

Linda & Fabian Vollberg

Strategie, Marke und Vertrieb  
für zukunftsfähige Unternehmen

Leseprobe

# Mittelstand- Gewinner



Inkl.  
Download-Bereich  
für **Methoden** und  
**Checklisten**





Linda und Fabian Vollberg

# **Mittelstand-Gewinner**

Strategie, Marke und Vertrieb für  
zukunftsfähige Unternehmen

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG »Text- und Data-Mining« zu gewinnen, ist untersagt.

1. Auflage

© 2025 Mentoren-Media-Verlag,  
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Autorenfoto: Christian Köster, Düsseldorf

Lektorat: Christof Mönchhalpen, Kierspe

Korrektorat: Deniz S. Özdemir, Mainz

Satz und Layout: Deniz S. Özdemir, Mainz

Grafiken: Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund

Fotos der Interviewpartner: Uwe Umstätter, Mannheim (Robben), Ernst Meier AG, Dürnten (Meier-Honegger), Stephen Petrat, Köln (Ehret), supernatural GmbH (Sperber), L&T Lengermann & Trieschmann GmbH & Co. KG (Rauschen)

Druck und Bindung: Balto Print, Vilnius, Litauen

ISBN: 978-3-98641-194-7

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte in diesem Buch entsprechen nicht automatisch der Meinung und Ansicht des Mentoren-Media-Verlages.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)



# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>13</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>17</b>
Was unterscheidet dieses Buch von anderen Strategieratgebern? .....	17
<b>Kapitel 1: Wachstumsstrategie im Mittelstand</b> .....	<b>21</b>
Die Kultur des Wachstums .....	21
Die drei Dimensionen der Strategie .....	24
Strategieentwicklung – vom Heute zur Vision .....	28
Die Marke als Teil der Unternehmensstrategie .....	32
Wachstumsorientierte Vertriebsstrategien .....	37
Wachstumsmotor Strategieklausur .....	42
Strategie? Marke? Jetzt? Ja! .....	47
In Bewegung ist Wachsen leichter. ....	51
Wachstum durch Strategierealisierung .....	55
Wachstumsstrategien operativ zum Erfolg führen .....	60
Erfolgsmuster für Wachstumsprojekte .....	64
Stimmungsbarometer Mittelstand .....	69
<b>Kapitel 2: Markenführung</b> .....	<b>75</b>
Marke – immer in Verbindung .....	75
Erfolgsgeheimnisse für eine starke Marke .....	78
Fünf Prinzipien starker Markenführung .....	81
31 Dinge, die Ihre Marke eher braucht als Perfektion .....	86
Der Markenkern als Orientierungskompass .....	89

Markenführung in Familienunternehmen. ....	94
Was Traditionsmarken stark macht. ....	97
Mut zum Ausprobieren. ....	101
Kostendisziplin in der Markenführung. ....	105

### **Kapitel 3: Erfolgreicher Vertrieb .....109**

Die Basis für wirksame Vertriebsführung. ....	109
Starthilfe für die ersten 100 Tage. ....	114
Vertriebsführung via Kennzahlen. ....	120
Die Welt des eigenen Kunden verstehen. ....	125
Vertrieb: Gib dem Kunden Sicherheit. ....	129
Die Basis für den erfolgreichen Umgang mit Risiken. ....	132
Strategieumsetzung im Vertrieb. ....	134
Der Faktor Mensch im Vertriebsprozess. ....	138
B2B-Vertrieb: Über Timing und Geschwindigkeit. ....	142
Erwartungen im Vertrieb managen. ....	146
Vertriebler – Umwege erhöhen die Versiertheit. ....	150
B2B-Vertrieb: Zwei Seiten der Nachfolge. ....	154
Zehn Dinge, die es im Vertrieb zu stoppen gilt. ....	158
Zum Fachkräftemangel im Vertrieb. ....	162
Wachstumserfolge sind kein Hexenwert. ....	167
Die neuen Wege im Vertrieb. ....	171

### **Kapitel 4: Herausforderungen meistern, Erfolge**

#### **beschleunigen .....177**

Zum Umgang mit Krisen und Risiken. ....	177
Prinzipien und Erfolgsmuster. ....	178
Homeoffice als Wachstumsbremse. ....	182
Onboarding-Fallen umschiffen. ....	186
Marke hilft auch in der Katastrophe. ....	190
Dem Preisdruck standhalten. ....	194
Die Kraft der Empfehlung. ....	198
Verschwendungssucht im Vertrieb. ....	203

<b>Kapitel 5: Erfolgsgeschichten: Fünf Unternehmerinnen</b>	
<b>und Unternehmer im Gespräch . . . . .</b>	<b>207</b>
Interview mit Michael Ehret, ehret+klein AG. . . . .	208
Interview mit Erwin Meier-Honegger, Ernst Meier AG . . . . .	214
Interview mit Mark Rauschen, L&T Lengermann & Trieschmann GmbH & Co. KG . . . . .	217
Interview mit Dr. Uwe Robben, ROCIB GmbH. . . . .	222
Interview mit Amelie Sperber, supernatural GmbH . . . . .	228
 <b>Danksagung . . . . .</b>	 <b>237</b>

### *Hinweis*

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern an einigen Textstellen die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

Zu weiteren Methoden und Informationen  
rund um das Buch unter:

*Zugangscode: #gewinnenwollen*



*<https://www.mittelstand-gewinner.de/>*

Das Buch ist ein Nordstern für nachhaltig profitables Wachstum. Praxisnah für den Mittelstand: Voller Leidenschaft und sympathisch untermauern die Autoren mit gelungenen Praxisbeispielen die sorgfältig herausgearbeiteten Empfehlungen. Man spürt die langjährigen Erfahrungen mit mittelständisch geprägten Kunden und das Tiefe Wissen in der Strategieentwicklung und ihrer Realisierung auf jeder Seite. Zudem sind die konkreten Handlungsanleitungen gut anzuwenden.

*Christian Steinberg,  
Vorstand Global Market I CSO, WAREMA Renkhoff SE*



## Geleitwort

Ein weiterer Strategieratgeber? Wieder Autoren, Berater zudem, die mir sagen, wie es konzeptionell geht? Wieder ein Buch, das ich anlese, aber nicht zu Ende lese? Das sind Gedanken, die Unternehmer und Führungskräfte oft haben, wenn eben »ein weiterer Strategieratgeber« auf den Markt kommt. Bestellt, gekauft ist ein Buch schnell, gelesen schon weniger schnell, Ableitungen werden nicht so oft getroffen. Schade.

Dieses Buch ist anders. Dies ist nicht »ein weiterer Strategieratgeber«. Jawohl, meine Kollegen Linda und Fabian Vollberg geben hier natürlich auch Rat, sie geben auch konzeptionelle Anregungen aus den über 35 Jahren und Hunderten Mandaten in der Strategie- und Wachstumsberatung unserer gemeinsamen Beratungsgesellschaft, aus vielen Dutzenden Projekten, die von den beiden verantwortet wurden und aktuell verantwortet werden. Aber es geht eben darüber hinaus. Es wird konkret, es werden sehr spezifische Hebel benannt, die – werden sie bedient – tatsächlich funktionieren. Dies ist kein Theoriebuch. Hier wird über die Praxis gesprochen; unternehmerische Praxis, Beratungspraxis, Wachstumshebel im gehobenen Mittelstand – dies steht im Vordergrund.

Nicht zuletzt auch deswegen fokussieren sich meine Kollegen auf die Themen Strategie, Vertrieb und Marke. Nicht nur, weil die Themen der Expertise der beiden Autoren entsprechen, sondern vor allem, weil es die wesentlichen Hebel für gesundes profitables Wachstum und den Unternehmenserfolg sind. »Ohne eine Strategie gerät Erfolg zum Zufall«, »Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit« oder »Überlassen Sie die Marke nicht dem Marketing«, das sage ich in vielen meiner Vorträge und ernte damit nicht selten Widerspruch: Es sei oft kontraproduktiv, zu viel Zeit in Theorie zu investieren, man brauche keine

Strategie, sondern Umsatz, alle Abteilungen seien wichtig, nicht nur der Vertrieb, und selbstverständlich gehöre die Marke ins Marketing, wohin denn sonst? Ich habe Zahlreiches dazu zu sagen.

Aber wir werden meine Entgegnungen auf diese Gegenreden an dieser Stelle nicht vertiefen, denn es geht ja nicht um mich, sondern um dieses äußerst lesenswerte, praxisnahe Buch meiner beiden Kollegen. Uns verbindet nun schon eine für die schnelle Berufswelt lange Zeit von vierzehn Jahren, wir haben gemeinsam so viel gelacht, so vieles bewegt, so vielen Klientenunternehmen auf dem Weg zu gesundem profitablen Wachstum geholfen, und nun liegt das erste gemeinsame Buch der beiden vor. Das ist folgerichtig und zu begrüßen. Als Autor und Herausgeber von 22 Büchern weiß ich auch, welche Arbeit mit einem solchen Buch verbunden ist, denn es ist gar nicht so einfach, das, was man weiß, was man als selbstverständlich ansieht, zu Papier zu bringen und dann auch noch die Disziplin aufzubringen, ein Buch daraus zu machen.

Der Markt ist unbestechlich – und er wird entscheiden. Ich bin sicher, dass dieses Buch ein Erfolg wird und vielen Lesern den Weg zu profitablen Wachstum ebnet. Linda und Fabian, euch, dem Buch und dem Verlag viel Erfolg auf dem Markt. Den Lesern wünsche ich viel Freude bei der Lektüre und großen Erfolg bei der Umsetzung.

Auf die Zukunft!

Prof. Dr. Guido Quelle  
*Dortmund, im November 2024*  
*guido.quelle@mandat.de*



## Vorwort

In der dynamischen und oft herausfordernden Welt der Wirtschaft ist der Wunsch, zu gewinnen, nicht nur ein Antrieb, sondern eine Notwendigkeit. Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld bei steigender Bürokratie zu behaupten und gleichzeitig nachhaltige, gesunde Wachstumsstrategien zu entwickeln. Ich fühle mich geehrt, dieses Vorwort zu einem Buch zu schreiben, das genau diese Themen aufgreift: *Die Gewinnerformel für den Mittelstand – Strategien, Marke und Vertrieb für zukunftsfähige Unternehmen*.

Es ist mir zudem eine besondere Freude, da mich das Autorenteam in unserer langjährigen Verbundenheit inspiriert und dabei so manchen Aha-Effekt ausgelöst hat. Der vorliegende Titel ist nun schon der dritte aus dem Wissenslabor der Mandat-Managementberatung, der auf Texten basiert, die die Führungscrew Guido Quelle, Linda und Fabian Vollberg regelmäßig für das *KMU-Magazin* verfasst hat. *Wachstumsintelligenz: So gelingt Wachstum im Mittelstand* und *Wachstumsmut: Vom Warum zum Wie im Mittelstand* sind in den Jahren 2015 und 2020 erschienen. Damit wird offensichtlich, wo die Expertise von Mandat liegt.

Mit dieser dritten Publikation in Zusammenarbeit mit dem *KMU-Magazin*, um einige Kapitel und Interviews mit Unternehmern ergänzt, fokussieren die Wachstumsexperten die Bereiche Strategie, Marke und Vertrieb. Das ist natürlich kein Zufall, denn dies sind nicht nur die zentralen Beratungsfelder von Mandat, sondern auch die elementaren Faktoren, die je nach Anwendung ein gesundes, profitables Wachstum ermöglichen – oder eben nicht. An welchen Stellschrauben in welchem Maß zu drehen ist, und welche Interdependenzen

abzustimmen sind, um hier erfolgreich zu sein, beschreiben die Autoren weniger aus Berater- als vielmehr aus unternehmerischer Sicht.

Mir ist es wichtig, an dieser Stelle kurz abzuschweifen, um auf die Bedeutung von Wachstum, auch im gesellschaftlichen Kontext, einzugehen. Denn in den letzten Jahren hat die Diskussion über das Wachstum in der Wirtschaft erneut an Intensität gewonnen. Politische Akteure, Umweltaktivisten und soziale Bewegungen haben oft die Notwendigkeit eines Wachstums infrage gestellt und argumentiert, dass ungebremstes Wachstum zu Umweltzerstörung, sozialer Ungleichheit und einer Ausbeutung der Ressourcen führt. Diese Kritik ist nicht nur einseitig, sondern auch oft unbegründet. Die Natur selbst ist ein hervorragendes Beispiel für die Notwendigkeit von Wachstum. Ökosysteme sind dynamisch und entwickeln sich ständig weiter. Pflanzen wachsen, Tiere vermehren sich und ganze Lebensräume verändern sich im Laufe der Zeit. Dieses Wachstum ist nicht nur ein Zeichen von Vitalität, sondern auch eine Voraussetzung für das Überleben. Wenn ein Ökosystem stagniert, ist es anfällig für Krankheiten, Schädlinge und andere Bedrohungen. Ähnlich verhält es sich in der Wirtschaft: Unternehmen, die nicht wachsen, laufen Gefahr, irrelevant zu werden, zu scheitern und letztlich auch gesellschaftlichen Schaden zu verursachen.

Gleichwohl ist es wichtig, zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum zu unterscheiden. Quantitatives Wachstum bezieht sich auf die bloße Zunahme von Produktions- und Konsumgütern, während qualitatives Wachstum die Verbesserung der Lebensqualität, der sozialen Gerechtigkeit und der ökologischen Nachhaltigkeit umfasst. Kritiker des Wachstums konzentrieren sich auf die negativen Aspekte des quantitativen Wachstums, ohne die positiven Effekte des qualitativen Wachstums zu berücksichtigen. Pauschalkritik am Wachstum ignoriert die Tatsache, dass wirtschaftliches Wachstum auch mit Innovation und technologischen Fortschritten einhergeht. Historisch gesehen hat Wachstum schließlich dazu beigetragen, den Lebensstandard zu erhöhen, Armut zu reduzieren und den Zugang zu Bildung und Gesundheitsversorgung zu verbessern.

Anders als in der Natur, die quasi autark bestimmten Regeln folgt und im Normalfall ein zu schnelles quantitatives Wachstum verhindert, benötigt Wirtschaftswachstum eine strategische Herangehensweise. Sie ist das Fundament des Erfolgs. Strategisches Wachstum ist mehr als nur eine Zahl auf dem Papier. Es geht darum, eine klare Vision zu gestalten, aus der zielorientierte, praktikable Strategien und daraus wiederum konkrete Maßnahmen abzuleiten sind. Die Autoren zeigen, welche Rollen Marken- und Vertriebsführung in diesem Prozess spielen und veranschaulichen optimal, wie Unternehmen, um es auf den Punkt zu bringen, »gewinnen«.

»Was unterscheidet wachstumsstarke Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen? Welche Muster sind es, die den positiven Unterschied zwischen außergewöhnlichen, guten, mittleren und schlechten Ergebnissen ausmachen?« Dies ist eine zentrale Fragestellung im Buch, die auf besondere Art beantwortet wird. Schwerwiegende Inhalte in leicht verdauliche Formen zu gießen, ist in der deutschsprachigen Managementliteratur keine Selbstverständlichkeit. Der vorliegende Band zeigt, wie das möglich ist. Die Erkenntnisse stammen von Praktikern, die so professionell auch mit der Theorie jonglieren können, dass der Leser Wachstumsimpulse unmittelbar adaptieren kann.

Mein Fazit: *Die Gewinnerformel für den Mittelstand* ist weitaus mehr als ein Strategieratgeber, vielmehr ist es ein wertvoller Begleiter aus dem Mittelstand für den Mittelstand. Möge er zahlreichen Unternehmen Nutzen bringen.

Schließlich bleibt mir noch Gelegenheit, mich bei Guido Quelle, Linda und Fabian Vollberg herzlich für ihr Vertrauen und ihre großartige redaktionelle Unterstützung zu bedanken, die sie seit bald 14 Jahren mir und den Lesern des *KMU-Magazins* gewähren. Großer Respekt gebührt dem gesamten Mandat-Team auch für sein jährlich stattfindendes »Marken-Kolloquium«, ein absolutes Unikat unter den Unternehmensveranstaltungen.

Michael Sommer  
*Horn, im November 2024*



# Einleitung

## **Was unterscheidet dieses Buch von anderen Strategieratgebern?**

Uns geht es in erster Linie um Nutzwert. Um praktikable Ansätze und um die Verbindung zwischen Strategie und Umsetzung. Ganz bewusst zeigen wir nicht eine »große Wachstumsstory« einer herausragenden Unternehmerin oder eines herausragenden Unternehmers. Das vorliegende Buch beschreibt auch nicht die eine Methode, hinter der die Unternehmensführung jetzt her sein muss. Es ist ein Buch für den Mittelstand aus dem Mittelstand. Sie suchen das einzig gültige Patentrezept? Da müssen wir leider passen. So individuell die Unternehmen im Mittelstand sind – so individuell müssen die Lösungsansätze sein. Das bedeutet aber nicht, dass man von anderen nichts lernen kann – im Gegenteil. Alle, die uns kennen, wissen, für wie bedeutsam wir solchen Austausch halten.

Unser Buch thematisiert professionelle und pragmatische Strategiewerkarbeit mit Methoden und Ansätzen, die jenseits der Selbstvergewisserung liegen. Es bietet Ansätze, eigene Wachstumschancen zu finden, zu kreieren und zu erkennen. Insbesondere dafür, Dinge umzusetzen – nicht bezogen auf eine bestimmte Methode, sondern mit klarem Blick auf das, was aus unserer Erfahrung in mittelständischen Unternehmen besonders gut funktioniert, was sowohl Eigentümerfamilien als auch Führungskräfte erreicht und das gesamte Team mitnimmt.

Wir konzentrieren uns dabei auf die Schlüsselfragen: Was unterscheidet wachstumsstarke Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen? Welche Muster sind es, die den positiven Unterschied zwischen außergewöhnlichen, guten, mittleren und schlechten

Ergebnissen ausmachen? Und wie lassen sich diese Erfolgsmuster möglichst unmittelbar und einfach im Unternehmensalltag einsetzen?

Dieses Buch macht genau solche Erfolgsmuster sichtbar und damit nutzbar, wenn Sie sich darauf einlassen, die Perspektive zu variieren, und bereit sind, Dinge zu verändern. Die vorgestellten Erkenntnisse und Instrumente sind allesamt praxiserprobt und funktionieren. Überwiegend entstanden und erprobt sind sie dabei im gehobenen Mittelstand, in familiengeführten Familienunternehmen, in gewachsenen Strukturen, in Unternehmen, die nach Fortschritt suchen und Wachstum von innen heraus generieren möchten. Genau hier fühlen wir uns zu Hause und genau hier entfalten diese Muster eine besonders große Wirkung – im Mittelstand.

Immer wieder werden wir die Flughöhe variieren. Bei hohem Flug wird schnell ersichtlich, dass drei Faktoren langfristig immer auf die bestmöglichen Wachstumsergebnisse einzahlen: Strategische Klarheit, Umsetzungsstärke und eine eingeschworene Mannschaft, die auf gemeinsame Ziele hinarbeitet. Bei Sinkflug werden wir feststellen, dass es die vielen kleinen Abweichungen sind, die am Ende den Unterschied im Grad des Wachstumserfolgs ausmachen.

Lassen Sie uns gemeinsam wachstumswirksame Elemente der Strategieentwicklung, der Strategierealisierung, der Markenführung und des zeitgemäßen Vertriebs erkunden. Von der Konzeption bis zur Realisierung gehen wir in die Tiefe. Basis dieses Buches sind Fachartikel, die im Schweizer *KMU-Magazin*<sup>1</sup> erschienen sind und bei denen jeder einzelne ein Puzzlestück zum Gesamtbild eines gesunden, profitablen Wachstums ist. Angereichert werden die Texte durch weiterführende Checklisten und Instrumente und – worüber wir uns besonders freuen, weil es Ihnen die Möglichkeit gibt, dieses Buch als Praxisbuch selbstständig zu nutzen – durch Interviews mit Wachstumsvorbildern aus den unterschiedlichsten Bereichen des gehobenen Mittelstands.

---

1 Für mehr Informationen sehen Sie unter: <https://www.kmu-magazin.ch/>; besucht am 17.12.2024.

Viel Freude bei der Lektüre, beim Mit- und Weiterdenken – und vor allem beim Ausprobieren, Lernen und Umsetzen wünschen Ihnen die Autoren,

Linda und Fabian Vollberg





## Kapitel 1

# Wachstumsstrategie im Mittelstand

### Die Kultur des Wachstums

Was gehört zu einer Unternehmenskultur des Wachstums?  
Es sind vor allem vier entscheidende Felder, die mit »Leben«  
zu füllen sind.

Kultur entsteht in Unternehmen. Sie wächst basierend auf Einstellungen, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Werten, die im Unternehmen erlebt, gemacht, weitergegeben oder erzählt werden. Sie lebt und verändert sich durch das tägliche Miteinander. Jedes Teammitglied wird geprägt durch die Kultur, die es mit Beginn der ersten Kontaktaufnahme aufnimmt, und es gestaltet ab dem Moment der Vertragsunterzeichnung eine positive oder negative Kultur aktiv mit. Doch insbesondere die Führungskräfte und die Geschäftsführung spielen dabei eine wichtige Rolle als Vorbilder und Multiplikatoren. Ganz konservativ – gemäß der Redewendung »Practice what you preach« – wird sich keine Kultur des Wachstums oder des positiven Wandels einstellen, wenn ich als Mitarbeiter nicht erlebe, dass meine Führungskraft für neue Ideen und Veränderungen offen ist.

Auch wenn dies alles nach weichen Faktoren klingt, muss es möglich sein, diese zu steuern und zu verändern und es der

Unternehmensführung damit zu ermöglichen, festzustellen, ob eine Kultur des Wachstums vorherrscht oder eben nicht.

Welche Wachstumskultur braucht nun aber eine starke Marke und ein gesundes Unternehmen? Für uns sind dabei die folgenden vier Punkte entscheidend:

- Attraktives Zukunftsbild
- Innovation und Kreativität
- Nähe zum Kunden
- Fortschritt und Umsetzungsstärke

Eine starke Marke braucht eine Wachstumskultur, die auf langfristigen Erfolg ausgelegt ist, die eine Vision oder auch ein attraktives Zukunftsbild anstrebt. Und zwar als verbindendes und gleichzeitig motivierendes Element für jeden, der am Erfolg des Unternehmens mitwirkt. Hierbei kommt es auch auf die Geschichten und Anekdoten an, die man sich im Unternehmen auf dem Weg zur Vision erzählt. Wie wird reagiert auf neu erreichte Ziele (zum Beispiel einen neuen Kunden, den Sie schon lange begeistern wollten, eine neu entstandene Partnerschaft, ein frisch erfolgreich eingeführtes Produkt)? Wie wird gemeinsam mit Erfolg umgegangen? Und wie wird im Unternehmen darüber kommuniziert?

Eine Marke kann nicht stark und ein Unternehmen nicht gesund bleiben, wenn es nicht mehr überrascht. Innovation ist ein wesentlicher Wert innerhalb der Wachstumskultur. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, Risiken einzugehen und neue Ideen auszuprobieren. Diese positive Einstellung gegenüber strukturiert betrachteten Risiken kann sehr gut im Team geübt und gelernt werden und führt gleichzeitig häufig zu einem höheren Maß an Kreativität, was ebenso zu einer guten Wachstumskultur zählt. Und zwar nicht nur bezogen auf Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch in Bezug auf das gesamte Markenerleben. Wie aktiv bringen sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entwicklungen ein? Wie werden Innovationen in Ihrem Unternehmen kommuniziert, begangen, verfolgt, gefeiert?

Hier geht es nicht nur um den erfolgreichen Markteintritt, sondern kulturell um das gemeinsame Kämpfen für eine Idee, das Mitfiebern und Mitnehmen in der Umsetzung und schließlich das gemeinsame Gewinnen. Oder eben auch der Umgang, der im Unternehmen mit einem möglichen Flop geübt wird. Wird ein Misserfolg unter den Teppich gekehrt oder aber gemeinsam mit allen Beteiligten aufgearbeitet? Geht es darum, Schuld zu verteilen oder Ursachen zu ergründen und aus Fehlern zu lernen?

Neben Innovation und Kreativität ist die Nähe zum Kunden für uns ein bedeutender Faktor einer guten Wachstumskultur. Eine hohe Kundenorientierung hilft dabei, die Marke stetig weiterzuentwickeln und kontinuierlich an sich verändernden Bedürfnissen dranzubleiben – oder je nach Strategie auch einen Schritt vorausgehen zu können. Diese Nähe zum Kunden hält die Marke zusätzlich flexibel und ist ein weiterer, wichtiger Eckpfeiler für langfristigen Erfolg. Die Nähe zum Kunden beschleunigt außerdem den Innovationsprozess und fördert die hin zu einer echten Aufwärtsspirale gerichtete Kreativität. Wer nah am Kunden ist und nicht nah am Wettbewerb, kopiert nicht, sondern schafft Standards, geht eigene Wege und kann ein echter Lösungsfinder sein für seine Kunden. Marken und Unternehmen, denen das gelingt, sind wesentlich weniger austauschbar und erfreuen sich in der Regel sehr loyaler und langjähriger Kundenbeziehungen.

Selbstverständlich gehört zu einer echten Wachstumskultur das Streben nach Verbesserung auch von kleinsten Details und damit der kontinuierliche Fortschritt in den alltäglichen Prozessen und Schnittstellen. Dieser Fortschritt lässt sich nur mit der notwendigen Umsetzungsstärke realisieren. Zu einer echten Wachstumskultur gehört daher unbedingt die Fähigkeit, Themen auf die Straße zu bringen. Sprudelnde Ideen ohne Umsetzungsstärke führen zu jeder Menge guter Absichten ohne Wirkung. Es wird sich verzettelt, Themen werden angegangen, aber nicht abgeschlossen, Energie verpufft beziehungsweise verliert sich in zahllosen parallelen Entwicklungen und Möglichkeiten. Wie zufrieden sind Sie mit dem Zielerreichungsgrad in den laufenden Projekten und Initiativen in Ihrem Unternehmen? Welche Messgrößen oder Kennzahlen sind im Unternehmen bekannt, werden

verfolgt und gemeinsam besprochen? Woran erkennen Sie also, dass Sie auf dem richtigen Weg zu den gemeinsamen Zielen sind?

Nur gemeinsam können Sie eine starke Wachstumskultur pflegen oder entstehen lassen. Die Zusammenarbeit an den alltäglichen Themen ist dabei der Schlüssel. Wenn Sie die vier Faktoren betrachten: Bei welchem Faktor geben Sie Ihrem Unternehmen ein »sehr gut« und wo gegebenenfalls nur ein »ausreichend«? Wenn Sie sich nur einen Aspekt herausgreifen möchten, dann achten Sie in den kommenden Wochen einmal besonders darauf, welche Geschichten man sich immer wieder in Ihrem Unternehmen erzählt und welche Botschaften damit vermittelt werden. Sind das Botschaften, die für Sie zu Ihrer Wachstumskultur zählen sollten? Werden hierüber die passenden Werte vermittelt oder braucht es neue Geschichten, neue gemeinsame Erlebnisse und damit einen neuen Twist in der Unternehmenskultur auf dem Weg zu Wachstum?

## Die drei Dimensionen der Strategie

Um eine wirksame Wachstumsstrategie zu entwickeln, braucht es vor allem inhaltliche Klarheit auf drei Strategieebenen.

Ein Unternehmen kann ohne präzise ausgearbeitete Strategie kaum erfolgreich sein. Häufig ist den handelnden Personen gar nicht bewusst, dass es möglicherweise die fehlende strategische Klarheit ist, die ihnen manchmal ein Bein stellt, denn sie erkennen zwar die Symptome, aber nicht die Ursache. Typische Symptome, an denen Sie erkennen können, dass es Ihrem Unternehmen an strategischer Klarheit mangelt, sind beispielsweise fehlende Verantwortungsübernahme von Führungskräften, langsame Entscheidungsfindung, Vertagen von Entscheidungen oder Rückdelegation von Entscheidungen an

die Geschäftsführung, divergierende Zielsetzungen und Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen oder eine fehlende gemeinsame Perspektive in bereichsübergreifenden Diskussionen.

Insbesondere in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen erleben wir es regelmäßig, dass Eigentümer und auch einzelne Personen innerhalb der Unternehmensführung relativ klare Bilder der Zukunft entwickelt haben, die in sich allerdings ein konfuse Konstrukt aus Vermischungen der persönlichen Zukunft, der Unternehmenszukunft und der einzelnen Produkt- und Leistungsentwicklungsszenarien bilden. Dies führt final dazu, dass die Realisierung der Strategie in Richtung Zukunft stockt, scheitert oder gar nicht erst strukturiert begonnen wird. Wir stehen dann vor der Frage: »Es ist doch eigentlich alles klar, warum kommt die Mannschaft nicht weiter?« Eine Antwort auf diese Frage lautet, dass die Annahme »Es sei alles klar« nicht statthaft ist und wir mit unseren Klienten einen Schritt zurückgehen müssen, um eine wirksame Wachstumsstrategie zu entwickeln oder diese zu schärfen. Bevor es an die Realisierung geht, heißt es also: Klarheit schaffen – und das in unterschiedlichen Strategiedimensionen.

### *Dimension 1: Die Unternehmerstrategie*

Die Dimension der Unternehmerstrategie ist die wichtigste Strategiedimension, denn sie beeinflusst die Unternehmensstrategie ganz wesentlich. Es ist wichtig, die Unternehmerabsichten zu kennen, um ein Unternehmen passend zu steuern. So wird die Unternehmensstrategie mindestens in Teilen eine andere sein, wenn beispielsweise die Unternehmerstrategie vorsieht, das Unternehmen in Zukunft zu veräußern, im Gegensatz dazu, wenn diese vorsieht, das Unternehmen in die nächste Generation zu überführen. Wenn die Eigentümer eines Unternehmens also nicht direkt operativ beteiligt sind, sollten ihre grundsätzlichen Pläne dennoch der Geschäftsführung bekannt sein, um Entscheidungen adäquat vorzubereiten und zu treffen. Machen Sie sich das Erarbeiten der Unternehmerstrategie leicht. Eine

Antwort auf die Frage: »Was wollen wir für uns als Unternehmer?« genügt – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

### *Dimension 2: Die Unternehmensstrategie*

So einfach wie möglich ausgedrückt, gibt die Unternehmensstrategie eine Antwort auf die Frage: »Was soll eigentlich das Unternehmen tun?« Wie wollen wir als Unternehmen agieren? An erster Stelle geht es um das Herausarbeiten der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung: Agieren Sie als Innovationsführer, Leistungsführer oder als Kostenführer? Selbstverständlich werden Sie auch als Leistungsführer Ihre Kosten im Griff haben müssen und regelmäßig mit neuen Produkten oder Leistungen überraschen. Um eine Ausschließlichkeit geht es hier nicht, aber eine eindeutige Ausprägung ist vergleichbar mit einer klar definierten Route, die einen ans Ziel führt. Wissen wir, welchen Weg wir nehmen, ist es sehr viel einfacher, passend zu planen, zu packen, das Auto zu beladen und in der Kolonne in die richtige Richtung zu fahren, als wenn wir den Weg nicht abgestimmt hätten und jeder auf eigene Faust losmarschiert. Fehlt die Unternehmensstrategie, kommt es zu Irritationen in Ihrer Mannschaft, zu Entscheidungen, die Sie anders getroffen hätten oder auch zu Missverständnissen zwischen Zielen und Entwicklungen in einzelnen Abteilungen.

### *Dimension 3: Die Marktsegmentstrategie/n*

Auf dieser Ebene wird es bereits deutlich operativer – und hier ist die Verwirrung häufig am größten. Es geht um relevante strategische Aspekte zur Eroberung eines oder mehrerer Marktsegmente. Die Symptome, die Sie an dieser Stelle erkennen können, wenn es an strategischer Klarheit mangelt, sind häufig entweder Ihre eigene Unzufriedenheit in der Unternehmensführung, weil die Strategierealisierung stockt – oder Ihre Unzufriedenheit über Entscheidungen Ihrer Führungskräfte, die Sie so nie getroffen hätten. Ein Beispiel aus einem unserer Projekte, das hier wunderbar hineinpasst, ist eine Verkaufsaktion, die der Vertrieb mit einem neuen Handelspartner

arrangiert hat. Der Vertrieb ist stolz – die Geschäftsführung wütend. Die strategischen Ziele wurden nicht verstanden und entsprechend in der Marktbearbeitung auch nicht umgesetzt. Der neue Handelspartner passt nicht zu der gewünschten Positionierung der Marke, spricht die ideale Zielgruppe nicht optimal an, und generell gab es keinen Grund, das betreffende Produkt als Leistungsführer zu einem reduzierten Preis in einer Aktion anzubieten, denn die Nachfrage ist da. Der Vertrieb dagegen sieht den neuen Kunden und den zusätzlichen Umsatz – das geschärfte Rentabilitäts- und Markenbewusstsein sowie die strategische Grundausrichtung der Leistungsführerschaft waren also nicht angekommen.

### *Und jetzt?*

Die Dimension der Marktsegmentstrategie interessiert Ihre Mitarbeiter am meisten. Selbst wenn Sie nur ein Marktsegment bedienen, lohnt es sich allerdings, die drei Dimensionen zu unterscheiden, um für inhaltliche Klarheit zu sorgen und damit die Basis für eine strukturierte Umsetzung der Strategie zu schaffen. Wenn Sie die Frage, in welchem Marktsegment Ihr Unternehmen aktiv ist, beantwortet haben, beginnen Sie bei der weiteren Entwicklung Ihrer Marktsegmentstrategie beim Kunden. Wer genau sind Ihre Kunden? Welche Unternehmestypen oder Personen? Wer ist der tatsächliche Entscheider beim Kauf Ihrer Leistung? Insbesondere bei einer doppelten Kundenorientierung kann es sich an dieser Stelle bereits lohnen, kundengruppenspezifisch vorzugehen und beispielsweise den Endverbraucher von Handels- oder B2B-Kunden zu trennen. Die Vorgehensweise der Marktsegmentstrategieentwicklung im Detail aufzuschlüsseln, führt hier zu weit. Grundsätzlich sollten Sie aber die Kundenbedürfnisse, das Leistungsangebot, die Positionierung und den Marktauftritt sowie bestehende Wettbewerber, den Vertriebsansatz und Barrieren zwischen dem Leistungsangebot und Ihren idealen Kunden betrachten – bevor es sich danach lohnt, auf die Prozesse, die Systeme und die Organisation hinter dem Leistungsangebot zu blicken.

## *Fazit*

Die Trennung der Strategiedimensionen ist ein erster wichtiger Schritt für eine wirksame Strategierealisierung. Wenn nur beispielsweise 50 Mitarbeiter ein unterschiedliches Bild davon haben, ob Ihr Unternehmen Innovations-, Leistungs- oder Kostenführer ist, entsteht hieraus zwangsläufig unterschiedliches Handeln. Diskussionen entstehen, die eigentlich nicht geführt werden müssten, Kundenanfragen werden unterschiedlich gehandhabt, Investitionsentscheidungen unterschiedlich getroffen und vielerlei Dinge mehr, die in einer schlechten oder langsamen Strategierealisierung und einer schwach konturierten Marke münden. Sorgen Sie also für Klarheit darüber, was Sie erreichen möchten und wie Sie alle gemeinsam die strategischen Vorgaben im Alltag realisieren wollen. Eine Wachstumsinitiative als gemeinsames Projekt kann für die erfolgreiche Realisierung ein wunderbares Vehikel sein.

## **Strategieentwicklung – vom Heute zur Vision**

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

Eine Strategie ist nichts Mystisches oder Abgehobenes, sie dokumentiert Festlegungen der Unternehmensführung zu wachstumsrelevanten Faktoren, über die wir uns in diesem Kapitel gemeinsam einen Überblick verschaffen.



## *Das Ziel fokussieren*

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

Die vergangenen Jahre haben uns eindrücklich vor Augen geführt, dass nicht alles planbar ist. Entwicklungen wie die Coronapandemie oder der Angriffskrieg auf die Ukraine waren nicht präzise zu antizipieren. Und doch hilft ein Plan, eine klare Strategie, dabei, den Kurs zu halten oder wiederzufinden.

Wenn ich in einem Kanu, in Gewässern mit Steinen und Algen auf Oberflächenniveau, unterwegs bin, den Blick immer nur direkt vor das Boot richte und ich Hindernis für Hindernis ausweiche, mal links, mal rechts, dann erreiche ich jeden Ort nur zufällig. Es gilt, den Blick immer wieder zu erheben, das Ziel zu fokussieren und den eingeschlagenen Kurs konsequent zu korrigieren.

Aber wo fängt man an mit der Strategiearbeit? Was gehört dazu, was kann man weglassen und wie geht man vor? Wenn Sie Ihr Unternehmen verändern und strategisch weiterentwickeln möchten, sind dies sehr gute Fragen, denn wenn Sie platt »Entwicklung« von Ihrem Unternehmen verlangen und als Lösung ausgeben, dass sich Dinge verändern und man »weg vom heutigen Zustand« kommen müsse, so kann »weg von heute« alles bedeuten.

## *Es braucht Orientierung*

Die nach bestem Wissen und Gewissen eingesetzte Energie des Unternehmens zieht dann nur zufällig in die gleiche, Wachstum versprechende Richtung. Als Erstes braucht es Orientierung, anhand derer sich Entwicklungen steuern lassen und in deren Richtung Energie fokussiert wird. Zwei Faktoren determinieren diese Orientierungsgrößen:

- Die Unternehmerstrategie: Also die Strategie der Eigentümer des Unternehmens – die nicht im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen

soll, die aber geklärt sein sollte. Denn eine Unternehmensstrategie ist anders zu gestalten, wenn man sein Unternehmen in einem Jahr mit maximalem Verkaufserlös veräußern möchte, als wenn man es für den Generationenübergang in der Familie vorbereitet.

- **Die unternehmerische Vision:** Die Vision ist ein attraktives, möglichst konkretes Bild einer erstrebenswerten Zukunft, die möglicherweise nie ganz erreicht wird. Es lohnt sich, diesem Thema ein wenig Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken und bildhaft, plastisch, anfassbar zu beschreiben, wie die Vision gestaltet ist. Achtung: Zahlen und Zeiten braucht es für die Vision nicht. Eine Vision ist kein Ziel, sondern sie dient den Zielen. Außerdem ist sie kein basisdemokratischer Prozess. Auch die Vision ist Sache der Unternehmer. Bei allen guten und richtigen rationalen Überlegungen sind die eigenen Emotionen ein wichtiger Prüfstein für die Vision (und die anderen Elemente der Strategie). Es sollte sich unbedingt »gut anfühlen«. Tut es das noch nicht, so ist die strategische Arbeit noch nicht abgeschlossen.

Die Strategie verbindet nun das »Heute« mit der »Vision«.

### *Ebenen der Strategieentwicklung*

Die Vision bildet den Nordstern der Unternehmensentwicklung. Für die weitere Definition der Strategie gilt es nun, darauf abgestimmte, wesentliche Festlegungen zu treffen und Inhalte zu erarbeiten. Die Visualisierung zeigt die drei Ebenen der Strategieentwicklung sowie wesentliche Faktoren im Überblick.

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

- **Innovationsführerschaft:** Hohe marktgerechte Neuprodukte, mit Fokus auf die innovativsten Produkte, optimale Produktleistungen und im Vergleich zum Wettbewerb höchste Innovationsrate und Markteintrittsgeschwindigkeit (Beispiele: Tesla, Apple).
- **Leistungsführerschaft:** Gezielte Orientierung an Kundennutzen und Zielgruppe, mit Fokus auf individuelle Lösungen und das konsequente Eingehen auf Kundenbedürfnisse (Beispiele: Rolls-Royce, Maßschneider, Harrods).
- **Kostenführerschaft:** Schwerpunkt auf die im Wettbewerbsvergleich geringsten Kosten der Leistungserstellung und -erbringung (Beispiele: Dacia, Ikea, Aldi).
- **Wirtschaftliche Ziele:** Eine Wachstumsstrategie fokussiert sich auf Inhalte – denn erst richtige Inhalte und korrespondierende Handlungen führen ja zu quantitativen Ergebnissen –, und doch braucht es wirtschaftliche Ziele, die den Maßnahmen wiederum eine klare Stoßrichtung geben.
- **Marktsegment:** Die nachstehende Visualisierung gibt einen Überblick über die notwendigen Elemente, die es nunmehr zu definieren gilt, um bis auf Ebene der bearbeiteten Marktsegmente über strategische Klarheit zu verfügen. Die eingebundenen Fragestellungen sind hierbei als Orientierungsfragen zu verstehen und nicht als abschließende Aufzählung. Die Reihenfolge ist nicht zufällig gewählt, sondern sollte eingehalten werden, denn alles beginnt bei der Eingrenzung des Spielfeldes (dem Namen des Marktsegmentes), der Identifikation der idealen Kundenzielgruppen, dem Verständnis der Kundenbedürfnisse und der konsequenten Orientierung genau an diesen Bedürfnissen.

Kleine und mittlere Unternehmen sind heute nur selten eine »strategiefreie Zone« und doch bleiben Wachstumsergebnisse – im Sinne von gesundem, profitabilem Wachstum von innen – regelmäßig hinter

den Potenzialen zurück. Sucht man den passenden Hebel, um Wachstumspotenziale zu entdecken und zu heben und um Wachstumsbremsen zu lösen, lohnt es sich, bei der Strategie zu beginnen. Wie weit sind Sie im Hinblick auf die skizzierten Elemente einer erfolgversprechenden Wachstumsstrategie? Wählen Sie eine Methode, die Ihnen sinnvoll und passend erscheint und deklinieren Sie sie durch. Wenn Sie eine Empfehlung zu einer bestimmten Methode wünschen, schreiben Sie uns gerne.

## Die Marke als Teil der Unternehmensstrategie

Wer an der Unternehmensstrategie arbeitet, kommt nicht umhin, die Marke einzubeziehen. Wenn man dabei die Strategie als den gewählten Weg hin zur Unternehmensvision versteht, kann die Marke zu einem starken Vehikel für Wachstum auf diesem Weg werden oder zu einer echten Bremse, die kein Fortkommen gewährt.

Die Definition oder Weiterentwicklung strategischer Festlegung sind häufig zentrale Startpunkte der Zusammenarbeit vieler Klienten mit Mandat. Ein logischer und richtiger Schritt. Denn, wie soll in einem Unternehmen entschieden werden, welches Innovationsprojekt oder welche Vertriebsinitiative jetzt die richtige ist, wenn nicht geklärt ist, welches grundsätzliche Ziel das Unternehmen in Zukunft verfolgt? Immer wieder wird dann an uns herangetragen, die Betrachtung der Marke außen vor zu lassen, da diese noch für zeitgemäß gehalten wird, vor Kurzem erst im Rahmen eines Produktrelaunches erneuert wurde und vielerlei Aspekte mehr, die scheinbar die Annahme schüren, die Marke sei für die Strategieentwicklung nicht relevant. In diesem Fall liegt es an uns, die nötige Überzeugungsarbeit zu leisten,

————— Ende der Leseprobe —————

Was unterscheidet wachstumsstarke Unternehmen von weniger erfolgreichen? Welche Strategien führen wirklich zum Erfolg – und wie lassen sie sich direkt umsetzen? Mittelständische Unternehmen stehen heute vor zahlreichen Herausforderungen: steigendem Wettbewerbsdruck, sich wandelnden Märkten und einer komplexen Kundenansprache. Wachstum ist möglich – doch es erfordert klare Strategien und gezielte Umsetzung. Viele Unternehmen scheitern nicht an Ideen, sondern an der Umsetzung. Strategien bleiben Konzepte, Marken verlieren an Strahlkraft, Vertriebsteams arbeiten ineffizient. Ohne klare Strategie und strukturierte Marken- und Vertriebsarbeit bleibt Wachstum dem Zufall überlassen.

Die Autoren Linda und Fabian Vollberg geben mittelständischen Unternehmen erprobte Methoden und Beispiele an die Hand: strategische Klarheit schaffen, die Marke gezielt positionieren und den Vertrieb messbar optimieren. Mit praxistauglichen Vorgehensweisen, branchenübergreifend gesammelten Erfolgsmustern und direkt anwendbaren Impulsen zeigen sie, wie Unternehmen nachhaltig wachsen – ohne unnötige Umwege. Wer sein Unternehmen zukunftssicher aufstellen will, findet hier das perfekte Handbuch für erfolgreiches Wachstum!

*Gewaltig! Dieses Buch ist eine Enzyklopädie für Führung und profitables Wachstum. Die praktische und erlebte Beratungserfahrung der Autoren im Mittelstand ist in jedem Satz spürbar. Ich unterschreibe jede Empfehlung in diesem Werk – es zu lesen, ist ein Muss!*

*Dr. Dieter F. Kindermann, Vorsitzender des Präsidialbeirats  
BUNDESVERBAND DEUTSCHER MITTELSTAND e.V. - BM - Wir Eigentümerunternehmer*

Linda und Fabian Vollberg sind nicht nur ein Unternehmerpaar, sondern auch ein



eingespieltes Beratungsteam für den Mittelstand. Seit über einem Jahrzehnt unterstützen sie mit der Mandat Managementberatung familiengeführte Unternehmen in der Dach-Region dabei, profitabel zu wachsen. Ihr Fokus: Strategie, Marke und Vertrieb erfolgreich in die Praxis umsetzen. Als Gesellschafter und Geschäftsführer verbinden

sie strategische Klarheit mit pragmatischer Umsetzung. Ihr Ansatz ist praxisnah, lösungsorientiert und auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet. Mit einem tiefen Verständnis für unternehmerische Herausforderungen und einer Leidenschaft für den Mittelstand helfen sie ihren Klienten, Erfolgsmuster zu erkennen und direkt anzuwenden – für messbare Fortschritte und langfristigen Unternehmenserfolg.

