
- 5. Kooperation
- 6. Marketing / Vertrieb
- 7. Innovation / Angebot
- 8. Engpass / Ihre Stärke
- 9. Ziel / Zukunftsbild, Vision, Mission, Why

Das Feld 9 ist ein breiter Kasten, der die gesamte Breite des unteren Bereichs einnimmt. Unten links steht 'Themenkomplex' und unten rechts '© Hans-Jörg LorenzmanagementGmbH 2014'.

Vorlage “Strategiekarte”

Phase 8:

Kooperation

Was auch immer die Phase 7 für Sie ergeben hat. Nicht alles, was der Zielgruppe hilft, um den Engpass zu lösen, können Sie selbst erbringen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und finden Sie heraus, wer Ihnen helfen kann, um die Lösung zu realisieren.

Hilfsfragen

Folgende Hilfsfragen unterstützen Sie bei der Suche nach dem optimalen Kooperationspartner:

- Welche Anbieter gibt es?
- Welche davon sind besonders geeignet, um die Lösung zu realisieren?
- Welche Interessen hat der potentielle Kooperationspartner?
- Was können Sie einem Kooperationspartner bieten, damit dieser mit Ihnen kooperiert?

Denken Sie an das Prinzip 3 "Mutation vor Selektion". Machen Sie den Trichter zunächst ganz weit auf, um möglichst viele potentielle Kooperationspartner zu finden. Selektieren Sie dann den optimalen Kooperationspartner, um die Innovation für Ihre Zielgruppe zu realisieren.

Tipp: Nicht immer muss eine Kooperation mit Dritten teuer sein. Oftmals haben potentielle Kooperationspartner Leerlaufphasen, die sie füllen möchten. Klären Sie offen die Interessen aller Parteien und finden Sie gemeinsam Wege zu einer zufriedenstellenden Kooperation für alle Seiten.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)

Arbeitsblatt
Strategie-Karte

management

1. Situation & Fokus

2. Stärken / Genies

3. Nutzen / Spezialgebiet

4. Zielgruppe

5. Kooperation

6. Marketing / Vertrieb

7. Innovation / Angebot

8. Engpass / Ihre Schwäche

9. Ziel / Zukunftsbild, Vision, Mission, Why

© Hans-Jörg Lorenzmanagement AG 2018

Vorlage “Strategiekarte”

Phase 9:

Konstantes Grundbedürfnis / Vom Strategie-Projekt zum Strategieprozess

Mit dem bisherigen Strategie-Projekt haben Sie sich auf den aktuellen Engpass Ihrer Zielgruppe konzentriert. Dieses Vorgehen hilft Ihnen dabei, die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe zu werden. Wenn Sie das Projekt ordentlich durchgeführt haben, wird Ihre Zielgruppe Sie für die entwickelte Innovation lieben.

Nun geht es darum, dass Ihr Erfolg keine Eintagsfliege bleibt. Um das zu erreichen, verlassen wir das Strategie-Projekt und gelangen zum kontinuierlichen Strategieprozess.

An dieser Stelle kommt das siebte und letzte Prinzip der Strategieentwicklung ins Spiel:

Prinzip 7: Immaterielles vor Materiellem

Bereits beim vierten Prinzip haben wir gesehen, dass "Nutzen- vor Gewinnoptimierung" gilt. Generell lässt sich sagen, dass Materielles in Form von Sachgütern oder Geld immer nur die Folge ist von zunächst Immateriellem. An erster Stelle sind Ideen zu nennen. Bevor eine Innovation entsteht, muss zunächst eine Idee her. Die Idee ist immateriell. Aus ihr heraus kann jedoch bei richtigem Gebrauch etwas wertvolles Materielles entstehen.

Zur klaren Unterscheidung lässt sich festhalten, dass Materielles bei Gebrauch Abnutzungserscheinungen entwickelt, während Immaterielles durch seine Benutzung wächst.

Die beiden wichtigsten immateriellen Güter, die Sie durch die Durchführung Ihres Strategie-Projekts erlangen, sind "Know How" und "Zielgruppenbesitz". Ihr gewonnenes Know-How über den Ablauf und die Durchführung eines Strategie-Projekts wird Ihnen hilfreich sein, um Ihre Strategie immer wieder auf den neuesten Stand zu bringen. Schon allein

dadurch können Sie vermeiden, dass Sie mit der aktuell gefundenen Innovation wieder abgehängt werden.

Noch wichtiger ist jedoch der immaterielle Wert "Zielgruppenbesitz". Wenn Sie einmal den engen Draht zu Ihrer Zielgruppe haben, Ihre Zielgruppe Sie womöglich sogar abgöttisch für Ihre gelieferte Innovation liebt, dann wird es die Bereitschaft geben, gemeinsam mit Ihnen an den nächsten Schritten zu arbeiten, um neue Innovationen zu entwickeln. Richtig eingesetzt ist der Besitz einer Zielgruppe der womöglich wichtigste immaterielle Wert, den Sie haben können. Materielle Werte sind stets nur die Folge.

Auf dem Weg vom Strategie-Projekt zum Strategieprozess ist eine Unterscheidung in variable und konstante Bedürfnisse sinnvoll. Variable Bedürfnisse unterliegen einem bestimmten Zeitgeist. So hat die Fotografie mit Fotofilm lange Zeit das Bedürfnis befriedigt, Erinnerungen visuell festzuhalten.

Wer sich auf das Verfahren Fotofilm spezialisiert hatte, bekam mit Einführung der Digitalfotografie ein erhebliches Problem. Wer sich jedoch auf das konstante Grundbedürfnis (visuelle Erinnerungen) konzentriert hatte, hat frühzeitig damit begonnen, neue Verfahren zu erkennen, die das konstante Grundbedürfnis erfüllen.

Hilfsfragen

Der Weg zum Strategieprozess führt Sie daher zu folgender Frage:

- Welches ist das konstante Bedürfnis hinter der aktuell nachgefragten Innovation (Beispiele: "visuelle Erinnerungen" vs. "Fotofilm" oder "Musikgenuss" vs. "Vinylschallplatte")

Halten Sie das konstante Grundbedürfnis in Ihrer Strategiekarte fest und bedenken Sie das Prinzip 2 "Strategie ist agil". Nachdem Sie das konstante Grundbedürfnis notiert haben, kann es sein, dass dies Nachschärfungen bei Ihrer Zielgruppe und Ihrem Spezialgebiet nach sich zieht. Schauen Sie nochmal die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen durch und korrigieren Sie bei Bedarf. Im Ergebnis werden Sie zu einer Strategie gelangen, die Ihnen langfristige Erfolge beschert.

Tipp: Nutzen Sie die Vorlage “Strategiekarte”, um Ihre Stärken und die größte Stärke zu erfassen.

[\[Vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch, um die Vorlage zu erhalten\]](#)



Arbeitsblatt
Strategie-Karte

management 360

1. Mission & Fokus	2. Stärken / Genüsse	3. Wurzeln / Spezialgebiet	4. Zielgruppe
5. Kooperation	6. Marketing / Vertrieb	7. Innovation / Angebot	8. Engpass / Hot Buttons
9. Ziel / Zukunftsbild, Vision, Mission, Why			

© Hans Jörg / www.management360.de

Vorlage “Strategiekarte”

Strategie-Kommunikation

Als bewährtes Instrument zur Strategiekommunikation dient die Strategiekarte. Aus der Strategiekarte sind die wesentlichen Erkenntnisse der neun Phasen ersichtlich, also: Welches sind Ihre größten Stärken, welchen Nutzen stiften Sie, worin sind Sie Spezialist, für wen sind Sie zuständig (die Zielgruppe), welches sind die größten Engpässe Ihrer Zielgruppe und wie wollen Sie diese lösen (die Innovation). Auch die wichtigsten Kooperationen und das konstante Grundbedürfnis sollten auf der Strategiekarte enthalten sein.

Im besten Fall ist Ihre Strategie so formuliert, dass sie für alle Beteiligten (Zielgruppe, Kooperationspartner, Mitarbeiter) gleichlautend und offen verwendet werden kann. Dadurch erhöhen Sie die Transparenz für die Beteiligten und steigern deren Vertrauen. Gut sichtbar aufgehängte Strategiekarten entwickeln Anziehungskraft, zeigen, dass es Ihnen ernst ist mit der Strategieumsetzung und bieten immer wieder Gesprächsstoff.

Laden Sie die Beteiligten zum Strategie-Dialog ein. Erläutern Sie dabei die Strategie und bitten Sie um Feedback. So bleibt Ihre Strategie lebendig.

Enthält Ihre Strategiekarte zu viele sensible Informationen, dann nehmen Sie Auszüge, die Sie offen kommunizieren wollen.

Häufig lassen sich aus der Strategiekarte Inhalte für Websites, Werbebroschüren oder Slogans ableiten.

Je besser die Inhalte Ihrer Strategie mit der Außenkommunikation abgestimmt sind, desto größer ist die Wirkung, die Ihre Strategie entfaltet.

Strategie-Monitoring

Behalten Sie kontinuierlich Ihren Strategie-Fortschritt im Blick. Indikatoren liegen im Immateriellen wie im Materiellen, auf der Ursache- wie auf der Wirkungsseite.

Erstellen Sie einen Kriterienkatalog, den Sie regelmäßig bewerten bzw. von Ihrer Zielgruppe bewerten lassen. Mögliche Kriterien können sein:

1. Ihre Fähigkeiten
2. Ihre Beziehungen
3. Ihre Leistungen
4. Ihre Ergebnisse

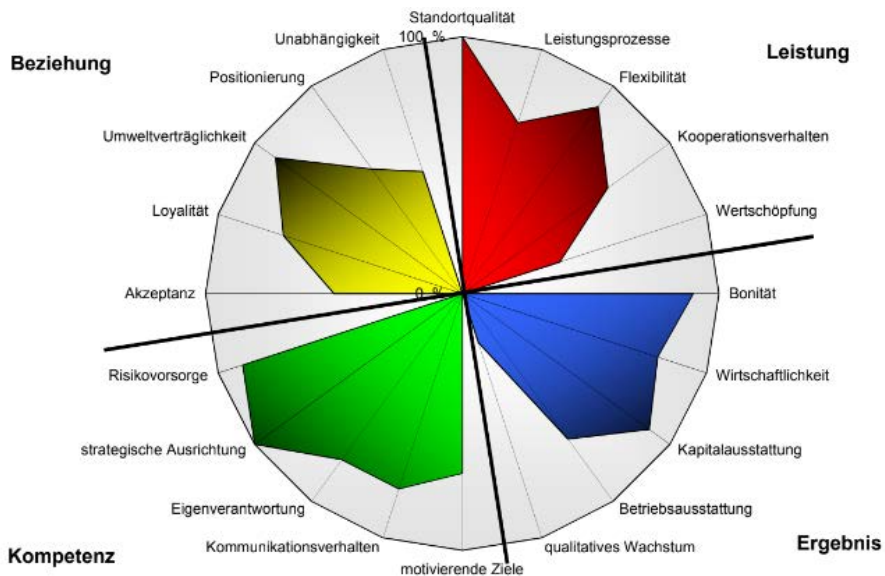
Erstellen Sie beispielsweise eine Skala von 0 bis 100 und lassen Sie Ihre Zielgruppe bewerten, wie Ihre Fähigkeiten eingeschätzt werden, wie gut die Beziehungen eingeschätzt werden oder wie Ihre Leistungen beurteilt werden.

Wenn Sie Abweichungen vom Soll-Wert feststellen, dann denken Sie an das erste Prinzip "Feedback statt Halluzination" und fragen Sie nach, wie es zu der Bewertung kommt und was geschehen müsste, um den Wert zu verbessern. Dadurch erhalten Sie Indikatoren für Ihre nächsten Innovations-Schritte.

Unter dem vierten Kriterien-Block "Ergebnisse" sollten Sie selbst festlegen, wie Sie mit den Ergebnissen Ihrer Strategiearbeit zufrieden sind. Passt der Gewinn? Haben Sie ausreichend Liquidität? Macht Ihnen Ihre Arbeit Freude?

Tipp: Entwickeln Sie Kriterien, die zu Ihrer Strategie passen und monitoren Sie diese kontinuierlich. So erhalten Sie frühzeitig Indikatoren, wenn Anpassungen an Ihrer Strategie erforderlich werden.

Ein Beispiel für ein Strategie-Monitoring stellt die Balance-E® von Georg Rohde (Rohde + Partner) dar:



Balance-E® von Georg Rohde (Rohde + Partner)

In der Balance-E® werden auf der linken Seite die Ursachen und auf der rechten Seite die Wirkungen Ihres Erfolgs sichtbar. Kompetenz und Beziehungen sind die Ursache für Erfolg. Leistung und Ergebnis sind die Wirkung.

Die Kompetenzen werden untergliedert in Motivierende Ziele, Kommunikationsverhalten, Eigenverantwortung, strategische Ausrichtung und Risikoversorge. Die Beziehungsebene wird untergliedert in die Dimensionen Akzeptanz, Loyalität, Umweltverträglichkeit, Positionierung und Unabhängigkeit.

Die Leistung wird untergliedert in Standortqualität, Leistungsprozesse, Flexibilität, Kooperationsverhalten und Wertschöpfung. Die Ergebnisse lassen sich untergliedern in Bonität, Wirtschaftlichkeit, Kapitalausstattung, Betriebsausstattung und qualitatives Wachstum.

Bewerten Sie jede Ausprägung mit Werten von 0 bis 100 und sehen Sie in der Balance-E® wo sich der größte Engpass ergibt. Der größte Engpass kann einmal auf der Dimensionsebene (Kompetenz, Beziehung, Leistung, Ergebnis) betrachtet werden und einmal auf der Ausprägungsebene innerhalb der Dimensionen.

Es ergibt sich nach entsprechender Befüllung ein klares Bild, welche Engpässe zu lösen sind, um das Ergebnis positiv zu beeinflussen.

Strategie-Überprüfung

Wie schon mehrfach festgehalten, ist Strategie agil (Prinzip 2). Strategie-Überprüfung ist daher fester Bestandteil und ein kontinuierlicher Prozess in der Strategiearbeit.

Bereits während der Erstellung der Strategie werden Sie immer wieder feststellen, dass es Abhängigkeiten zwischen den Ergebnissen der Phasen gibt. So kann eine Veränderung des größten Engpasses der Zielgruppe Auswirkungen auf die Zielgruppe selbst und auch auf das Spezialgebiet haben. Führen Sie daher immer wieder kybernetische Schleifen durch. Prüfen Sie nach einer Veränderung innerhalb Ihrer Strategiekarte auch die übrigen Bereiche, um Unstimmigkeiten zu erkennen und anzupassen.

Nehmen Sie sich darüber hinaus regelmäßig, mindestens jedoch einmal jährlich eine Auszeit und hinterfragen Sie Ihre Strategie. Bringen Sie dazu die wesentlichen Beteiligten (Vertreter der Zielgruppe, Kooperationspartner, Mitarbeitende) in den Dialog.

Hilfsfragen

Im Fokus sollte stehen:

- Was hat sich an den Engpässen der Zielgruppe verändert?
- Welche Veränderungen gibt es im Umfeld der Zielgruppe?
- Welche nächsten Innovationsschritte helfen der Zielgruppe am meisten?
- Wie und mit wem können die Innovationsschritte umgesetzt werden?

Nutzen Sie die Strategiekarte um sie kontinuierlich anzupassen.

Die 7 Prinzipien im Überblick

Prinzip 1:

Feedback statt Halluzination

Nicht das, was Sie selbst über Ihre Stärken, Ihren Nutzen oder Ihr Spezialgebiet denken ist maßgeblich, sondern was davon von Ihrer Zielgruppe wahrgenommen wird. Halluzinieren Sie also nicht, sondern holen Sie sich Feedback von Ihrer Zielgruppe.

Prinzip 2:

Strategie ist agil

Jeder Dialog, den Sie mit relevanten Personen zu Ihrer Strategie führen, sorgt für eine Konkretisierung Ihrer Strategie. Die Strategie wird auf diese Weise ständig hinterfragt, auf aktuelle Gegebenheiten angepasst und ist bei richtiger Anwendung stets auf dem neuesten Stand. Wenn Ihnen jemand ein Feedback gibt, das zunächst nicht in Ihr bislang geprägtes Bild passt, dann nehmen Sie den Aspekt zunächst auf und bleiben Sie agil in Bezug auf Ihre Strategie.

Prinzip 3:

Mutation vor Selektion

Lassen Sie alle Ideen und Aspekte bezüglich Ihrer Strategie zunächst zu. Sie wissen schließlich (noch) nicht, welche Facetten später für die Entwicklung der neuen Strategie nützlich sein können. Häufig sind Stärken oder Eigenschaften, die Ihnen zunächst unbedeutend oder gar banal erscheinen, am Ende ausschlaggebend für den Erfolg. Verwerfen wir diese zu früh, berauben Sie sich möglicherweise relevanter strategischer Optionen. Entwerfen Sie also ein möglichst vollständiges Bild. Das spätere Streichen ist relativ einfach.

Prinzip 4:

Nutzen- vor Gewinnmaximierung

Gewinn ist immer nur Folge, nie Ursache. Ursache für Gewinn ist der Nutzen. Daher geht es bei einer erfolgreichen Strategie vorrangig darum, herauszufinden, welcher Nutzen für die Zielgruppe entsteht und diesen dann zu optimieren. Wer es versteht, den einmal erkannten Nutzen für die Zielgruppe zu erhalten und stets zu optimieren, wird für seine Zielgruppe dauerhaft unverzichtbar.

Prinzip 5:

Ganzheitliche Spezialisierung

Lösen Sie ein spezifisches Problem lieber exzellent, als dass Sie eine Vielzahl von Problemen nur mittelmäßig lösen. Die intensive Auseinandersetzung mit einem Spezialgebiet löst Anziehungskraft aus und ermöglicht Lerngewinne.

Prinzip 6:

Das Minimumprinzip

Natur, Menschen und Organisationen sind auf Wachstum ausgelegt. Finden Sie heraus, was Ihrer Zielgruppe fehlt, um die nächste Wachstumsstufe zu erreichen. Geben Sie nicht noch mehr von dem hinzu, was bereits reichlich vorhanden ist, sondern helfen Sie Ihrer Zielgruppe dabei, am wirkungsvollsten Punkt anzusetzen, der sie auf die nächste Wachstumsstufe bringt.

Prinzip 7:

Immaterielles vor Materiellem

Immaterielle Werte sind beispielsweise Ideen, Know-How und Zielgruppenbesitz. Materielle Werte erleiden durch Gebrauch Abnutzungsspuren. Immaterielle Werte hingegen gewinnen durch Benutzung an Wert. Materielles ist stets nur die Folge von Immateriellem.

Danksagung

Mein größter Dank geht posthum an Professor **Wolfgang Mewes**, der die evolutionskonforme (auch engpasskonzentrierte) Strategie entwickelt, auf den Punkt gebracht und verbreitet hat. Nach zahlreichen Ausbildungen, Seminarbesuchen und Zertifizierungen war die Ausbildung zum Strategieberater engpasskonzentrierte Strategie (Mewes Strategie) für mich der wirkungsvollste Schritt zu einer klaren Positionierung und Bündelung meiner Energie. Daher gilt ein weiterer Dank den beiden Ausbildern **Peter Koshorst** und **Lutz Penzel** von der EKS Akademie für diese nachhaltige Erfahrung.

Große Vorhaben gelingen in der Regel nicht im Alleingang. Es ist unglaublich gut zu wissen, dass es ein Netzwerk gibt von Menschen, die bei der Umsetzung eines Vorhabens helfen. In dem Zusammenhang bin ich dankbar für die Begegnungen mit **Jürgen Frehse**, **Jochen Friedrich**, **Georg Rohde**, **Jürgen Dannoritzer** und **Thomas Rupp**. Alle vorgenannten Personen sind im **Bundesverband StrategieForum** engagiert. Wenn Sie Ihr eigenes Strategie-Projekt umgesetzt haben und sich nun sinnvoll vernetzen wollen, dann sollten Sie in Erwägung ziehen, [Mitglied im Bundesverband zu werden!](#)

Und mein Dank gilt **Karin Wiesenthal**, die mir die Augen für die Chancen der Co-Kreation geöffnet hat. Ohne ein co-kreatives Mindset wäre "Das agile Strategie-Projekt" nicht entstanden und würde sehr wahrscheinlich kein Strategie-Projekt gelingen. Die Schatzkammer der Co-Kreation lässt sich erobern: Karin Wiesenthal bietet dies zusammen mit Kolleginnen im Team CoCreative Facilitation in Form einer [Ausbildung zum CoCreative Facilitator an](#).

Über den Autor / Kontakt

Marco Elling ist Strategieberater (u.a. zertifiziert für die engpasskonzentrierte Strategie / Mewes-Strategie).



Marco Elling hat bereits während seines Wirtschaftsstudiums (Abschluss als Diplom-Betriebswirt) mehrere Unternehmen gegründet. Er war 14 Jahre in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung mittelständischer Unternehmen tätig. Er hat dort Projektmanagement-Strukturen aufgebaut, zahlreiche IT- und Organisations-Projekte geleitet, Fusionen sowie weitreichende Re-Organisations-Maßnahmen begleitet.

Marco Elling verfügt über Ausbildungen und Zertifizierungen in den Bereichen Strategieentwicklung, Zielerreichung, Business Development, Digitalisierung, Projektmanagement, Geschäftsprozessmanagement und CoCreative Facilitation.

Wenn Sie Interesse haben, Ihre Strategie für sich persönlich oder für Ihr Unternehmen zu entwickeln oder zu überprüfen, dann melden Sie sich gerne hier:

eMail: marco.elling@management24.de
Telefon: +49-(0)171-1700557
Internet: management24.de

Literatur

[1x1 der Erfolgsstrategie](#)

Kerstin Friedrich, Fredmund Malik, Lothar Seiwert

[Erfolgreich durch Spezialisierung](#)

Kerstin Friedrich

[Hidden Champions](#)

Hermann Simon

[Positionierung - Das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten](#)

Peter Sawtschenko

[Positionierung - Handbuch](#)

Bodo Schäfer

[Die naturkonforme Strategie](#)

Karl Pils

[Der effektive Strategie-Prozess](#)

Robert S. Kaplan / David P. Norton

[Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!: Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung](#)

Marcus Buckingham Donald Clifton

Angebote

Angebot 1: Individuelle Prozessbegleitung (1:1)



Individuelle Prozessbegleitung (1:1)

Eine neue Strategie beginnt häufig im Kopf einer einzelnen Person. Vielfach ist das Umfeld noch nicht soweit, eine solche neue Stoßrichtung mitdenken zu können. In dieser Phase ist es hilfreich, einen Sparrings-Partner zu haben, der die neuen Entwicklungen auf Augenhöhe mitdenken kann und gemeinsam mit Ihnen Wege entwickelt, wie die sich anbahnenden Veränderungen erfolgreich initiieren lassen.

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)

Angebot 2: Strategie-Workshop in Organisationen



Strategie-Workshop in Organisationen

Sobald Sie mit einem oder mit vielen anderen Menschen zusammenarbeiten, reicht es nicht mehr, dass Sie Strategie für sich alleine denken. Der Erfolg der neuen Strategie hängt davon ab, ob es Ihnen gelingt, Ihre Mitstreiter in den Prozess einzubinden.

Wir bieten Ihnen alles, was Sie brauchen, um einen erfolgreichen Strategie-Workshop in Ihrer Organisation durchzuführen.

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)

Angebot 3: Strategie-Workshop in Organisationen



Sie wollen eine individuelle Strategie für sich entwickeln und gleichzeitig die Kraft und das Feedback aus einer Gruppe von Gleichgesinnten nutzen?

Strategy 4 YoU bietet Ihnen in schöner Umgebung eine Auszeit vom Alltag. Hier haben Sie die Möglichkeit, sich Ihren strategischen Überlegungen systematisch zu widmen.

Die eingebundenen Coaches sowie die übrigen Teilnehmenden gehen mit Ihnen in den Austausch und entwickeln gemeinsam mit Ihnen tragfähige Strategien mit Langfrist-Wirkung.

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)

Angebot 4: Zugang zum Online-Selfmade-Bereich



Zugang zum Online-Selfmade-Bereich

Sie wollen Ihre Strategie selbst entwickeln, jedoch nicht auf den bewährten Ablauf des management24-Strategie-Prozesses verzichten? Dann kann der Online-Selfmade-Bereich das Richtige für Sie sein.

Schritt für Schritt können Sie mit Hilfe Ihres Online-Zugangs den Strategie-Prozess selbst durchlaufen.

Es erwarten Sie Video-Anleitungen, Vorlagen und Beispiele.

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)

Angebot 5: Ausbildung zum Strategie-Berater



Sie haben bereits praktisch erlebt, welches Potential in dem management24-Strategie-Prozess steckt und wollen künftig eigenständig Menschen und Organisationen bei ihren Strategie-Prozessen begleiten?

Wir liefern Ihnen den Blick hinter den management24-Strategie-Prozess. Welche Vorgehen haben sich bewährt? Welche Tools bieten sich an? Welche unterschiedlichen Phänomene zeigen sich bei Kunden und wie gelingt der Umgang damit? Wie können Kunden für die Strategie-Arbeit gewonnen werden? Welche Konditionen können für Strategie-Arbeit aufgerufen werden?

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)

Angebot 6: Persönliches Beratungs-Gespräch

The screenshot shows a web interface for 'management 24'. At the top, there are three tabs: 'Termin auswählen' (selected), 'Daten', and 'Bestätigung'. Below the tabs, there is a text box containing the offer details: 'Einzeldialog mit Marco Elling' and '45 Minuten'. To the right of this box, there is a link: 'Bereits registriert? [Einloggen](#)'. Below the text box is a calendar for 'Januar 2023'. The calendar shows days of the week (M, D, M, D, F, S, S) and dates from 1 to 31.

management 24

Termin auswählen Daten Bestätigung

Bereits registriert? [Einloggen](#)

Einzeldialog mit Marco Elling
45 Minuten

< Januar 2023 >

M	D	M	D	F	S	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Sie wissen noch nicht, welches Angebot für Sie das richtige ist? Nehmen Sie gerne Kontakt auf, um mit uns den für Sie passenden Weg zu finden.

[Klicken Sie auf diesen Link und vereinbaren Sie ein Beratungs-Gespräch](#)