

STRATEGIE ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION – AUCH FÜR KMU

Das Wort Strategie kommt ursprünglich aus dem altgriechischen «stratēgia» oder «stratēgós» und steht für «Feldherrentum» oder «Feldherr». Militärangehörige kennen die militärischen Strategie-Begrifflichkeiten – Problemerkennung, Beurteilung der Lage, Entschlussfassung, Planentwicklung und Befehlsausgabe.

• Von Daniel Seiler, Betriebsökonom HWV/FH

Auch heute noch ist für das Militär eine Strategie zentral. Im Ernstfall kann man weder lange zaudern noch pröbeln – es braucht ein Konzept und klar definierte Schritte und Ziele, um rasch auf eine veränderte Situation reagieren zu können.

Eine Strategie ist also ein längerfristiger Plan zwecks Erreichung eines definierten Ziels.



«Erfolgreich sind Unternehmen, die seit Jahren konsequent eine Strategie verfolgen!»

Denner-Erbe Philippe Gaydoul auf die Frage, wer Krisen am besten meistert.

Warum eine Strategie auch für KMUs wichtig ist

Wir leben in einer sich rasch und stark veränderten Zeit. Wie rasch sich die Welt verändert, darüber wird viel diskutiert, aber wer hätte vor 25 Jahren daran gedacht, dass man in Zukunft das Telefon bzw. den ganzen Computer in der Hosentasche trägt und vielleicht für die Daten und Kommunikation bald gar kein Gerät im klassischen Sinne mehr braucht. Die Digitale Transformation ist in vollem Gang. Die technologischen Möglichkeiten scheinen fast grenzenlos, aber sich zu orientieren ist nicht einfach.

Aus unternehmerischer Sicht geht es darum, die möglichen Geschäftsmodelle und Chancen, aber auch Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und den Veränderungsprozess pro aktiv zu gestalten. Erfolgreiche Unternehmer werden in Zukunft nicht darum herumkommen, sich auf die Digitale Transformation einzulassen, sie zu verstehen und entsprechende Strategien zu erarbeiten. Das gilt für Unternehmen – Gross und Klein.

Warum haben viele KMU keine niedergeschriebene Strategie

Das Tagesgeschäft lässt einem heute fast keine Zeit, um sich neben den täglichen operativen Herausforderungen auch noch mit langfristigen – sprich eben strategischen Fragen zu beschäftigen. Eine Strategie braucht Zeit und einen freien Kopf.

Vielfach werden Strategien und der Prozess dazu als kompliziert, formalistisch und wenig greifbar angeschaut. Es ist in

der Tat so, dass heute oft versucht wird im Strategieprozess alles Mögliche abzubilden und jedes Detail zu klären. Am Ende läuft man Gefahr sich zu verzetteln und man hat zwar ein paar Ordner voller Papier, aber das Ganze ist wenig greifbar und wird nicht konsequent umgesetzt und versendet.

Damit man eine Strategie konsequent verfolgen kann, muss sie einfach und verständlich formuliert und für alle Mitarbeiter greifbar sein.

Im Zentrum steht der Kunde und seine Bedürfnisse

Es empfiehlt sich bei der Strategieentwicklung mit dem Markt und mit den Kunden anzufangen. Natürlich kommt es auch darauf an, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet. Ein Startup und ein jüngeres Unternehmen haben andere Anforderungen an eine Strategie als Unternehmen, welche sich in der Wachstums- oder Reifephase befinden. Aber grundsätzlich dreht sich

eine Unternehmensstrategie immer um den Kunden, dessen heutige und zukünftige Bedürfnisse und wie man darauf das eigene Angebot am besten ausrichten kann.

Was eine Strategie braucht

Die 4 Schritte der Strategie aus dem Militär gelten auch heute noch: Zuerst braucht es eine Analyse und eine Beurteilung des Marktes, der eigenen Stärken und Schwächen und die sich daraus ergebenden Chancen und Bedrohungen – am besten unter Einbezug der Mitarbeiter und mittels Kundenbefragung.

Fragen dazu sind unter anderem:

- Wie haben sich die Kundenbedürfnisse verändert, was sind die Herausforderungen der Kunden?
- Ergeben sich in Zukunft mögliche neue Kundengruppen?
- Wie kann das Angebot in Zukunft auf die sicher verändernden Kundenbedürfnisse angepasst werden?
- Wie wird das Unternehmen und das Angebot im Vergleich zur Konkurrenz durch die Kunden wahrgenommen?

Der 2. Schritt ist die Entwicklung der eigentlichen Strategie:

- Wofür soll das Unternehmen in Zukunft stehen?
- Welche Produkte und Dienstleistungen sollen angeboten werden?
- Mit welchem Leistungsversprechen soll der Kundennutzen kommuniziert werden?
- Welche Kunden sollen angesprochen werden?

- Wie will man sich von den Mitbewerbern unterscheiden? Hat man eine Alleinstellung im Markt?
- Welches sind die zukünftigen Wettbewerbsvorteile und damit die Erfolgsfaktoren?
- Mit welchen Prozessen und Systemen soll die zukünftige Marktleistung erbracht werden?

Sind die Zielsetzungen definiert, dann geht es um die Implementierung und die Umsetzung der Strategie. Zeitpläne und Verantwortlichkeiten werden definiert und Prozesse gegebenenfalls angepasst.

Für die Überprüfung der Strategie braucht es keinen militärischen Appell durch den Chef, aber definierte und messbare Kennzahlen gehören zwingend in die Überprüfung des Fortschrittes einer Strategie.

Bei der Erarbeitung der Strategie spielen neben den harten Fakten aber auch Softfaktoren wie Herzblut, Vorbildfunktion und Teamwork eine Rolle. Eine Strategie ist nicht von heute auf morgen erarbeitet und implementiert. Es braucht Leadership, Kontinuität und einen klar definierten Zeithorizont (2–5 Jahre) bis eine Strategie implementiert und umgesetzt ist.

Ansätze zur Strategieentwicklung

Es gibt sehr unterschiedliche Ansätze und Modelle für die Strategieentwicklung. Ein bewährtes ist das Business Model Canvas. Dabei wird Schritt für Schritt das Geschäftsmodell entwickelt. Ein weiteres Modell heisst «VMOSA» (Vision, Mission, Objectives, Strategies

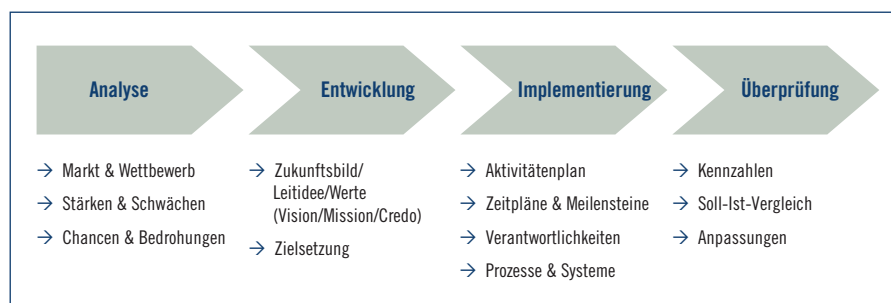


Abbildung 1: Die 4 Schritte

• CHECKLISTE



Was eine Strategie braucht

- Aussen- und Innensicht durch Kunden und Mitarbeiter als Spiegelbild
- Offenheit gegenüber anderen Ideen
- Neugier, Kreativität und visionäres Denken
- Konzentration auf das Wesentliche
- Zeit und einen verbindlichen Zeit- und Massnahmenplan
- Konsequenz und Ausdauer
- Feu sacré, Leadership und Teamspirit

& Action Plans). Praktisch sind aber auch die Businessplan-Leitfäden von Credit Suisse oder der UBS.

Strategie ist kein Projekt

Es gibt also ganz unterschiedliche Strategieansätze. Es gibt dabei kein richtig oder falsch. Wichtig ist, dass man einfach anfängt und die Strategie sukzessiv weiterentwickelt. Der Prozess soll motivieren und kein Zwang sein, Papier auszufüllen. Die Einbindung der Know-how-Träger (Mitarbeiter und Kunden) ist wichtig. Eine gemeinsam erarbeitete Strategie motiviert die Mitarbeiter und gibt den Kunden Orientierung.

Nehmen Sie sich Zeit und definieren Sie sich klare Zeitfenster, um an der Strategie zu arbeiten. Strategiearbeit soll Freude bereiten – man kann die Arbeit auch gut mit einem Teamevent verbinden. Setzen Sie sich dabei realistische und messbare Ziele. Sehen Sie die anstehenden Veränderungen als Chance und beginnen Sie noch heute damit, die Strategie für die digitalisierte Zukunft zu entwickeln. Erfolgreich werden auch in Zukunft die Unternehmen sein, denen es gelingt, die Veränderungen zu antizipieren und sich proaktiv darauf auszurichten.



AUTOR
Daniel Seiler, Betriebsökonom HWV/FH, Berater für Strategie und Marketing. Inhaber und Geschäftsführer von The Rainmaker Corporation Schweiz GmbH in Basel.