

## AUTOREN



**Roland Thürig**

**roland.thuerig@truvag.ch**  
dipl. Treuhandexperte  
dipl. Finanzplanungsexperte  
dipl. Bankkaufmann



**Philipp Steinmann**

**philipp.steinmann@truvag.ch**  
MSc Business Administration  
dipl. Wirtschaftsprüfer  
zugelassener Revisionsexperte  
Experte Swiss GAAP FER

## Langfristiger Erfolg ist kein Zufall

Gemäss Art.716a Abs.1 Ziff.1 und Art.810 Abs.2 Ziff.1 des Obligationenrechts hat der Verwaltungsrat einer AG bzw. der Gesellschafter bei einer GmbH in der Schweiz die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe zugeteilt. Diese gesetzliche Kompetenzzuteilung bezüglich der Wahrnehmung der Oberleitung beinhaltet auch die aktive Auseinandersetzung mit der Erarbeitung, der Implementierung und der laufenden Überprüfung der Unternehmensstrategie durch die Führungsgremien.

## Formel des Unternehmenserfolgs – Strategie?

Thomas Edison (1847–1931) war ein US-amerikanischer Erfinder und Unternehmer mit Forschungsschwerpunkt im Gebiet der Elektrizität und Elektrotechnik. Mit der Erfindung und Entwicklung der Glühlampe setzte dieser gegen Ende des 19. Jahrhunderts innovative Impulse und wurde in Folgendem bestätigt:



«Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.»

**Thomas Edison**, Erfinder,  
Elektroingenieur und Unternehmer



In derselben Zeitphase wurden in den USA auch die ersten Strategieberatungsunternehmen wie Arthur D. Little oder Booz & Company gegründet, welche sich darauf spezialisierten, andere Unternehmen darin zu beraten, dass diese über die Entwicklung des strategischen Managements und deren Implementierung Erfolg systematisch in ihrem Betrieb realisieren können.

## Vorgehen bei der Strategie-Definition

Um eine nachhaltige Unternehmensstrategie zu entwickeln, ist ein stringenter Arbeitsprozess notwendig:

### 1 Strategische Zielplanung

In einem ersten Schritt ist die betriebliche Ausgangslage des Unternehmens zu verstehen. Dazu gehört die Erfassung der bestehenden Unternehmenszielsetzungen wie auch die übergeordneten, unternehmerischen Rahmenbedingungen, welche die Eigentümer vorgeben.

### 2 Strategische Analyse

Darauf aufbauend werden eine Analyse des Umfeldes (extern) und der Unternehmung (intern) im Detail vorgenommen. Die erstere analysiert die Konkurrenz sowie Branchenstruktur und Branchendynamik. Die interne Analyse soll ein objektives Bild der gegenwärtigen und künftigen Stärken und Schwächen der Unternehmung aufzeigen, um den Risiken zu widerstehen und Chancen proaktiv zu nutzen.

### 3 Strategieentwicklung

In diesem Schritt werden die einzelnen kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensstrategien definiert, miteinander verglichen und abschliessend bewertet. Diese strategischen Zielsetzungen haben im Unternehmen sowohl eine Selektions-, Orientierungs-, Steuerungs-, Koordinations-, Motivations-/Anreiz-, Bewertungs- und auch eine Kontrollfunktion für die Mitarbeitenden und geben die interne Stossrichtung vor.

### 4 Strategieimplementierung

Nach der Strategieentwicklung werden die definierten Verhaltensweisen durch konkrete Massnahmen der verantwortlichen Unternehmensmitglieder umgesetzt. Gelingt es nicht die definierten Strategien effizient zu implementieren, dann bleibt das gesamte «Strategische Management» wirkungslos. Folglich nimmt die Strategieimplementierung in diesem Arbeitsprozess eine gewichtige Rolle ein.

### 5 Strategiekontrolle

Die definierten Strategien werden auf den Implementierungsstatus überprüft und falls notwendig werden Verbesserungsmassnahmen ergriffen. Sowohl mittels quantitativer (finanzieller) wie auch qualitativer Kriterien wird der Erfolg der Strategien geprüft und diese Erkenntnisse werden in dem fortlaufenden Strategiearbeitsprozess reflektiert und somit auch neu initiiert. Dies entspricht auch dem altbekannten Führungsgrundsatz «kommandieren, kontrollieren und korrigieren.»

## Herausforderungen für KMU

Gerade KMU tun sich schwer mit der systematischen Erarbeitung von Unternehmensstrategien. Zum einen mag das an den dazu erforderlichen personellen Ressourcen liegen. Zum anderen scheint es, als wäre das Interesse der Firmeninhaber, systematisch die eigenen Strategien mit den Mitarbeitenden zu entwickeln, diese schriftlich festzuhalten und aktiv zu kommunizieren, eher gering.

In der Praxis stellen wir fest, dass diese Wahrnehmung nur beschränkt zutrifft. Oft braucht es einen externen Impuls (fachlich und methodisch), um diesen äusserst interessanten Prozess im KMU anzustossen. Es reicht nicht, wenn ich als Unternehmer erkenne, dass ich etwas machen muss – ich sollte auch wissen, wie ich das konkret angehen kann.

Inhaber und Führungspersonen sind sich nach einem durchgeführten Strategieprozess im KMU durchwegs einig, dass es absolut sinnvoll ist, sich von Zeit zu Zeit mit gewissen strategischen Grunderkenntnissen aus zahlreichen Strategie-modellen auseinanderzusetzen und diese bei der eigenen Unternehmung anzuwenden. Als Impulsgeber können die nachfolgenden Modelle dienen, die in der Strategieberatung weit verbreitet sind.



## Kostenführerschaft versus Differenzierungsstrategie

Bei der nachfolgend abgebildeten Wettbewerbsmatrix handelt es sich um ein strategisches Konzept, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern durch konkrete Strategien zu erzielen. Grundsätzlich lassen sich daraus drei plausible strategische Stossrichtungen für nachhaltig erfolgreiche Unternehmungen ableiten: Kostenführerschaft, Differenzierungsstrategie oder Fokussierung auf eine Nischenstrategie.



Unternehmen mit einer klaren Strategie sind erfolgreicher unterwegs.

Je nach Branche und Voraussetzungen des Unternehmens hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass Unternehmen mit einer klaren Ausrichtung auf eine dieser Strategien, verbunden mit den dazu erforderlichen Massnahmen, erfolgreicher unterwegs sind und sich besser im Markt positionieren konnten.

Die typische Kostenführerstrategie wird in Märkten angewandt mit stark standardisierten Gütern wie beispielsweise im Bereich der Stahl-, Bau- oder chemischen Industrie. Die Differenzierungsstrategie kommt dagegen dort zum Zuge, wo durch die spezifischen Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung ein Mehrwert geschaffen wird, für welchen die Kunden bereit sind, einen zusätzlichen Betrag zu bezahlen.

Diese Differenzierungsstrategien kommen beispielsweise in der Lebensmittel-, Kleider- oder in der IT-Industrie zum Tragen. Eine Differenzierungs- oder Kostenführerstrategie muss nicht branchenweit angestrebt werden, sondern kann sich auf ein Kunden- oder Marktgebiet konzentrieren. Gerade KMU verfolgen oft eine solche strategische Ausrichtung und konzentrieren sich auf ein spezifisches Markt- oder Kundensegment.



**Gemeinsam steuern wir Ihr Boot  
in eine erfolgreiche Zukunft.**

**kompetent.  
diskret.  
persönlich.**

### Gefahr von disruptiven Technologien

Eine disruptive Technologie ist eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise vollständig vom Markt verdrängt und in den meisten Fällen die folgenden Eigenschaften aufweist:

- Hat meist zu Beginn noch nicht die Performance und die Raffinesse der herrschenden Technologie;
- Ist allerdings meist bereits einfacher und günstiger;
- Sowohl die herrschende als auch die disruptive Technologie entwickeln sich zuerst stetig parallel, doch plötzlich setzt sich die neue Technologie durch;
- Sowohl Nutzer, die einen geringen oder einen hohen Qualitätsanspruch an das Produkt oder die Dienstleistung haben, wechseln komplett auf die disruptive Technologie, da diese überlegen ist.

### Planbarkeit von Strategien – Zufall und Glück

Wie aus neueren Forschungsbeiträgen zu Unternehmensstrategien und auch aus der Praxis immer wieder ersichtlich wird, sind es nicht nur die internen Verhaltensweisen im

Unternehmen, mit denen strategische Ziele erreicht werden. Völlig unabhängige, nicht beeinflussbare externe Faktoren wirken sich ebenfalls auf den Erfolg der intern geplanten Strategie aus. Insofern ist eine noch so gut ausgereifte Strategie immer auch von externen Faktoren abhängig, die dann rückblickend oft auch als Glück oder Zufall bezeichnet werden.

### FAZIT

Nun könnte man zum einfachen Schluss kommen, dass es mit der Planbarkeit des unternehmerischen Erfolges doch nicht so weit her ist. Letztlich wird aber mittel- bis langfristig dasjenige Unternehmen erfolgreicher sein, welches es versteht, seine interne Strategie, die aus Modellen wie der Wettbewerbsmatrix oder der disruptiven Technologien stammt, auf neu auftretende, externe Einflussfaktoren anzupassen. Dabei kommt entgegen, dass im Strategieprozess auf Wandel und Veränderung intensiv eingegangen und dies als Chance gesehen wird.

Unsere Beratungsspezialisten begleiten und unterstützen Sie gerne bei der Erarbeitung und Umsetzung Ihrer langfristigen Unternehmensplanung und übernehmen dabei auch die Moderatorenrolle. ●

### BEISPIEL DISRUPTIVE TECHNOLOGIE

Zunächst konnten Digitalkameras qualitativ nicht überzeugen. Die Auflösung unter einem Mega-Pixel stellte einen grossen Nachteil gegenüber der klassischen Kleinbild-Fotografie von Anbietern wie Kodak dar. Doch wurden von Beginn weg die Vorteile der Technologie deutlich – das Bildergebnis lässt sich sofort überprüfen, es entstehen keine Folgekosten für weitere Fotos und die Bilder lassen sich weiterverarbeiten oder kopieren. Aufgrund dieser Eigenschaften wurden analoge Kameras weltweit in allen Nutzersegmenten fast komplett verdrängt. Unternehmer müssen auch solche Trends laufend prüfen und sich auf diese Wandelprozesse vorbereiten.

