

# In drei Schritten zu Strategiezielen

Text, Bild und Grafiken Denise Sonderegger\*

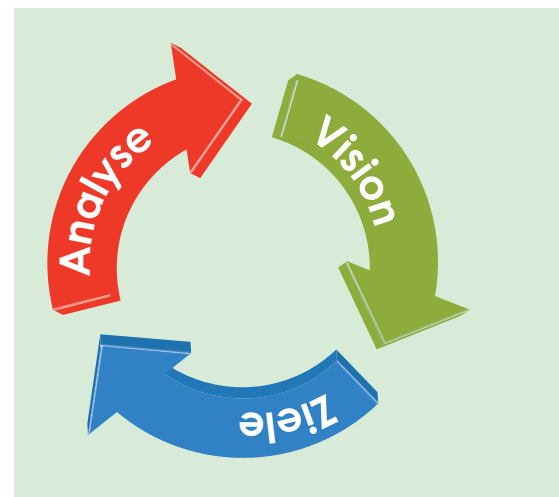
**Hand aufs Herz: Haben Sie Strategieziele? Wenn ja: Arbeiten Sie aktiv mit diesen? Um betriebswirtschaftlich zu planen und vorhandene finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen richtig einzusetzen, ist das Formulieren strategischer Ziele unerlässlich. Sind diese richtig formuliert, können sie besser erreicht werden. Wichtig: Der Prozess ist gar nicht so kompliziert.**

Unternehmer, die sich weitsichtig mit der Zukunft ihres Betriebs befassen wollen, kommen in drei Schritten zu ihren Strategiezielen: die Marktanalyse, die Entwicklung der Vision, das Festsetzen der Strategieziele.

### Schritt 1: Analysieren Sie Ihren Markt

Zugegeben, die Marktanalyse ist ein anspruchsvoller Schritt, der dem Unternehmer einiges abverlangt. Einerseits erfordert er Zeit, andererseits die Fähigkeit, das eigene Unternehmen realistisch (also ohne Betriebsblindheit) zu beurteilen.

In gewissen Situationen ist es ratsam, Hilfe von aussen zu holen. Nehmen Sie in diesem Fall einen Strategieexperten mit an Bord. Er wird Sie auf Risiken, aber auch auf Chancen hinweisen. Wenn Ihnen dafür die Zeit oder das Geld fehlt, geht es auch gut «in Eigenregie». Bilden Sie ein kleines Team und



Unkompliziert:  
Strategieziele erarbeiten.

beantworten Sie folgende, Ihr Unternehmen, den Markt und Ihre Kundschaft betreffende Fragen ehrlich und möglichst objektiv: →

**Tabelle 1: Fragen unternehmenseitig**

Stärken	Schwächen
Was zeichnet Ihr Unternehmen aus? Was können Sie gut? Wofür sind Sie bekannt? Was läuft gut?	Wo hapert es? Was liegt Ihnen nicht? Was läuft nicht zufriedenstellend?
Chancen	Gefahren
Gibt es neue Verfahren, die für Sie interessant sein können? Gibt es Trends, die zu zusätzlichem Umsatz führen könnten?	Welche Risiken gibt es? Welchen Gefahren ist der Markt und somit auch Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren ausgesetzt?

\* Eidg. dipl. Marketingleiterin und Geschäftsführerin der DAS Labor AG. [www.daslaborag.ch](http://www.daslaborag.ch)



Die Vision kann in einem Bild oder einer Collage dargestellt werden.

- **Unternehmenseitig:** siehe Tabelle 1 auf Seite 35).
- **Marktseitig:** Was läuft im Markt? Wie sind die Mitbewerber aufgestellt? Wo sind diese besonders stark?
- **Kundenseitig:** Welche Bedürfnisse haben Ihre bestehenden und möglichen neuen Kunden?

Schliessen Sie Ihre Analyse mit einem kurzen Fazit ab. Streichen Sie in diesem Fazit diejenigen Punkte heraus, die aus Sicht des Marktes und somit Ihrer Kunden wichtig sind.

**Schritt 2: Ihre Vision**

Nehmen Sie sich eine Auszeit und suchen Sie zusammen mit Ihrem Team am besten einen ruhigen Ort mit Weitblick. Schauen Sie in die Ferne und überlegen Sie sich, wo Sie in fünf Jahren sein wollen. Beantworten Sie unter anderem folgende Fragen:

**a) Fragen zur Grösse Ihres Unternehmens**

- Ein Unternehmen mit vielen Mitarbeitenden?
- Ein Unternehmen mit vielen Mitarbeitenden und vielen Filialen?
- Ein Einmann-/Einfraubetrieb?

**b) Fragen zu den Dienstleistungen, die Sie anbieten wollen**

- Bieten Sie alle Facharbeiten im Bereich Malen oder/und Gipsen an? Oder streben Sie eine Spezialisierung an (zum Beispiel Restauration)?

- Gibt es Trends, die für Sie wichtig sein könnten (Beispiel Umweltschutz)?

**c) Fragen zu den Kunden, die Sie mit Ihren Dienstleistungen ansprechen wollen**

- Verwaltungen?
- Haus- oder Wohnungseigentümer?
- Ämter?

**d) Frage zum Gebiet, in dem Sie Ihre Dienstleistungen anbieten wollen.**

- Sind Sie lokal, regional oder national tätig?

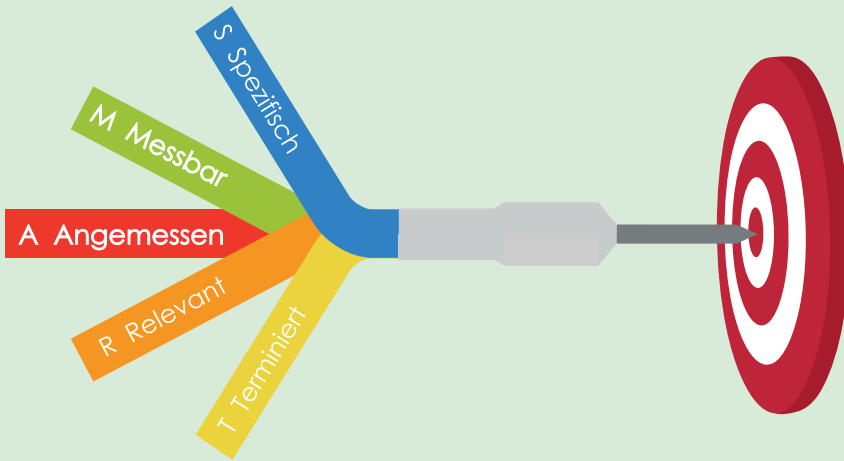
Das ist eine unvollständige Aufzählung von Fragen. Sie soll Ihnen helfen, Ihre Vision zu entwickeln. Wichtig: Fassen Sie Ihre Vision am Schluss in einigen wenigen Sätzen zusammen. Machen Sie ein Bild oder auch eine Collage, wie Ihr Unternehmen aussehen wird. Das ist eine praxiserprobte Methode.

Seien Sie in diesem Prozess mutig und denken Sie «gross». In vielen Unternehmen hat sich der Fünfjahreszyklus bewährt.

**Schritt 3: Strategische Ziele**

Es folgt die Festlegung der Ziele. Hier geht es zuerst darum, die «groben Ziele», sogenannte Unternehmensziele, festzulegen und zwar aus der:

- Finanzperspektive (zum Beispiel Umsatzentwicklung, Liquidität, Finanzbedarf)
- Mitarbeiterperspektive (zum Beispiel in Bezug auf Ausbildung der Mitarbeiter)



Es ist wichtig, «smarte»  
Ziele zu formulieren.

- Kundenperspektive (zum Beispiel Anzahl Neukunden, Empfehlungen, Anfragen)
- Lieferantenperspektive (zum Beispiel neue Lieferanten, Lieferantenqualität, Vermeidung Engpässe).

Es reicht aber nicht, nur Ziele zu setzen. Deren Erreichen muss kontrolliert werden können. Darum ist es wichtig, dass Ziele «smart» formuliert sind:

- S = Spezifisch
- M = Messbar
- A = Angemessen
- R = Relevant
- T = Terminiert

**Ziele setzen leicht gemacht**

Sie haben in Ihrer Vision festgelegt, dass Sie in den nächsten fünf Jahren eine Filiale mit zehn Mitarbeitenden eröffnen werden. Dazu gibt es einen Raster, der Ihnen die Zielformulierung erleichtern kann (siehe Tabelle 2 unten auf dieser Seite).

In der Folge müssen diese groben, übergeordneten Ziele auf einzelne Etappen heruntergebrochen werden. Rom ist ja bekanntlich auch nicht an einem Tag erbaut worden. Das gilt auch für die Um-

setzung der Strategie. Ihre Vision, in fünf Jahren eine Filiale zu eröffnen und zehn zusätzliche Mitarbeitende einzustellen, werden Sie nicht von heute auf morgen realisieren, sondern gut geplant – Schritt für Schritt.

Dazu ein Tipp: Verzetteln Sie sich nicht dabei. Legen Sie drei bis fünf Ziele fest, die realisierbar, aber auch finanzierbar sind.

**Erreichen der Strategieziele**

In der Detailplanung legen Sie fest, wie Sie vorgehen wollen. Wer eine Filiale gründen will, in der zehn Mitarbeiter beschäftigt sind, muss viele Vorarbeiten erledigen und Fragen beantworten:

- Finanzplanung
- Abklärung Standort
- Organisation
- Besetzung der Stellen

Das geht bis zu der Frage, mit welchen Marketingaktivitäten das Unternehmen zu neuen Kunden und Aufträgen kommt, damit die Filiale gut ausgelastet ist. Oder wann der geeignete Zeitpunkt ist, um mit der Filiale zu starten. Auch hier hilft es, mit dem Raster vorzugehen und Ziele mit einem Zeithorizont und der Ver-

antwortlichkeit zu den einzelnen Punkte festzulegen.

**Sind Sie einzigartig?**

Ist Ihr Unternehmen einzigartig? Oder anders gefragt: Haben Sie einen USP? USP ist die Abkürzung für den Begriff *Unique selling proposition* und heisst übersetzt Alleinstellungsmerkmal. Ein Alleinstellungsmerkmal sorgt dafür, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung einzigartig ist.

Ein Beispiel: Der USP des Autoherstellers Volvo ist «Sicherheit». Volvo investiert viel Geld, um sichere Autos herzustellen. Aus diesem Grund gibt es unzählige Airbags und anderes, das das Autofahren sicher macht. Das Thema Sicherheit ist darum in der Werbung überall präsent.

Es ist nicht einfach, einen USP zu finden. Er kann eine Technik sein, die nur wenige beherrschen. Oder ein Verfahren, das nur wenige anwenden. Oder ein Kundenbedürfnis, das erfüllt wird.

Hier hilft es auch, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Welche Kundenbedürfnisse stehen in drei bis fünf Jahren im Fokus? Sind es spezielle Techniken zum Beispiel für die Denkmalpflege, die in Ihrem Markt gefragt sind?

Dieses Alleinstellungsmerkmal hilft Ihrem Kunden, seine Wahl zu treffen. Und Ihnen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Denn diesen USP können Sie überall in Szene setzen:

- auf Ihrer Website (möglichst auffällig)
- auf Ihrer Visitenkarte →

**Tabelle 2**

Ziel-Inhalt (Frage: Was?)	Ziel-Ausmass (Frage: Wie viel?)	Ziel-Ort (Frage: Wo?)	Ziel-Termin (Frage: Wann?)	Verantwortlichkeit (Frage: Wer?)
Gründung	Neue Filiale mit zehn Mitarbeitern	Umkreis 20 km von Hauptstandort	31.12.2021	Geschäftsführer

- an Ihrem Auto
- in Ihren Inseraten
- in Ihren Flyern, Prospekten und Präsentationen
- in Ihrem Showroom

Ein USP kann Ihnen Türen öffnen und dazu führen, neue Kunden zu finden. Denn mit einem Alleinstellungsmerkmal ist es einfacher, Bekanntheit aufzubauen.

#### **Ohne USP keine Chance?**

Sicher ist es von Vorteil, einzigartig zu sein – gerade in einem Markt mit vielen Mitbewerbern. Denn ein Alleinstellungsmerkmal prägt sich bei der Kundschaft gut ein. Was ist aber, wenn Sie «nur» übliche Maler- und Gipserarbeiten anbieten,

genauso wie Ihre Konkurrenten links und rechts? Lassen Sie sich nicht entmutigen! Es gibt immer wieder neue Trends und Einflüsse. Jahrelang waren Tapeten praktisch von der Bildfläche verschwunden. Jetzt erleben sie ein Revival. Das bietet Ihnen eine gute Möglichkeit, auf diesen Zug aufzuspringen und mit entsprechendem Know-how die Kunden zu überraschen.

Wenn Sie keinen USP haben, zeigen Sie den Kunden, wo Ihre Stärken liegen und welchen Mehrwert diese dadurch haben. Das kann eine hohe Servicequalität sein. Auch das hilft dem Kunden, sich zu entscheiden.

Haben Sie Strategieziele? Nein? Dann machen Sie doch jetzt den ersten Schritt. Viel Erfolg! ■

#### **Denken Sie auch daran!**

##### **1. Ihre Mitarbeitenden**

Wohin Sie auch gehen, lassen Sie Ihre Mitarbeitenden daran teilhaben. Diese sollen wissen, wohin Ihre Reise geht: Zum Nordpol? Nach Hawaii? Auf eine einsame Insel? Oder auf Abenteuerreise in den Dschungel? Ihre Mitarbeitenden sind der verlängerte Arm Ihres Unternehmens. Sie müssen wissen, ob sie die Badehose einpacken müssen für einen Aufenthalt am Strand. Oder ein Survival-Kit für die Reise in den Dschungel. Sprechen Sie in Teamsitzungen immer wieder darüber, welche Vision Sie haben, welche Ziele Sie verfolgen.

##### **2. Ihre Vision**

Haben Sie für Ihre Vision ein Bild oder eine Collage kreiert? Hängen Sie Ihr Kunstwerk dort auf, wo es für alle sichtbar ist. Nichts ist so stark wie die Botschaft eines Bildes.

##### **3. USP**

Haben Sie einen USP? Dann müssen Ihre Mitarbeitenden ihn kennen. Denken Sie daran, neue Teammitglieder entsprechend zu informieren.