

1 Strategiearbeit als permanenter Prozess

Das beanspruchende Alltagsgeschäft lässt in vielen mittelständischen Handelsbetrieben zu wenig Zeit für die Strategiearbeit. Das wird von Unternehmern oftmals beklagt. Strategiearbeit ist wichtig, denn die langfristigen Erfolgspotenziale müssen in regelmäßigen Abständen an sich verändernde Marktsituationen angepasst bzw. neu definiert werden. Wird die Strategie nicht systematisch weiterentwickelt oder der Strategiearbeit zu wenig Beachtung geschenkt, so verliert das Unternehmen auf lange Sicht unvermeidlich Wettbewerbsstärke und kann Marktchancen nicht konsequent nutzen.

Fallbeispiel:

Ein Einzelhandelsbetrieb in einer mittelgroßen Stadt stellt sich als Vollsortimenter im Bereich Möbel auf. Die Fläche beträgt allerdings nur 3.000 qm. Der Sortimentschwerpunkt liegt bei

Küchen. Seit Jahren fallen jedoch die Umsätze, zuletzt beschleunigt. Die Ertrags- und Liquiditätslage ist angespannt. Innerhalb von fünf Jahren hat sich das Wettbewerbumfeld des Unternehmens nachhaltig verändert. Ein großflächiges Möbelhaus siedelte sich am Standort an, ein anderes großes Haus hat die Fläche erweitert, kleinere Wettbewerber spezialisierten sich. Das Unternehmen erkannte die strategische Herausforderung und hat den nachfolgend beschriebenen Strategie- und Umsetzungsprozess vollständig durchlaufen. Die Positionierung wurde geschärft, insbesondere durch Konzentration auf zwei Sortimentsfelder und durch weitere, profilschärfende Maßnahmen, etwa im Bereich Service, Werbung, Erscheinungsbild etc. Inzwischen sind deutliche Umsatzzuwächse zu verzeichnen. Die Ertrags- und Liquiditätslage bessert sich fortwährend. Ohne die Strategiearbeit wäre mittelfristig eine Insolvenz unvermeidbar gewesen.

2 Der Strategie-Entwicklungsprozess im Überblick

Den nachfolgenden Strategie-Entwicklungsprozess hat der Autor gemeinsam mit der BBE Handelsberatung in München entwickelt. Viele Unternehmer, die diesen Prozess durchlaufen haben, betonten anschließend den hohen Nutzen der Methodik.

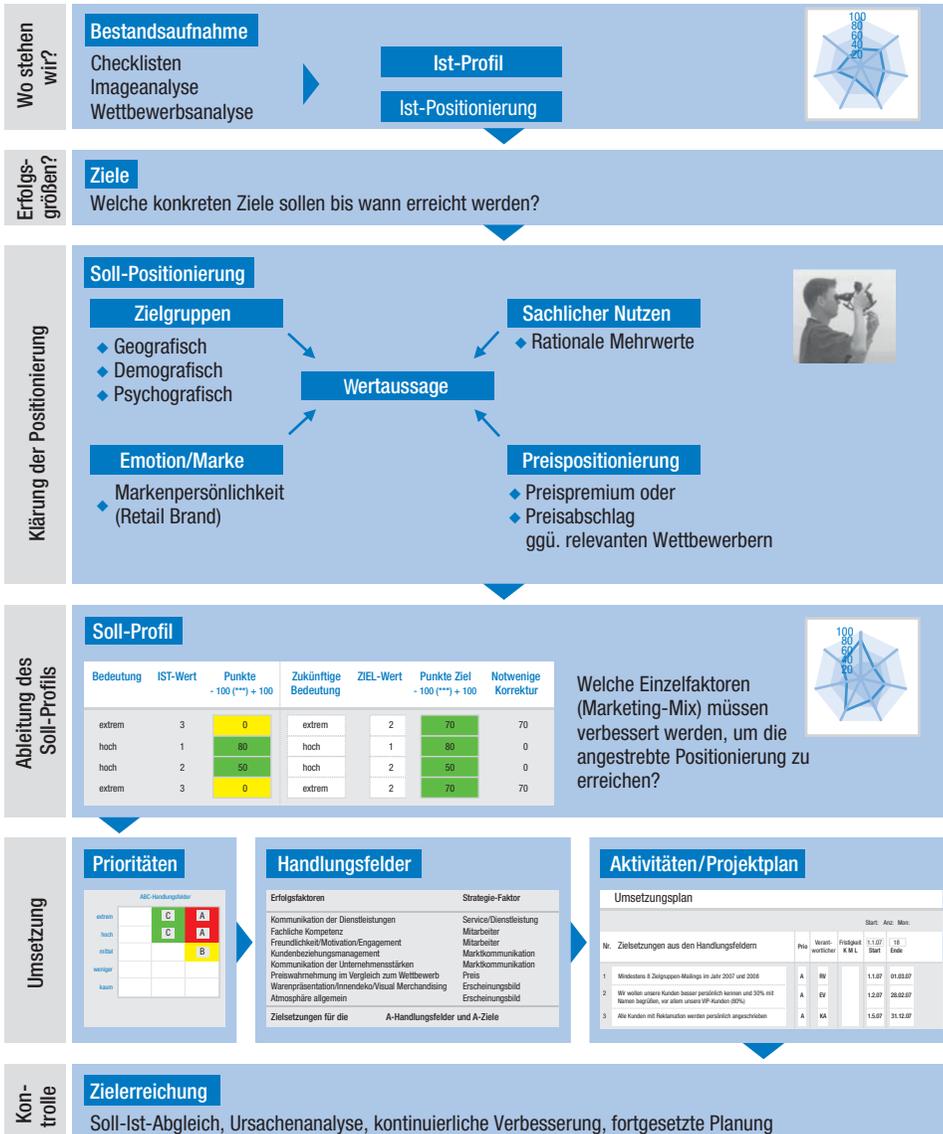


Abbildung 1: Der Strategie-Entwicklungsprozess im Überblick (in Anlehnung an Ehe / Gutknecht, 2007)