

Gender und Diversity

# Die Unternehmerin als Strategin

Eine starke Strategie ist die Basis für die operative Umsetzung und damit für den unternehmerischen Erfolg. Unternehmerinnen, die häufig eher intuitive Entscheidungen treffen, ebnen mit der Verinnerlichung einer Strategie den Grundstein für eine wachstumsorientierte Führung.

› Daniela Greiffendorf, Monika Grosser

«Die beste Strategie ist, immer recht stark zu sein, erstens überhaupt und zweitens auf dem entscheidenden Punkt. Daher gibt es kein höheres und einfacheres Gesetz für die Strategie, als seine Kräfte zusammenzuhalten». Das Zitat von Carl Philipp Gottfried von Clausewitz bringt die Definition des Begriffes «Strategie» auf den Punkt. «Strategie» ist ein Begriff, der umgangssprachlich praktisch überall und damit häufig auch unpassend eingesetzt wird.

Andererseits ruft er bei vielen Unternehmerinnen Respekt und Beklommenheit hervor, da Frauen oftmals aus dem Bauch heraus agieren, weil sie eher «Macherinnen» sind. Ist die Strategie einmal klar und wirklich verinnerlicht, werden auch die intuitiven Entscheidungen richtig sein.

Wir leben in einer Zeit des immer schnelleren Wandels. Deshalb ist es für eine Unternehmung lebensnotwendig, dass die Strategie jährlich überprüft, hinterfragt und entsprechend frühzeitig veränderten Gegebenheiten angepasst wird. Strategien müssen darum schnell und richtig, direkt und flexibel sein. Denn schlussendlich bildet die Strategie die

Basis für die operative Umsetzung und in der Konsequenz für den Erfolg der Unternehmung.

## Die Ebenen der Führung

### Normative Ebene

Auf dieser Ebene werden die Grundwerte und Normen beschrieben. Über die Vision, die Mission und das Leitbild werden

das Selbstverständnis und die Ziele des Unternehmens definiert.

### Strategische Ebene

Sie definiert die langfristige Erfüllung der normativen Ansprüche. Dieser Ebene werden Strategien, Strukturen und Systeme zugeordnet. Die strategische Ebene bildet den langfristig gültigen Handlungsrahmen.

### Operative Ebene

Entscheidungen über konkrete Massnahmen innerhalb des Handlungsrahmens werden auf der operativen Ebene erarbeitet und umgesetzt. Hier findet die Umsetzung der strategischen Ziele statt. Die operative Struktur exakt auf die strategischen Ziele auszurichten, ist von entscheidender Bedeutung für Ihren Erfolg.

### Normative Ebene

#### Wo wollen wir hin?

Die Vision formuliert die Zukunft, welche wir uns wünschen und vorstellen. Sie dient der langfristigen Orientierung und nimmt deshalb die Stellung einer steuernden und stabilisierenden Funktion ein. Eine klare Vision hat John F. Kennedy aus-



### kurz & bündig

- › Die Strategie bildet das Fundament für die Struktur und die operative Umsetzung, also in der Konsequenz für den Erfolg Ihres Unternehmens.
- › Eine Strategie sollte jährlich überprüft und den veränderten Gegebenheiten angepasst werden.
- › Die operative Struktur, welche passgenau der Strategie folgt, ist der Schlüssel zur Umsetzung.
- › Die Umsetzung einer Strategie ist schwieriger als ihre Definition und erfordert Disziplin und Durchhalten.

gesprochen im Mai 1961, indem er sinn- gemäss sagte: «In 10 Years from now we will land a man on the moon» (In 10 Jahren wird ein Mensch den Mond betreten).

### Wofür stehen wir?

Die Mission beschreibt den Zweck der Organisation. Sie beschreibt, welchen Nutzen die Unternehmung für Kunden und Anspruchsgruppen generiert, und sie bildet die Definition, was die Unternehmung tun muss, damit die Vision erreicht werden kann.

### Welches sind unsere Werte?

Die Grundwerte beschreiben die allgemeinen Handlungsleitlinien sowie tragende und dauerhafte Grundsätze. Aus den drei Komponenten Vision, Mission und den Grundwerten wird das Leitbild erarbeitet, welches eine Art «Leitplanke» für das unternehmerische Handeln bildet. Sich dem Thema Grundwerte umfänglich zu widmen, stellt die Organisation auf ein Fundament, in das sich jeder Mitarbeitende einordnen kann, um zu verstehen, welcher Beitrag in welcher Form von ihm erwartet wird. Ein Ausgangspunkt hierfür sind Ihre ganz eigenen Wertvorstellungen und die Ihrer Führungskräfte.

### Strategische Ebene

Auf Basis des Leitbildes (Leitplanken) werden strategische Ziele sowie Mittel zur Zielerreichung einer Strategie (Weg zum Ziel) erarbeitet. Eine robuste Lagebeurteilung des Unternehmens und dessen Produkte oder Dienstleistungen kann aufgrund einer Umfeld-Analyse und folgender Beurteilungsgrössen erarbeitet werden (Quelle: Direttissima, nach Malik Managementzentrum St. Gallen):

- › Marktstellung
- › Innovationsleistung
- › Produktivitäten
- › Attraktivität für gute Mitarbeitende
- › Liquidität
- › Ertragskraft

Die grundlegende Analyse zu diesen Beurteilungspunkten dient als Ausgangs-

lage für die weitere Analyse (z. B. SWOT), welche Chancen und mögliche Stolpersteine ausleuchtet. Dabei ist zu beachten, dass die Themen aus Kundensicht (Outside-In) und aus Unternehmersicht (Inside-Out) betrachtet werden.

Aufgrund dieser Analyse werden in der Strategie die Aktivitäten auf die erfolgsrelevanten Aspekte ausgerichtet. Dabei wird der Fokus zur Erarbeitung einer guten Strategie im strategischen Dreieck auf die Sicht der drei Bereiche Kunden, Unternehmung und Konkurrenz gesetzt.

Der aus diesen Anforderungen und Wahrnehmungen entstehende Wettbewerbsvorteil ist notwendig, um Ihre Unternehmung in die Zukunft zu führen und überlebensfähig zu machen. Dazu sind immer wieder neue innovative Ideen und daraus resultierende umsetzbare Geschäftsmodelle erforderlich.

Ihre Strategie können Sie mit folgenden vier Elementen verifizieren:

#### 1. Was ist der Kundennutzen?

- › Welche Leistungen erbringen wir?
- › Was nützt das dem Kunden?

#### 2. Was ist unser Markt?

- › Wen sprechen wir an?
- › Wie sieht unser Ideal-Kunde aus?
- › Welche Bedürfnisse haben die Kunden?
- › Welche ihrer Probleme lösen wir?

#### 3. Wie funktioniert die Ertragsmechanik?

- › Wofür bezahlt der Kunde?

#### 4. Wo liegt unser Wettbewerbsvorteil?

- › Was können wir besser als andere?
- › Wo haben wir keine Konkurrenz?
- › Was sind unsere internen und externen Stärken?

Eine Strategie ist wichtig. Aber erst ein erster Schritt zur Lebensfähigkeit Ihrer Unternehmung. Wichtig ist die Umset-

## SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

### Führungs-Coaching

Wir begleiten Executives und Führungskräfte in anspruchsvollen Veränderungsprozessen.

### Mitarbeiterbefragungen

Unsere Befragungen basieren auf dem EFQM Excellence Modell und liefern fundierte Aussagen zur Nutzung des Mitarbeiterpotentials. Verlangen Sie eine Musterauswertung.

### Leading to Excellence

Im Zentrum steht die Nutzung der unternehmerischen Chancen und Potenziale zur systematischen Verbesserung der Wettbewerbsstärke. Wir unterstützen Sie auf Ihrem Weg zu Excellence.

#### - Der Weg zu Excellence

Grundlagen, Zusammenhänge, Nutzen und Vorgehen auf dem Weg zum Erfolg (1 Tag)

#### - Excellence Leadership

Das Excellence-Seminar für Unternehmer und das oberste Führungskader (8 Tage)

#### - Operative Excellence

Das Excellence-Seminar für Führungskräfte im mittleren Management (7 Tage)

### Network to Success

Nutzen Sie unser Excellence-Netzwerk und werden auch Sie Mitglied im SWISS EXCELLENCE FORUM.



Als Mitglied profitieren Sie von zahlreichen Ermässigungen auf dem gesamten Leistungsangebot.

SWISS EXCELLENCE FORUM

Telefon 041 229 30 40

[www.swiss-excellence-forum.ch](http://www.swiss-excellence-forum.ch)

zung der Strategie in konkrete Leistungen und Ergebnisse.

## Operative Ebene

Die Ebene des «Machens». Hier wird die Zukunft gemacht, hier findet die Umsetzung der Strategie statt, hier werden die Ergebnisse erzielt, hier kommen die Signale für Kursänderungen an. Hier ist Ihr Unternehmen direkt am Kunden und am Marktgeschehen. Entscheidende Bedeutung hat deshalb die auf die strategischen Ziele ausgerichtete Struktur im Unternehmen.

Drei Schlüsselfragen zum Thema: Wie muss Ihr Unternehmen organisiert sein,

- › damit das im Zentrum steht, wofür Sie der Kunde auch tatsächlich bezahlt?
- › damit auch tatsächlich getan wird, wofür Sie Ihre Mitarbeitenden bezahlen?
- › damit Sie und Ihre Führungskräfte Ihre eigentlichen Aufgaben erfüllen können und nicht in der Operative stecken bleiben?

Diese Fragen für alle Funktionsbereiche zu beantworten und die Prozesse entsprechend aufzusetzen, ist ein wesentlicher Beitrag zur Zielerreichung.

Als Leitfaden des Organisierens können diese Grundsätze nach Fredmund Malik hilfreich sein:

- › Strategiegerecht
- › Bildung kleinstmöglicher, eigenständig am Markt operierender Einheiten
- › Schnittstellen minimieren
- › Durchgängige Prozesse gestalten
- › Nahtstellen-Management
- › Dezentralisierung, aber starke Gesamtleitung
- › Trennung von ergebnisproduzierenden und unterstützenden Einheiten
- › Trennung von bestehenden und neuen Geschäften
- › Innovation an höchstmöglicher Stelle ansiedeln
- › Klarheit und Transparenz anstreben (nicht unbedingt Einfachheit)
- › Keine internen Monopole dulden

Ein wichtiges organisatorisches Thema ist die Feedback-Schleife. Wie kommen die gewünschten Informationen ins Unternehmen und intern zu den richtigen Leuten? Und wie werden sie verarbeitet, um Ihr Unternehmen optimal zu befeuern? Im Fazit erscheint das Umsetzen einer Strategie schwieriger als ihre Definition. Das Umsetzen erfordert Disziplin und Durchhaltewillen. Es gilt, die Mitarbeitenden stufenorientiert in die Strategie einzubeziehen, die Zusammenhänge verständlich darzustellen und ihnen ihre Rolle darin zu verdeutlichen. Wir geben Ihnen diese Anregungen in Anlehnung an A. Osterwalder mit auf den Weg.

## Visualisieren

Die Zukunft begreifbar machen: Eine Strategie zu erklären ist so, als wenn Sie ein Gemälde nur mit Worten beschreiben. Erzählen Sie eine Geschichte darüber, wie das Modell Wert schöpft. Beschreiben Sie die

Protagonisten prägnant. So machen Sie die Dinge greifbar und es ist, als ob Sie leuchtende Farben auf eine Leinwand auftragen.

## Geschichte formulieren

Veranschaulichen: Menschen lassen sich eher von Geschichten als von Logik bewegen. Stellen Sie die Strategie Ihren Mitarbeitenden mit einer anschaulichen Methode vor – erzählen Sie eine Geschichte, die darstellt, wie die Strategie die Kundenbedürfnisse und -anforderungen löst. Die Geschichte gibt Ihnen den notwendigen Einstieg, um Ihre Strategie danach im Detail zu erläutern. Immer darauf bedacht, jedem seine Rolle im Prozess und den Beitrag, der von ihm erwartet wird, zu verdeutlichen.

Also stets genau auf dem entscheidenden Punkt sein und seine Kräfte bündeln; wie schon Carl Philipp Gottfried von Clausewitz meinte. ‹‹



## Porträt



### Monika Grosser

Unternehmerin, Beraterin

Monika Grosser ist Partnerin bei der Crinera GmbH. Sie entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Als Sparringspartnerin begleitet sie zudem Unternehmerpersönlichkeiten mit der Optik von aussen bei ihren täglichen Herausforderungen.



### Daniela Greiffendorf

Unternehmerin, Coach

Daniela Greiffendorf ist unabhängige Managerin mit langjähriger internationaler Erfahrung in der Maschinenbau-Industrie. Sie begleitet Unternehmen und Führungskräfte auf ihrem Weg zum Erfolg. Ihr Herzensthema ist die Entwicklung und Förderung von Führungsfrauen.



## Kontakt

d.greiffendorf@crinera.ch  
m.grosser@crinera.ch  
www.crinera.ch