# Strategieentwicklung für KMU: In vier einfachen Schritten zum Erfolg

**Veröffentlicht** am 15. März 2022

**Ihre Ansprechpersonen**: Sandro Leuenberger

**Tags:** Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Digitalisierung in KMU, Strategieberatung

Geschäftsstrategien legen den Grundstein für die erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens. Aufgrund ständiger Veränderungen des Marktumfelds wird jedoch eine fortlaufende Aktualisierung und Überarbeitung der strategischen Orientierung verlangt. Insbesondere in Zeiten, in welchen Marktspielregeln ständig geändert, bewährte Geschäftsmodelle abgelöst und Kundenbeziehungen neu definiert werden – und das in einer noch nie da gewesenen Geschwindigkeit.

Nicht nur die COVID-19-Pandemie, sondern auch die zunehmende Transformation durch die Digitalisierung oder Veränderungen im Kontext mit dem Klimawandel ergeben zusätzliche Herausforderungen für alle Marktteilnehmer.

Die Strategieentwicklung ist nicht nur für grosse Aktienunternehmen oder disruptive Jungunternehmen relevant. Auch kleinen und mittelgrossen Unternehmen hilft eine systematisch entwickelte Unternehmensstrategie, die künftigen Ziele zu erreichen. Eine Strategie ist jedoch nur so gut wie ihre Anpassungsfähigkeit an die Veränderungen auf dem Markt.

Denn eine Strategie muss der Dynamik der Marktveränderungen gerecht werden, sich stetig weiterentwickeln und den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Dabei sehen sich insbesondere KMU oft mit der Herausforderung konfrontiert, die eigene Strategie trotz begrenzter Ressourcen systematisch herzuleiten und kontinuierlich an den aktuellen Marktgegebenheiten auszurichten.

## Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Strategie

Doch worauf bauen erfolgreiche Strategien? Gemäss Prantl (2019) stehen folgende sieben Erfolgsfaktoren am Anfang von zukunftssicheren KMU-Strategien. Dabei bedingen sich diese Faktoren gegenseitig. Zudem bilden sie erst in ihrer Gesamtheit ein tragfähiges Fundament für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

# 1. Vision

Eine klare Vision der künftigen Ausrichtung des Unternehmens ist die Grundlage jeder Strategie. Mit der Unternehmensvision soll der Zweck des Unternehmens auf eine emotionale, prägnante und einfach verständliche Weise definiert werden. Der multinationale Einrichtungskonzern IKEA liefert ein gutes Beispiel, wie erfolgversprechende Vision Statements formuliert werden können: «At IKEA our vision is to create a better everyday life for the many people.» (Zu Deutsch: «Unsere Vision bei IKEA ist es, das tägliche Leben vieler Menschen zu verbessern.»)

# 2. Leitbild

Das Leitbild bildet mit der Vision zusammen die sogenannte «Unternehmensverfassung» als relativ statischer Teil des Strategierahmens. Im Leitbild werden Aspekte wie der Wertekatalog und die Mission definiert. Damit wird auf das «grosse Why», also der tieferliegende Zweck der Unternehmenstätigkeit, eingegangen.

Dabei beantwortet das Unternehmensleitbild unter anderem die folgenden zentralen Fragen:

- Für wen sind wir tätig? Wer sind unsere Kund:innen?
- Welchen Nutzen stiften wir für unsere Kund:innen?
- Welche Werte und Prinzipien leiten uns dabei?
- Was dürfen und können andere von unserem Unternehmen erwarten?

# 3. Zielgruppe

Wer sind die sogenannten «Wunschkunden»? Bei der Beantwortung dieser Frage soll das Unternehmen ein klares Wunschkundenprofil von Kundentypen (Unternehmen, Personen oder beides) erstellen, welche am besten zu den eigenen Dienstleistungen, Produkten, Strukturen und Werten passen. Beim US-amerikanischen Technologieunternehmen Apple Inc. liesse sich die Zielgruppe beispielsweise wie folgt

beschreiben: «Personen, die zwischen 18 und 54 Jahre alt sind, eine hohe finanzielle Kaufkraft haben, technikbegeistert sind und Interesse an innovativen und intuitiven Produkten haben».

# 4. Value Proposition

Welches «Nutzenpaket» wird angeboten? Bei dieser Frage werden die Kundenbedürfnisse, welche das Unternehmen befriedigt, ins Zentrum gestellt. Dabei soll das Unternehmen bewusst die Bedürfnisperspektive der Kund:innen einnehmen um das Nutzenpaket massgeschneidert auf die Zielgruppe auszurichten.

# 5. Alleinstellungsmerkmal

Das Alleinstellungsmerkmal ist in der Business-Sprache als die «Unique Selling Proposition» (kurz: USP) bekannt. Dadurch kann sich ein Unternehmen mit seinen Produkten/Dienstleistungen im Markt klar positionieren und sich von der Konkurrenz abheben. Beliebte Alleinstellungsmerkmale beziehen sich auf die folgenden Aspekte:

- Qualität (Beispiele für Dienstleistungen: Zuvorkommender Service oder individuellere Betreuung der Kundschaft)
- Preis (Beispiel Fielmann: «Brillen zum Nulltarif»), Exklusivität (Darunter fallen die klassischen Luxusgüter)
- Zeitersparnis (Beispiel Hello Fresh: Rezepte und Zutaten für die nächste Mahlzeit direkt vor der Haustür)
- Einfachheit (besonders in erklärungsbedürftigen Branchen wie dem Finanz- und Versicherungssektor kann hier ein grosser Unterschied gemacht werden).

# 6. Kernkompetenzen

Eine Strategie kann nur Erfolg haben, wenn sie auf den Kernkompetenzen des Unternehmens aufbaut. Eine Kernkompetenz ist eine herausragende Kompetenz, die sich ein Unternehmen gezielt und über einen längeren Zeitraum erarbeitet hat und von der Konkurrenz nur mit grossem Aufwand (finanziell und zeitlich) kopiert werden kann. Eine wichtige Kernkompetenz des deutschen Online-Versandhändlers Zalando ist beispielsweise die Logistik – das komplexe Netzwerk, wodurch sie ihren Kund:innen nah sind und ihr breites Produktsortiment in allen 17 Märkten, in welchen sie operativ tätig sind, schnell vertreiben.

## 7. Positionierung

Die Positionierung verleiht einem Unternehmen ein klares und unmissverständliches Profil. Mit deren Erarbeitung werden zwei zentrale Aufgaben erfüllt:

- Eine klare Unterscheidung zu den Wettbewerbern schaffen (Differenzierung) um dadurch die Austauschbarkeit vorzubeugen.
- Unmissverständlich ausdrücken, wofür das Unternehmen steht und wofür nicht.

Nach der Entwicklung der Positionierung muss diese auch für die Kundschaft klar sichtbar und verständlich gemacht werden. Dies geschieht üblicherweise über den Claim und grafische Elemente in der Vermarktung.

Beispiel: Der international tätige US-amerikanische Sportartikelhersteller Nike Inc. bewirbt in seiner Werbung nicht nur Sportbekleidung, sondern gibt der Kundschaft auch das Gefühl, «Teil von etwas Grösserem zu sein» und bietet dadurch einen immateriellen Mehrwert.

# Die APP-Methodik: Systematisch und einfach verständlich

Mit dem unserem erprobten Prozess der Strategieentwicklung helfen wir Ihnen, schnell und systematisch zu den wichtigsten Erkenntnissen zu gelangen, die einen nachhaltigen Effekt auf Ihre Strategie haben. Insbesondere für kleine und mittelgrosse Unternehmen schaffen wir durch die schlanke und ergebnisorientierte Methodik einen grossen Mehrwert.

Dabei orientieren wir uns an den folgenden vier Schritten:

# Phase 1: Analyse der Ausgangslage

Bevor mit der Analyse der Ausgangslage gestartet werden kann, müssen organisatorische Aufgaben erfüllt werden. Dazu gehört eine ausgedehnte Analyse des Unternehmens (Innensicht) sowie des Markts- und Wettbewerbsumfelds (Aussensicht), in welchem das Unternehmen agiert. In einer zusammenfassenden SWOT-Analyse werden durch eine Einschätzung der Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen die künftigen Strategien und Zukunftsaussichten des Unternehmens ausgearbeitet.

Anschliessend wird die Vision klar formuliert und die quantitativen und qualitativen Ziele beschreiben, die mit der Strategie erreicht werden sollen.

Bereits in dieser Phase empfiehlt es sich, die relevanten Anspruchsgruppen zu informieren. Dabei ist es insbesondere wichtig, bereits zu Beginn des Projekts die Mitarbeitenden stufengerecht über eine geeignete Form (abhängig von der Involviertheit im Projekt) über den Prozess im Bild zu halten.

# Phase 2: Strategie bestimmen

Aus den Erkenntnissen der Analysen werden in der Strategiebestimmung strategische Optionen geprüft, die erfolgversprechendste Variante ausgewählt und die Strategie festgelegt. Basierend auf der SWOT-Analyse werden in dieser Phase die strategischen Ansätze aus der Kombination der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abgeleitet.

Die zu entwickelnde Strategie kann unterschiedliche Perspektiven verfolgen: Zum einen kann ein Unternehmen eine Wettbewerbsstrategie verfolgen, wobei man sich für eine Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokussierung entscheidet. Zum anderen kann eine Produkt-Markt-Strategie eingeschlagen werden, wo das Unternehmen eine Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs- oder Diversifikationsstrategie einschlägt.

Aus diesen Überlegungen werden schlussendlich die strategischen Stossrichtungen abgeleitet, die in der folgenden Phase umgesetzt werden.

# Phase 3: Strategie umsetzen

In der dritten Phase werden die relevanten Handlungsfelder abgeleitet. In anderen Worten: Es werden Teil- oder funktionale Strategien für Bereiche des Unternehmens festgelegt, die als besonderes erfolgsrelevant identifiziert wurden. Dabei wird festgelegt, welcher Beitrag zur Zielerreichung dieser Bereich leisten muss und mit welcher Priorität welches Handlungsfeld verfolgt wird.

Auf die Priorisierung der Handlungsfelder folgt die Operationalisierung der erarbeiteten Massnahmen. Der amerikanische Ingenieur und Erfinder Thomas Edinson soll einmal gesagt haben: «Kreativität besteht aus einem Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration». Damit meint er, dass ein Unternehmen nicht immer das erste oder einzige sein muss, dass eine gute Idee hat. Viel wichtiger ist es, Ideen miteinander zu verbinden und die eigenen Stärken so einzusetzen, dass man den Vorteil gezielt ausspielen und die innovativen Produkte und Dienstleistungen an die Kundschaft bringen kann.

Zahlreiche Strategie werden zwar festgelegt, werden aber nicht vollständig und konsequent umgesetzt, oft weil das operative Geschäft überhandnimmt. Die Strategieumsetzung muss aus diesem Grund sorgfältig geplant werden. Nur so kann verhindert werden, dass interessante und erfolgversprechende Strategien nicht an deren Umsetzung scheitern. Eine gute Voraussetzung besteht dabei, wenn die Mitarbeitenden des Unternehmens der neuen Strategie und den Massnahmen- bzw. Umsetzungsplänen zustimmen.

Folgende Punkte sind bei der Umsetzung der Strategie besonders zu beachten (Haake et al., 2020):

- Ohne Engagement und Herzblut der Geschäftsleitung und leitenden Personen/Personen, die in der Strategientwicklung wichtig waren, gibt es keinen Erfolg der Strategie.
-

Die Strategie braucht volle Unterstützung der Geschäftsleitung. Wenn die Führung nicht 100 % hinter der Strategie steht, fehlt die Durchschlagskraft. So kann auch eine gut geplante Strategie zu einem sogenannten «zahnlosen Tiger» werden.

- Eine effiziente Projektorganisation ist Voraussetzung für die Realisierung.
- Alle Funktionen und Aktivitäten der Unternehmung sind konsequent auf die Umsetzung der Strategie ausgerichtet.
- Die neue Strategie erfasst das ganze Unternehmen und prägt das Geschäftsmodell. Je nach Stossrichtung werden einzelne Abteilungen/Bereiche mehr tangiert als andere. Doch letztlich sind alle Bereiche konsequent auf die Strategie und den Aufbau der Kernkompetenzen auszurichten. Erst durch Bündelung aller Kräfte entsteht die nötige Stosskraft.

# Phase 4: Strategie überprüfen

Der Erfolg jeder Strategie hängt von der konsequenten Umsetzung ab. Aus diesem Grund wird im Rahmen des Strategie-Audits die operativen und strategischen Aspekte beleuchtet. Wurde die Strategie durch externe Beratende unterstützt, empfiehlt es sich, diese für die Moderation des Audits ebenfalls wieder beizuziehen.

Dies aus zwei Gründen: Erstens hilft der «Blick von Aussen» der externen Person wie schon bei der Gestaltung und Umsetzung der neuen Strategie, den Fokus weg vom Alltag zurück in die Veränderungen der Umwelt zu rücken. Zweitens schafft ein Strategie-Audit durch eine externe Person Verbindlichkeit, Verpflichtung und fördert die Einhaltung der Pläne.

Ein erster Strategie-Audit sollte spätestens ein Jahr nach Start der Umsetzung der neuen Strategie stattfinden. Wenn eine Erkenntnis davon ist, dass die Strategie auf einem guten Weg ist, empfiehlt es sich, den jährlichen Rhythmus in Zukunft beizubehalten.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

# Quellen

Haake, K. & Seiler, W. (2010). Strategie-Workshop. Schäffer-Poeschel Verlag.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Prantl, U. (2019). Die 7 Erfolgsfaktoren einer zukunftssicheren KMU-Strategie. White Paper. KMU Mentor GmbH.