

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG LEITRAHMEN FÜR INTRAPRENEURE

Handout zum Kurz-Workshop
Zukunftsforum Vertrieb
Innsbruck, 28. Mai 2015



institut für
marketing
strategie
beratung

INTRAPRENEURE ALS WICHTIGE INTERNE STAKEHOLDER

In Intrapreneuren steckt eine unternehmerische Kraft, die genützt werden sollte.



Intrapreneure zeichnen sich aus durch ein großes Ausmaß an

- Kreativität
- Willensstärke
- Bereitschaft, neue Wege zu sehen und zu gehen
- Bereitschaft, höheres Risiko einzugehen.

Intrapreneure sind nicht ausschließlich in Führungsetagen anzutreffen, sondern in allen hierarchischen und funktionalen Ebenen.

Unter Intrapreneuren im Vertrieb verstehen wir mehr als reine Verkäufer.

Sondern Mitarbeiter, die Veränderungen im Markt spüren, ihre Vorgehensweise flexibel an Kundenerwartungen anpassen und Potenziale für neue Leistungen und Produkte erkennen.



VORAUSSETZUNGEN FÜR INTRAPRENEURSHIP

Ein Umdenken ist notwendig, um Intrapreneure längerfristig an das Unternehmen binden zu können.

„Generation Y arbeitet lieber in virtuellen Teams als in tiefen Hierarchien, anstelle von Status und Prestige rücken Freude an der Arbeit sowie Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, mehr Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.“

WIKIPEDIA

Gesellschaftliche Veränderungen (*Stichwort: Generation Y/ Millenials*) machen es notwendig, dass Unternehmen sich auf die Veränderungen in den Erwartungen einzelner Gruppen von Mitarbeitern einstellen, wenn sie diese längerfristig binden und deren unternehmerische Kraft nutzen wollen.

Unternehmen müssen mit kultureller Veränderung reagieren: herkömmliche Anreizsysteme funktionieren nicht mehr im bekannten Ausmaß.

Intrapreneure suchen in ihrer Arbeit Sinn und Selbstverwirklichung, mehr Freiräume für Gestaltungsmöglichkeiten und weniger Hierarchie.

All diese Erwartungshaltungen sprechen eine klare Sprache:

- mehr Freiräume
- mehr Entscheidungsspielräume
- mehr Selbstverantwortung
- weniger Hierarchie
- weniger Vorgaben und starre Regelungen.

Die zentrale Frage bleibt dann letztendlich:

Wie kann ich in dieser gesteigerten Vielfalt trotzdem Orientierung geben?

Zielsetzung des Workshops ist es diese Frage zu erörtern und damit zum Nachdenken über die eigene unternehmerische Praxis anzuregen.



VIELFALT VERSUS ORDNUNG: EIN BALANCE-AKT

Vielfalt und Ordnung stellen keine widersprüchlichen Gegenpole dar: es gilt die richtige Balance zwischen beiden zu finden.



Betrachtet man das typische Vokabular der Disziplin STRATEGIE, dominieren folgende Schlagwörter:

Ausrichtung, Schwerpunkte, Vorgaben, Fokus, Ziele, Plan, Konzentration, ...

Aus all diesen Begriffen sticht eine Bedeutungswelt klar hervor: Es geht um Ordnung.

Darin liegt auch die Gefahr von Strategie – sie könnte Intrapreneure bremsen.

Wer das unternehmerische Potenzial von Intrapreneuren aber nutzen will, muss UMDENKEN:

Welche Formen von strategischen Vorgaben machen für Intrapreneure insbesondere Sinn?

Diese Intrapreneur-tauglichen strategischen Vorgaben müssen Identifikation ermöglichen und Sinn stiften. Nur so werden sie Individuen gerecht, die auf Selbstbestimmung Wert legen.

Strategische Orientierung muss daher auf einem anderen Niveau gedacht werden:

Unternehmen müssen weg von der strategischen Ausrichtung nach Produktaspekten, Sortimenten und funktionalen Eigenschaften. Auf dieser Ebene lässt sich nämlich oft keine sinnvolle und vor allem widerspruchsfreie Klammer mehr finden für die Vielfalt, die notwendig geworden ist.

SELBSTÄHNLICHKEIT IN DER VIELFALT

Weniger Strategie ist NICHT die richtige Antwort auf das gesteigerte Freiraum-Bedürfnis der Intrapreneure.



Wenn durch gesteigerte Vielfalt Kunden nicht mehr verstehen, was ein Unternehmen eigentlich macht, wofür es steht und was man sich von allen Leistungsangeboten erwarten kann, ist der Balance-Akt sicherlich missglückt.

Die gesteigerte Vielfalt führt in so einem Fall vielmehr zu Verwirrung und mittelfristig zu einer Verwässerung und Schwächung der Marke.

Ordnung ist daher nicht nur eine organisatorische Notwendigkeit, sondern soll sicherstellen, dass Unternehmen und Marke an verschiedenen Kontaktpunkten konsistent auftreten. Und damit ein klares Wahrnehmungsprofil entwickeln.

Geordnete Vielfalt ist möglich, wenn der richtige strategische Leitrahmen gefunden wird, der beides ermöglicht:

Ordnung und Vielfalt



STRATEGISCHER LEITRAHMEN FÜR INTRAPRENEURE

Veränderungen sind auf zwei Ebenen der strategischen Arbeit notwendig: Inhaltlich und auf Prozess-Ebene.



Damit Intrapreneure in strategischen Vorgaben auch wirklich einen LEITRAHMEN sehen, der ihnen in ihrer Selbstverantwortung Orientierung gibt, müssen wir auf 2 Ebenen über Veränderungen nachdenken:

Ebene 1: Inhalte der Strategie:

- Welche Inhalte muss eine Strategie umfassen, damit sie als Leitrahmen für Intrapreneure funktionieren kann?

Ebene 2: Prozess der Strategie- Entwicklung:

- Wie muss ein Strategieprozess gestaltet sein, damit der Leitrahmen im Unternehmen Akzeptanz findet und einen Beitrag zur Selbststeuerung der Intrapreneure leistet?

INHALTLICHE EBENE: WAS ZU VERMEIDEN IST

Strategie im Sinne von Finanz- und Marktanteilszielen liefert keinen ausreichenden Reason-Why für Intrapreneure.



Wir erleben in Unternehmen häufig eine bestimmte Form von Strategie-Verständnis:

Strategie = Zahlen-Planung.

Natürlich ist Zahlen-Orientierung in der Strategie notwendig, um Ziele greifbar und auch kontrollierbar zu machen.

Zahlen alleine aber geben wenig Orientierung und vor allem wenig Identifikationsgrundlagen für Intrapreneure.

Auch eine starke Wettbewerbsorientierung, die wir in **marktanteils**-getriebenen Unternehmen erleben, ist aus dieser Sicht kein ausreichender Identifikationsfaktor.



INHALTLICHE EBENE: WAS SINN MACHT

Strategie muss eine klare Vorstellung der Zukunft vermitteln, die Orientierung gibt.



Intrapreneure brauchen sinnvolle und identitätsstiftende Orientierung.

Intrapreneure im Vertrieb brauchen sinnvolle Orientierung, die ihnen hilft, sich im Markt nicht zu verirren.

Ein strategischer Leitrahmen, der in diesem veränderten Umfeld helfen soll, muss diese sinnvolle und identitätsstiftende Orientierung bieten.

Auf Unternehmensebene gilt es festzulegen:

- **Was ist die leitende Idee?**
- **Was soll unser Markt sein?**
- **Wofür wollen wir stehen?
Wie wollen wir wahrgenommen werden?**
- **Was sind unsere Unternehmensziele (qualitativ und quantitativ)?**

Antworten auf diese Fragen schaffen für alle Mitarbeiter Klarheit, was Ihre Organisation bewirken will, und was nicht.

Eine Strategie beinhaltet neben dieser grundsätzlichen Ausrichtung auch klare Aussagen über Kundensegmente, Nutzen, Differenzierung und Erfolgsfaktoren.

INHALTE EINES STRATEGISCHEN LEITRAHMENS

Positionierung – eine klare Aussage über Kundensegmente, den differenzierenden Nutzen und was dahinter steckt.



Kundensegmente und Nutzen:

- Welche Segmente sollen bedient werden (weil sie aufgrund bestimmter Kriterien attraktiv sind)?
- Welche Segmente stehen im Fokus, welche sind weniger wichtig?
- Welchen Nutzen wollen wir diesen Kunden bieten?

Differenzierung:

- Wie unterscheiden wir uns von Wettbewerbern?
- Was macht uns einzigartig am Markt?

Erfolgsfaktoren:

- Auf welche Fähigkeiten können wir unsere Marktbearbeitung aufbauen?
- Welche Fähigkeiten müssen wir besonders pflegen, um diese Positionierung Wirklichkeit werden zu lassen und dauerhaft absichern zu können?



EMPFEHLUNG 1: ABSTRAKTIONSNIWEAU NACH OBEN!

Wer Intrapreneur-gerechte Strategie entwickeln will, muss sich vom Denken in Produkten, Sortimenten und technischen Features verabschieden!



Ausschließlicher Fokus auf funktionale Produkteigenschaften kreiert 2 Probleme:

- Zunehmende Differenzierungsschwierigkeiten am Markt
- Zu wenig Sinnstiftung und Identifikation für Intrapreneure

Die Antwort auf diese Probleme liegt in einem Positionierungsfokus auf Nutzen, Werte, Kultur und Charaktereigenschaften.

Werte haben in diesem Sinne einen zwei-fachen Nutzen:

Externer Nutzen von Werteorientierung:

Werte helfen in der Differenzierung, wenn auf der Produktebene durch technische Ausgereiftheit die Differenzierung immer schwieriger fällt (das gilt übrigens gerade auch für den B2B Bereich).

Interner Nutzen von Werteorientierung:

Gelebte Werte helfen in der Identifikation und in der Sinnstiftung.

Das ist es, was Intrapreneure motiviert und bindet, was Ihnen Orientierung gibt.



EMPFEHLUNG 2: ABSTRAKTIONSNIWEAU WIEDER RUNTER!

Für Mitarbeiter im Tagesgeschäft braucht es eine Rückübersetzung, damit Strategie greifbar und verständlich wird.



Werte-Fokus in der Positionierung lässt Strategie gleichzeitig abstrakter werden.

Daher braucht es unbedingt die Übersetzung von Werten und Charaktereigenschaften:

- Was bedeuten bestimmte Werte im Alltag des Unternehmens?
- Wie soll der Kunde diese Werte spüren?
- Wie sollen die Mitarbeiter diese Werte spüren?

Diese Rückübersetzung bringt wiederum unweigerlich interne Regeln und abteilungsspezifische Ziele und Verhaltensweisen ins Spiel.

Damit nähern wir uns wieder dem steinigen Feld des zu engen Korsetts für INTRAPRENEURE, die sich ja gerade NICHT durch Regeln zu stark in ihren Freiräumen eingeengt sehen wollen.

Wie gelingt dieser Balance-Akt?

- Die Antwort liegt in der Art und Weise, also im Prozess: Werden Intrapreneure an einen Tisch gebeten, um an dieser Übersetzungsaufgabe mitzuarbeiten, stehen die Chancen auf Akzeptanz und Umsetzung auf jeden Fall besser.

EBENE PROZESS: ABLAUF STRATEGIE- ENTWICKLUNG

Innen-Orientierung in der Strategie-Entwicklung wird wichtiger, wenn Intrapreneure im Spiel sind.



Strategische Positionierung entwickelt ein Zukunftsbild des Marktes und der gewünschten Stellung des Unternehmens im Markt.

Die Gefahr dabei: einseitiges Denken im gewünschten IMAGE.

Um interne Akzeptanz zu schaffen, damit ein Leitrahmen zur Selbststeuerung der Intrapreneure beitragen kann, wird die Innen-Orientierung eine ebenso wichtige Komponente.

Verstärkte Aufmerksamkeit nach Innen hilft bei der Verankerung des Zielbildes bei den Mitarbeitern, beim Schaffen von Klarheit und Orientierung.

Wenn trotz verschriftlichter Strategie nach wie vor viele Fragezeichen bei den Mitarbeitern bestehen, kann Strategie nicht als LEITRAHMEN dienen, insbesondere nicht für INTRAPRENEURE.

Allen Aspekten der Verankerung, der Kommunikation von Strategie nach Innen kommt eine gesteigerte Bedeutung zu. Strategie-Entwicklung wird zumindest zu gleichen Teilen eine Innen-Aufgabe wie eine Außen-Aufgabe.

Und diese Innen-Aufgabe beginnt nicht erst mit der fixierten strategischen Positionierung, sondern bereits im Prozess der Strategie-Entwicklung.

EBENE PROZESS: ABLAUF STRATEGIE- ENTWICKLUNG

**Experten, Meinungsbildner,
Botschafter – neue Rollen für
Intrapreneure im Strategie-Prozess.**



Breitere Integration der Mitarbeiter, insbesondere der Intrapreneure, schafft den Boden für breitere Akzeptanz der Ergebnisse.

Nur über Mitwirkung entsteht Identifikation und Commitment – eine wirksamere Steuerungsform für Intrapreneure als Regeln und ausschließlich monetäre Anreize.

Breitere Mitwirkung in der Strategie-Entwicklung bedeutet aber nicht automatisch demokratische Entscheidungsprozesse.

Intrapreneure lassen sich durch viele unterschiedliche Rollen und Aufgaben in Strategieprozesse integrieren:

- Experten für Technologien, Trends, Wettbewerber, etc.
- Stimme des Marktes bzw. bestimmter Kundensegmente
- Feedback-Geber zu strategischen Überlegungen
- Botschafter in Funktionsbereiche hinein

Dazu können neue Formen und Methoden der Integration in strategische Prozesse hilfreich sein, z.B.:

- Interne Fokus- und Expertengruppen
- Großgruppen-Veranstaltungen

ACHTUNG: Diese Ausweitung der Beteiligten in der Strategie-Entwicklung setzt eine Unternehmenskultur voraus, in der die Unternehmensleitung bereit ist, diese „Mitsprache“ zuzulassen.



EBENE PROZESS: ABLAUF STRATEGIE- ENTWICKLUNG

Strategische Inhalte dürfen nicht als Geheimdokument für ausgewählte Führungskräfte ein Dasein in Schubladen fristen.



Sehr oft erleben wir in Unternehmen, dass strategische Überlegungen (Informations-Grundlagen, Entscheidungen, Verschriftlichung) vor Mitarbeitern verheimlicht werden:

- Dokumente die unter Verschluss liegen oder nur einem kleinen Kreis an Mitwirkenden bekannt sind.
- Es findet kaum offene Kommunikation darüber statt.

Wie soll aber ein strategischer Leitrahmen die Funktion eines Leuchtturms für Mitarbeiter in allen Aufgabenbereichen des Unternehmens erfüllen, wenn Mitarbeiter nicht Bescheid wissen, wenn mit ihnen nicht über Konsequenzen gesprochen wird?

Nicht alle Mitarbeiter müssen alles wissen, in der gleichen Form Zugang zu allen Inhalten haben.

Auch intern in der Kommunikation von Strategie hilft ein Denken und Arbeiten wie in der Unternehmens-Kommunikation:

**Zielgruppen-orientierte
Ansprache und Aufbereitung
der Informationen.**

EBENE PROZESS: ABLAUF STRATEGIE- ENTWICKLUNG

Interne Kommunikation ist eine nicht-delegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung.



Interne Verankerung eines strategischen Leitrahmens braucht breite, unternehmensweite Kommunikation.

Die Aufgabe der Kommunikation nach Innen ist eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung:

- laufend, nicht einmalig
- persönliche Kontakte wirken immer stärker als unpersönliche Kanäle
- wer nicht als Vorbild wirkt, kann noch so viel kommunizieren!

Dazu können folgende Aktivitäten und Überlegungen helfen:

- Welche internen Zielgruppen gibt es, was müssen diese über den strategischen Leitrahmen wissen?
- Wie werden die zentralen Botschaften eines strategischen Leitrahmens aufbereitet? (schriftlich, bildlich, digital, ...)
- Welche physischen Manifestationen gibt es dafür? (Symbole, die im Alltag präsent sind und Bestandteil der Kommunikation werden können)
- Welche Kommunikationsinstrumente werden eingesetzt? (Mix aus persönlichen und unpersönlichen Kanälen)
- Wer hat die Gesamtverantwortung und stellt sicher, dass durchgängig kommuniziert wird?

STELLEN SIE SICH FOLGENDE FRAGEN:

Ist Ihr Unternehmen auf die veränderten Anforderungen von Intrapreneuren vorbereitet?



Wie stark marktbezogen ist Ihr strategischer Leitrahmen?
Existieren klare, intern geteilte Vorstellungen zu

- Kundensegmenten
- zentralen Nutzen, für die das Unternehmen und sein Leistungsangebot steht

Reicht das aus für eine attraktive Differenzierung vom Wettbewerb?

- Wie groß ist die Produktorientierung der Strategie (im Vergleich zu ihrer Nutzenorientierung und Werteorientierung?)
- Wie deutlich/konkret sind aus der strategischen Positionierung abgeleitete interne Spielregeln für einzelne Abteilungen (Vertrieb, Marketing, Controlling, Einkauf, etc.)?
- Wie ist die Entwicklung der strategischen Positionierung erfolgt? Und wie erfolgt die laufende Anpassung und Aktualisierung?
- Wer ist mit welcher Rolle involviert?
- Wer fällt die Entscheidungen?
- Wer kommuniziert? Mit wem? Und wie oft? Welche internen Kommunikationskanäle gibt es?



ÜBER UNS

Wir erarbeiten Antworten für strategische Fragestellungen GEMEINSAM mit unseren Kunden.



Keine „Experten-Beratung“

Wir sehen uns nicht als Experten, die für einen Auftraggeber Lösungen für strategische Fragestellungen entwickeln.

Sondern als Strukturgeber und Motor für einen intern getriebenen Entwicklungsprozess.

Interne Teams sind maßgebliche Entwickler des zukünftigen strategischen Leitrahmens. Dies erhöht Akzeptanz und Commitment in der Umsetzung.

Kein Strategie-Konzept von der Stange

Wir bauen auf bisherigen strategische Überlegungen und Strukturen auf und stellen damit die Anschlussfähigkeit der zukünftigen Leitrahmen-Inhalte sicher.

Berücksichtigung der Stimme des Marktes

Wir bauen zukünftige Leitrahmen-Inhalte neben internen Informationen vor allem auf vorhandene positive Bedeutungsinhalte von Marktteilnehmern (der derzeitigen Markt-Wahrnehmung) auf.

Dies garantiert, dass zukünftige Leitrahmen-Inhalte nicht zu weit von derzeitigen Erfahrungen Interessierter und Betroffener entfernt und daher glaubwürdig sind.



ÜBER UNS

Wir erarbeiten Antworten für strategische Fragestellungen **GEMEINSAM** mit unseren Kunden.



Mag. Christoph Antretter, GF und Partner seit 2001

Projekt-Schwerpunkte: Strateg. Positionierung, Marken-Entwicklung und begleitende Marktforschung

Kunden: Omicron, VKW, Winkhaus hollu, Swarovski, Schlüter Systeme...



Univ. Prof. Dr. Hans Mühlbacher, Partner seit 2001

Projekt-Schwerpunkte: Strategische Positionierung, Marken-Entwicklung

Kunden: Brückner, hollu, Zumtobel, Hafen Linz AG, Delfort, Kiska,...



Mag. Monika Heppner, GF und Partner seit 2008

Projekt-Schwerpunkte: Strateg. Positionierung, Marken-Entwicklung und begleitende Marktforschung

Kunden: Wiberg, hollu, Swarovski, Brückner, FinnComfort,...



Dr. Oliver Koll, MBA, GF und Partner seit 2001

Projekt-Schwerpunkte: Strateg. Positionierung, Marken-Entwicklung und begleitende Marktforschung

Kunden: Zumtobel, Liebherr Werk Nenzing, Hafen Linz, Europanel, ...



institut für
marketing
strategie
beratung

Institut für Marketing - Strategieberatung GmbH & CoKG
Claudiastraße 7, A-6020 Innsbruck
ph. +43 512 934665, fax +43 512 562668
info@institutfuermarketing.com
www.institutfuermarketing.com