

Case Study: Hidden Champion neu ausrichten

Wie ein spezialisierter Softwareanbieter seine Wachstumsstrategie für den nächsten Entwicklungsschritt schärfte

1. Kurzfassung

Ein mittelständisches Softwareunternehmen verfügte über eine ausgezeichnete Reputation bei seinen langjährigen Kunden. Die technologische Kompetenz war hoch, die Kundenbeziehungen stabil und die Projekte anspruchsvoll.

Das Wachstum entstand jedoch überwiegend über bestehende Partnerschaften. Eine systematische Marktbearbeitung, eine klare Positionierung für neue Zielgruppen und ein strukturierter Business-Development-Prozess waren bisher kaum erforderlich gewesen.

Mit zunehmender Dynamik des Marktes stellte sich die Geschäftsführung eine zentrale Frage:

Wie kann nachhaltiges Wachstum gelingen, ohne die besonderen Stärken des Unternehmens aufzugeben?

cobri begleitete das Unternehmen dabei, das bestehende Geschäftsmodell zu reflektieren, Marktpotenziale systematisch zu analysieren, strategische Risiken sichtbar zu machen und einen realistischen Entwicklungsweg für zukünftiges Business Development zu entwickeln.

Die Zusammenarbeit verband strategische Marktanalyse, Business Development, Management-Sparring und Business-Networking zu einem gemeinsamen Entwicklungsprozess.

Steckbrief des Falls

Art des Falls

Business Development · Strategische Marktanalyse · Management-Sparring · Geschäftsmodell-Entwicklung · Positionierung

Zielgruppe

Technologieunternehmen · Softwareunternehmen · Hidden Champions · Life Sciences · Geschäftsführung · Business Development

Kontext

Etabliertes Unternehmen mit langjährigen Kundenbeziehungen, wachsender Markt, zunehmender Wettbewerbsdruck, Wunsch nach unabhängigerem Wachstum.

Themen

Geschäftsmodell • Marktpositionierung • Markenentwicklung • Business Development • Wettbewerbsstrategie • OEM-Abhängigkeit • Marktpotenziale • Unternehmensentwicklung

2. Ausgangslage

Das Unternehmen hatte sich über viele Jahre als hochspezialisierter Lösungsanbieter etabliert.

Die Kunden schätzten insbesondere

- die hohe technische Kompetenz,
- die zuverlässige Projektumsetzung,
- die partnerschaftliche Zusammenarbeit,
- sowie die Fähigkeit, individuelle Anforderungen erfolgreich umzusetzen.

Neue Projekte entstanden überwiegend aus bestehenden Geschäftsbeziehungen.

Dieses erfolgreiche Geschäftsmodell hatte jedoch eine Nebenwirkung:

Eine aktive Marktentwicklung war bislang kaum notwendig.

Mit zunehmender Digitalisierung der Branche, neuen Wettbewerbern und einer sich verändernden Marktstruktur entstand die Frage, wie das Unternehmen langfristig unabhängiger wachsen kann, ohne seine besondere Unternehmenskultur oder die Qualität der bestehenden Kundenbeziehungen zu gefährden.

Hypothesen aus der Phase 1.docx

3. Zentrale Fragestellung

Wie kann ein technologisch führendes Unternehmen seine Marktposition weiterentwickeln, wenn bisher vor allem bestehende Kunden und persönliche Empfehlungen das Wachstum getragen haben?

Daraus ergaben sich mehrere strategische Fragen:

- Welche Marktsegmente bieten zukünftig das größte Potenzial?
 - Welche Leistungen unterscheiden das Unternehmen tatsächlich vom Wettbewerb?
 - Welche Positionierung schafft langfristige Wiedererkennbarkeit?
 - Welche Kompetenzen müssen intern aufgebaut werden?
 - Welche Aufgaben können zunächst extern begleitet werden?
 - Wie kann Business Development eingeführt werden, ohne die bestehende Unternehmenskultur zu verlieren?
-

4. Was unter der Oberfläche wirkte

Die eigentliche Herausforderung bestand nicht darin, mehr zu verkaufen.

Sie bestand darin, das Unternehmen auf einen veränderten Markt vorzubereiten.

Mehrere Entwicklungen wirkten gleichzeitig:

- Der Markt entwickelte sich von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt.
- Neue Wettbewerber erhöhten den Innovations- und Preisdruck.
- Die eigene Marke war außerhalb bestehender Kundenkreise kaum sichtbar.
- Das Unternehmen verfügte über außergewöhnliche technische Kompetenz, jedoch nur wenig Erfahrung mit systematischer Neukundengewinnung.
- Zwischen individueller Projektarbeit, OEM-Geschäft und eigenem Portfolio entstand ein Spannungsfeld, das künftig bewusst gestaltet werden musste.

Hypothesen aus der Phase 1.docx

Damit wurde deutlich:

Nicht einzelne Vertriebsmaßnahmen waren gefragt, sondern eine tragfähige strategische Ausrichtung für die nächsten Jahre.

5. Vorgehen

1. Analyse des bestehenden Geschäftsmodells

Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurde untersucht, wodurch das bisherige Wachstum getragen wurde, welche Abhängigkeiten bestanden und welche Stärken erhalten werden sollten.

2. Bewertung der Marktentwicklung

Anschließend wurden Markttrends, Wettbewerbsveränderungen und zukünftige Chancen analysiert.

Besondere Aufmerksamkeit galt der Frage, welche Veränderungen langfristig Einfluss auf das Geschäftsmodell haben könnten.

3. Schärfung der Positionierung

Gemeinsam wurde herausgearbeitet,

- wodurch sich das Unternehmen tatsächlich unterscheidet,
- welche Leistungen als strategische Kernkompetenzen gelten,

- und wie daraus eine klar erkennbare Marktposition entstehen kann.
-

4. Entwicklung einer Business-Development-Strategie

Anstelle kurzfristiger Vertriebsmaßnahmen entstand ein langfristiger Entwicklungsplan.

Dabei wurden

- Marktsegmente priorisiert,
 - notwendige Kompetenzen definiert,
 - mögliche Kooperationsmodelle bewertet
 - und erste Entwicklungsschritte festgelegt.
-

5. Management-Sparring

Während des gesamten Prozesses begleitete cobri die Geschäftsführung als Sparringspartner.

Strategische Entscheidungen wurden gemeinsam reflektiert, unterschiedliche Entwicklungspfade bewertet und auf ihre langfristigen Auswirkungen überprüft.

6. Schlüsselmoment

Der entscheidende Perspektivwechsel bestand darin, Wachstum nicht länger ausschließlich als Vertriebsaufgabe zu verstehen.

Erst als sichtbar wurde, dass Positionierung, Markenentwicklung, Geschäftsmodell und Business Development untrennbar zusammenhängen, entstand eine gemeinsame Richtung für die zukünftige Unternehmensentwicklung.

Aus der Frage

„Wie gewinnen wir neue Kunden?“

wurde die wesentlich grundlegendere Frage

„Wie wollen wir künftig als Unternehmen wahrgenommen werden?“

7. Ergebnis und Transfer

Ergebnis

Die Zusammenarbeit führte zu

- einem geschärften Verständnis des eigenen Geschäftsmodells,

- einer realistischen Einschätzung zukünftiger Marktpotenziale,
- einer klareren Positionierung,
- einer Priorisierung attraktiver Zielmärkte,
- einer belastbaren Grundlage für zukünftiges Business Development,
- einem besseren Verständnis der eigenen Markenwirkung,
- sowie einer langfristigen Wachstumsstrategie.

Transfer

Die entwickelten Überlegungen bildeten die Grundlage für weitere Business-Development-Aktivitäten.

Sie ermöglichten es,

- Marktentscheidungen systematischer zu treffen,
- Ressourcen gezielter einzusetzen,
- Business Development schrittweise aufzubauen,
- und zukünftige Marktaktivitäten stärker an der eigenen Unternehmensstrategie auszurichten.

Rückmeldung aus dem Unternehmen

„Unser Team war stark auf die Betreuung bestehender Kunden fokussiert. Die gemeinsame Analyse hat uns gezeigt, dass wir langfristig Business Development als eigene Kompetenz entwickeln müssen – passend zu unserem Unternehmen und unserer Kultur.“

Geschäftsführer eines mittelständischen Softwareunternehmens

8. Passende Leistungen

Diese Fallstudie passt besonders zu folgenden Leistungen von cobri:

- Business Development
 - Strategische Marktanalyse
 - Business-Networking
 - Management-Sparring
 - Consultative Selling
 - Positionierungsworkshops
 - Wachstumsstrategie
 - Kooperation mit Unternehmensberatungen
 - Interim Business Development
-

9. Für ähnliche Situationen geeignet

Diese Art der Begleitung eignet sich besonders für Unternehmen,

- die stark von wenigen Großkunden abhängig sind,

- deren Wachstum bislang überwiegend durch Empfehlungen entstanden ist,
- die ihre Marktposition weiterentwickeln möchten,
- die Business Development professionell aufbauen wollen,
- die neue Märkte erschließen möchten,
- die Strategie und Vertrieb besser miteinander verbinden möchten,
- oder die ihre besondere Unternehmenskultur auch während des Wachstums erhalten möchten.

10. Methodische Hinweise

Im Projekt wurden verschiedene Beratungsansätze miteinander verbunden:

- Strategische Marktanalyse
- Geschäftsmodellanalyse
- SWOT-basierte Entwicklung von Handlungsoptionen
- Positionierungsarbeit
- Business Development
- Stakeholder-Analyse
- Business-Networking
- Management-Sparring
- Consultative Selling
- Transfer in die Unternehmenspraxis

Die Kombination dieser Methoden ermöglichte es, strategische Überlegungen unmittelbar mit konkreten Entwicklungsmaßnahmen zu verbinden.

11. Hinweis zur Anonymisierung und KI-Unterstützung

Diese Fallstudie wurde vollständig anonymisiert. Unternehmensname, Produkte, Marktteilnehmer, Zeiträume sowie weitere identifizierende Merkmale wurden bewusst verändert oder weggelassen.

Die dargestellten Herausforderungen, Vorgehensweisen und Ergebnisse entsprechen dem tatsächlichen Beratungsprozess, wurden jedoch so abstrahiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich sind.

Der Text wurde redaktionell mit Unterstützung von KI strukturiert und sprachlich überarbeitet. Die fachlichen Inhalte basieren auf anonymisierten Projektunterlagen und wurden für diese Veröffentlichung zusätzlich verdichtet.