

## A4-Strategie für KMU – wirksam und erfolgsorientiert

**Im heutigen wirtschaftlichen Umfeld ist der ständige Wandel die einzige Konstante, auch für KMU. Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen ändern sich laufend. Was gestern noch als Ausgangslage galt, ist heute obsolet und die aktuelle wirtschaftliche Situation alles andere als vorteilhaft und einfach zu handhaben. In diesem Kontext bietet die Strategieentwicklung zielgerichtete Unterstützung für Problemlösungen und neue Perspektiven für die Zukunft.**



Die heutige wirtschaftliche Dynamik bietet in zweierlei Hinsicht keinen Platz mehr für eine Strategieentwicklung im klassischen Sinn:

- Wenn Strategie als statische «Planung» verstanden wird. In diesem Fall ist die Planung schon im nächsten Monat überholt.
- Wenn die Erarbeitung der Strategie so viel Zeit in Anspruch nimmt, dass sich bei ihrer Fertigstellung die Ausgangslage bereits wieder verändert hat.

Um es kurz auf den Punkt zu bringen, auch in der Strategieentwicklung ist weniger mehr!

Dieser Grundsatz wurde in der von der Gewerbe-Treuhand entwickelten A4-Strategie für KMU konsequent angewandt. Zwar befasst sie sich mit Überlegungen zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (bekannt als SWOT), auch mit dem Markt und den eigenen Produkten oder Dienstleistungen. Aber, und das ist das Zentrale, man analysiert und bewertet nicht wie bei herkömmlichen Verfahren stundenlang Details und Nebensächlichkeiten. Das wichtigste in Kürze auf den Punkt gebracht gilt als Devise. In gemeinsamen Klausursitzungen wird verstärkt auf die Diskussion und Reflexion aller Teilnehmenden gesetzt. Mit Unterstützung des Moderators werden wichtige Fragestellungen gemeinsam beantwortet und Lösungen ausgelotet. Es gilt «gemeinsam das Wichtigste zu erkennen und an den Aufgaben zu arbeiten».

Die gemeinsam erarbeitete Stossrichtung (strategische Ausrichtung) wird mit konkreten Massnahmen priorisiert und diesen konkrete Verantwortlichkeiten, Ziele und Budget zugewiesen.

Die von allen Teilnehmenden genehmigte Massnahmenliste dient als Führungsinstrument. Wir reden hier bewusst von einem Führungsinstrument und verstehen die Massnahmenliste weder als Projektmanagement noch als einfache Aktivitätsliste zu lösender Teilaufgaben. Es geht nicht nur um «Wer macht was bis wann?», sondern «Wer hat was bis wann erledigt?».

Im Zentrum der neuen Strategie stehen die vereinbarten Ziele (strategische Ausrichtung) und der Zielerreichungsgrad der beschlossenen Massnahmen. In regelmässigen Abständen werden die Einhaltung der Stossrichtungen sowie der Stand der Massnahmen gemeinsam besprochen, um so auf Veränderungen (interne/externe) rasch reagieren zu können.

Wir empfehlen, die Strategie alle zwei Jahre zu überdenken. Durch die strategische Ausrichtung wird es möglich, erfolgsversprechende Perspektiven zu erschliessen, z.B. neue Geschäftsfelder, Produktverbesserungen, neue Kundensegmente und Märkte. Die meisten begleiteten KMU schätzen jedoch eine jährliche Strategiesitzung von einem halben bis einem Tag, um allfällige Abweichungen von der strategischen Ausrichtung zu korrigieren.

Dank der neu entwickelten A4-Strategie der Gewerbe-Treuhand können KMU eine Strategie umsetzen, welche in der Vergangenheit nur in den Köpfen des Inhabers oder der Geschäftsleitung vorhanden war. Das verstärkt und unterstützt auch die Führungstätigkeit sowie die Kader- und Mitarbeiterentwicklung.

Die Erfahrungen der bisher mit diesem Führungstool unterstützten KMU zeigen, dass es ein praxistaugliches Instrument ist, welches ohne allzu grossen Aufwand, übersichtlich und effizient bereits nach wenigen Monaten sehr gute Resultate erzielt. Die Langzeitanwendung zeigt, dass sich KMU mit der A4-Strategie schneller entwickeln, leistungsfähiger werden und sich damit einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil schaffen.

## ► Ihre Ansprechpartner



### **Severin Aliprandi**

Leiter Führung und Organisation, Verantwortlicher Digitalisierung  
lic. oec. HSG (M.A. HSG), dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling

041 319 93 09  
severin.aliprandi@gewerbe-treuhand.ch



### **Xavier Allgäuer**

Mandatsleiter Führung und Organisation  
MAS in Business Excellence, Mediator SDM-FSM, CAS Coach für Leadership,  
Spezialist für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit eidg. Fachausweis

041 319 92 53  
xaver.allgaeuer@gewerbe-treuhand.ch