

## Strategie – Mittels Planung schneller zum Erfolg

*In den 80er, 90er und 2000er Jahren konnten die Unternehmen davon ausgehen, dass die kommenden 5 Jahre einigermaßen den vergangenen 5 Jahren entsprechen werden. Dies dürfte mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit vorbei sein. Da aber die meisten unter uns kaum die Möglichkeit haben, den technologischen Fortschritt, die Mitbewerber oder die künftigen Fachkräfte massgeblich zu beeinflussen, nimmt die Strategie einen überaus wichtigen Stellenwert ein. Sie bestimmt, wie wir in diesen hektischen Zeiten und unter diesen Marktanforderungen bestehen können.*

### 1.1 Was beinhaltet eine Strategie?

Im Aufbau ähneln sich die Strategien der KMU sehr. Dies rührt daher, dass sich eine gewisse inhaltliche Grundlogik über die Jahre bewährt hat und somit in einer Vielzahl von Fachbüchern wiedergegeben wird. Der Strategieaufbau und die Vorgehensweise sind somit nichts Neues und für jedermann umsetzbar. Die Einsicht zur Notwendigkeit einer Strategie sowie die effektive Umsetzung kann die Literatur jedoch nicht abnehmen.

Eine Strategie beginnt sinnvollerweise mit der Leitidee, welche sich aus der Vision (wohin gehen wir) und der Mission (was tun wir) zusammensetzt. Sie zeigt weiter auf, welche Nutzenpotenziale wir im Sinne des Kunden angehen wollen. Nutzenpotenziale sind Umstände und Gegebenheiten im Markt, Umfeld oder Unternehmen selbst, welche gewinnbringend eingesetzt werden können. Solche Potenziale beziehen sich nicht nur auf unsere Produkte und Dienstleistungen, sondern umfassen auch Themen wie Einkauf, Personal, Finanzen, Informatik, strategische Partnerschaften, Verkauf, Marketing, Knowhow, Digitalisierung, usw.

Im Strategiedokument werden auch die strategischen Erfolgspositionen (oder USP) definiert. Welche absoluten Stärken, welche Alleinstellungsmerkmale müssen wir zur Erschliessung der Nutzenpotenziale auf- und ausbauen? Darüber hinaus geht es darum, welche Markt- und Leistungsprioritäten wir setzen wollen. Welche Leistungen wollen wir neu aufbauen, fördern, auf heutigem Niveau halten und welche allenfalls auch abbauen? Welche geografische Ausdehnung streben wir an und wie priorisieren wir sie? Welche Marktsegmente erschliessen wir und aus welchen ziehen wir uns allenfalls zurück? Genauso wichtig, wie die konkrete und verbindliche Beantwortung solcher Fragen, ist auch das Wissen, warum wir uns für diesen oder jenen Weg entscheiden. Mit der stetigen Hinterfragung stellen wir sicher, dass die Ausrichtung wohl durchdacht und validiert ist.

Zum Abschluss folgen die funktionalen Grundsätze. Sie mögen allenfalls nicht direkt zur Kernstrategie gehören, setzen jedoch die Leitplanken für sämtliche im Unternehmen tätigen Mitarbeiter und vorhandenen Funktionen. Sie definieren die Grenzen, an die es sich zu halten gilt. So zum Beispiel in der Führung, Organisation und der Produktion, aber auch im Verkauf, Marketing oder Personal.

## 2 Warum benötige ich eine Strategie?

In der heutigen, schnelllebigen und marktumkämpften Zeit bewährt es sich immer wieder, genügend Ressourcen in die Erarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen zu investieren. Wir leben nun mal in einer wettbewerbsintensiven, informationsüberfluteten Welt und es war noch nie so wichtig, sich von den Mitbewerbern abzuheben. Dabei dreht sich die Frage ganz konkret um die Differenzierung. „Anders sein“ scheint für unsere KMU-Welt eine vielversprechende und meist finanzier-

bare Strategie zu sein. Es lohnt sich, dabei nicht nur ans Produkt oder die Dienstleistung zu denken. So kann sich der Dachdecker auch übers Marketing und der Handelsbetrieb über einen andersartigen Direktverkauf abheben. Innovation entsteht nicht durch das Folgen im Mainstream. Randgebiete sind genauer unter die Lupe zu nehmen. Wenn es noch keinen Vorreiter und keine Exklusivität in der Branche gibt, ist dies vielleicht eine leicht greifbare Chance für Ihr Unternehmen.

Es kann sein, dass der Strategieerstellungsprozess zu einer kompletten Neuausrichtung des Unternehmens führt. Viel grösser ist aber die Wahrscheinlichkeit, dass die Strategie dabei unterstützt, bereits vorhandene Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten systematisch zu hinterfragen und den erfolgversprechendsten Weg zu definieren. Es wird somit nicht alles neu sein und manch einer stellt vielleicht sogar fest, dass er einen Grossteil davon schon gewusst, jedoch noch nie strukturiert zu Papier gebracht hat. Definitiv neu ist aber das nun schriftliche Vorliegen eines Planes zur Realisierung der Vision. Unstrukturiertes Weiterfahren analog der Vergangenheit mit mehr oder weniger zufälliger Erfolgchancen wird durch konkrete Planung abgelöst. Die Strategie positioniert das Unternehmen optimal, berücksichtigt Stärken, Schwächen, Ressourcen, Trends aber auch Wachstumspotenziale und gibt die Richtung für die nächsten Jahre vor.

Die Strategie dient nicht nur der Geschäftsleitung als Richtschnur, sondern zeigt auch den Mitarbeitern, ja indirekt auch den Kunden eine klare Stossrichtung auf. Strategisches Denken ist auf allen Ebenen eines erfolgreichen Unternehmens zu einer Kerndisziplin geworden. Eine Strategie stellt einen zentralen Erfolgsfaktor zur Abhebung von der Konkurrenz und zur langfristigen Existenzsicherung dar.

Daraus folgt, dass die Strategie für die Belegschaft kein hochgeheimes Dokument darstellen soll. Der Architekt lässt schliesslich seine Zeichnungen und somit seine Ideen auch nicht in der Schublade verschwinden und erwartet, dass das Haus planlos errichtet wird. Die Mitarbeiter sollen sehr wohl über den Inhalt der Strategie in Kenntnis gesetzt und dazu angehalten werden, unter Einhaltung der funktionalen Grundsätze alles Notwendige zu unternehmen, die Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Die Eintretenswahrscheinlichkeit der gesteckten Ziele erhöht sich dadurch massiv und die investierte Zeit in die Strategieerarbeitung wird durch eine effizientere und effektivere Zielerreichung mehr als kompensiert.

Zu guter Letzt dient die Strategie als das Basisdokument für die Organisation und sämtliche weiteren Reglemente. Egal, ob Sie ihr Organigramm überarbeiten, ein Personalreglement verfassen oder die Auswertungen aus ihrem Buchhaltungssystem neu aufsetzen. Die Basis bildet immer die Strategie. Alles wird nach ihr ausgerichtet und so gestaltet, dass es die Zielerreichung optimal fördert. Die gesamte Unternehmensstruktur wird so zu einem Guss, einer Einheit, welche unbeirrbar in Richtung Vision voranschreitet.

## 2.1 Was gilt es zu beachten?

Die Qualität der Strategie ist stark vom Wissen in Bezug auf Märkte, Mitbewerber, Technologien und Produkte abhängig. Ich spreche hier ausdrücklich von Wissen. Wunschdenken, Hypothesen oder Alpha-Männchen-Getue haben mit der Strategieerarbeitung wenig zu tun. Die Entwicklung einer Strategie muss auf Fakten und Einsichten basieren. Von daher ist es wichtig, dass sie das Wissen in Form der richtigen Leute mit ins Boot holen. Gerade im Bereich der neuen Technologien und Digitalisierung benötigen Sie digital denkende Menschen. Sie unterstützen dabei, neue Ideen zu generieren und Dinge mit anderen Augen zu sehen. Nur mit der alteingesessenen, seit bald Jahrzehnten treuen Mannschaft, wird dies nur bedingt möglich sein.

Das gesamte Unternehmen soll kompromisslos ins neue Zeitalter geführt werden. Dies bedingt auch, dass Vertreter aus sämtlichen Hierarchiestufen und sämtlicher Altersklassen miteinbezogen werden. Die Erarbeitung einer Strategie ist hierarchiefreier Raum. Bei der anschliessenden Umsetzung muss aber die Geschäftsleitung als Vorbild vorangehen.

Haben Sie auch den Mut, Neues zu versuchen und holen Sie sich dazu, falls notwendig, eine neutrale Aussensicht oder die Sicht des Kunden ein. Schliesslich wollen wir das gesamte Unternehmen auf die zentralen, heutigen und künftigen Kundenbedürfnisse ausrichten. Es macht sich bezahlt, auch gewagte Ideen zu entwickeln und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen. Tun Sie solche nicht vorweg als Utopie ab. Dazu zähle ich auch die zahlreichen Möglichkeiten, welche die bereits vorhandenen digitalen Ansätze bereithalten.

Wie bereits erwähnt, gibt es zum Vorgehen bezüglich Strategieerstellung haufenweise weiterführende Literatur. Schwieriger wird es, die Erfahrungen, seien es Benchmarks, Best-Practices oder das Wissen der Hidden-Champions mit einfliessen zu lassen. Das alleinige Erarbeiten im stillen Kämmerchen ist schon mal besser, als gar nichts zu unternehmen. Wer aber sein Kader, seine Mitarbeiter und Kunden vorweg berücksichtigt, erhöht damit die Erfolgchancen. Zudem erhöht die Mitarbeitereinbindung die dringend notwendige Umsetzungsbereitschaft und beugt Ängsten vor.

Natürlich muss zum Schluss der Inhaber respektive der Verwaltungsrat des Unternehmens vollumfänglich hinter der Strategie stehen. Darum kommt es in KMU nicht selten vor, dass das Team, von der Aufnahme der Ausgangslage bis hin zur fertig erstellten Strategie, relativ klein gehalten wird. Umso wichtiger ist es aber, gemeinsam mit den Schlüsselleuten die Umsetzungsmassnahmen zu definieren. Dies erhöht die Akzeptanz und wird helfen, eine reibungsarme Realisierung zu fördern. Denn eines bleibt gewiss, die eigentliche Knochenarbeit beginnt erst mit der Umsetzung.

### Wie kann ich Sie unterstützen?

Befinden Sie sich derzeit in einer Neuorientierung? Oder beschäftigen Sie sich bereits mit dem Gedanken, ihr gesamtes Geschäftsmodell zukunftstauglich zu gestalten? Gerne unterstütze ich Sie direkt bei der Unternehmensentwicklung. Unabhängig davon, ob Sie wachsen wollen, internen Optimierungsbedarf haben oder vielleicht sogar vor der ungemütlichen Situation einer Restrukturierung stehen, als Sparring Partner bin ich für Sie da.

Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch meine Homepage: [www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch).

**Für ein Erstgespräch, verbunden mit einer Beurteilung der Situation und einem persönlichen Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen gerne kostenlos zur Verfügung.**

---

von Gunten Executive Partner AG  
Böhlstrasse 17  
9300 Wittenbach

[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch)  
[info@vongunten-partner.ch](mailto:info@vongunten-partner.ch)  
+41 79 755 28 54