



STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Wie findet man den Weg, wenn der Gipfel nicht bekannt ist? Was wird in den Rucksack gepackt, wenn die Route noch unklar ist? Und auf was stellt man sich ein, wenn die Rahmenbedingungen noch nicht definiert sind? Die strategische Ausrichtung einer Unternehmung schafft Orientierung, fördert ein gemeinsames Verständnis und bildet die Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung, unabhängig davon, ob ein Unternehmen zehn oder mehrere Hundert Mitarbeitende beschäftigt. TEXT MARCO FILLI GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Bei der strategischen Ausrichtung ist entscheidend, dass sie von den Menschen entwickelt wird, welche die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestalten. Nur so entstehen die notwendige Identifikation und die Verbindlichkeit. Allzu oft bleiben strategische Überlegungen im Kopf des Chefs, verschwinden nach ihrer Erarbeitung in der Schublade oder hängen zwar laminiert an der Wand, entfalten im Alltag jedoch keine Wirkung. Erst wenn die strategische Ausrichtung zum Unternehmen passt, konsequent gelebt und regelmässig überprüft wird, entsteht aus einer Vision ein erfolgreicher Weg in die Zukunft.

Das System

Viele Wege führen zum Ziel – die Erfahrung zeigt, dass es hilfreich ist, die verschiedenen Bestandteile einer strategischen Ausrichtung in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen. Die Vision dient als Fixstern und beschreibt das Bild

der Zukunft. Mission und Werte bilden die Basis und geben Orientierung für das tägliche Handeln. Die Strategie beantwortet die Frage nach dem Wie und beschreibt den Weg zum Ziel. Wie bei einer Bergtour entsteht die grösste Wirkung erst dann, wenn Ziel, Ausrüstung, Haltung und Route aufeinander abgestimmt sind. Nur im gemeinsamen Kontext als System entfalten alle vier Elemente ihre volle Wirkung und bilden die Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Vision – wohin wollen wir?

Die Vision beschreibt das Bild der Zukunft und dient als Fixstern für die Ausrichtung eines Unternehmens. Sie zeigt nicht, wo der Betrieb heute steht, sondern wo er in drei bis fünf Jahren stehen möchte. Eine gute Vision ist ambitioniert, verständlich und inspirierend. Sie schafft Orientierung und hilft, Entscheidungen konsequent auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

Mission – wofür stehen wir?

Die Mission beschreibt den Zweck eines Unternehmens und macht sichtbar, wofür es heute steht. Sie beantwortet die Frage, weshalb ein Unternehmen existiert, für wen es Leistungen erbringt und welchen Nutzen es stiftet. Während die Vision den Blick nach vorne richtet, schafft die Mission Klarheit über das Selbstverständnis des Unternehmens.

Werte – was ist unsere DNA?

Werte bilden das Fundament der Unternehmenskultur. Sie prägen den Umgang miteinander, beeinflussen Entscheidungen und schaffen eine gemeinsame Identität. Entscheidend ist dabei nicht, welche Werte an einer Wand geschrieben stehen, sondern welche im Alltag tatsächlich gelebt werden. Nur glaubwürdig gelebte Werte entfalten ihre Wirkung nach innen und nach aussen.

Strategie – der Weg zum Ziel

Die Strategie beschreibt den Weg von der Gegenwart in die gewünschte Zukunft. Sie verbindet Vision, Mission und Werte mit konkreten Zielen und Massnahmen. Eine gute Strategie schafft Fokus, setzt Prioritäten und unterstützt das Unternehmen dabei, seine Ressourcen gezielt einzusetzen.

Die Entwicklung

Wie bei einer Bergtour lohnt es sich auch bei der strategischen Ausrichtung, beim Ziel, dem Gipfel zu starten. Oft wird der Fehler gemacht, eine Vision zu formulieren, die teilweise der Gegenwart entspricht. Für die Gegenwart benötigen wir jedoch keine Strategie – da sind wir bereits angekommen. Die Vision zeichnet ein Bild der Zukunft – ambitioniert, inspirierend und gleichzeitig erreichbar. Sie bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Traum und Wirklichkeit und umfasst meist einen Horizont von drei bis fünf Jahren, kann in gewissen Situationen jedoch auch weiter in die Zukunft reichen. Es wird dann aber zunehmend schwieriger, abzuschätzen, wie sich äussere Einflüsse, der Markt oder die interne Situation entwickeln, was die Formulierung einer greifbaren und treffenden Vision erschwert.

Die Vision wird meist von den Inhabern und der Geschäftsleitung entwickelt, da diese die Zukunft ihres Unternehmens aktiv gestalten wollen und auch die entsprechenden Entscheidungen treffen können. Oft lohnt es sich jedoch, den Kreis durch Führungs- oder Schlüsselpersonen zu erweitern, die zusätzliche Perspektiven einbringen. Dadurch weitet sich der Blickwinkel, und Chancen, Risiken sowie die spätere Umsetzbarkeit können ganzheitlicher beurteilt werden. Mit der Vision werden die Weichen gestellt, ob ein Unternehmen wachsen, seine Stärken ausbauen oder neue Geschäftsfelder erschliessen will. Das grosse Ganze wird entworfen und damit die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens aktiv geprägt. Dies kann von einer klaren Positionierung im Markt bis hin zur gezielten Vorbereitung einer Nachfolgeregelung reichen.

Bei den Fundamenten einer strategischen Ausrichtung – der Mission und den Werten – ist es entscheidend, dass neben

den Inhabern weitere Mitarbeitende mitdiskutieren und die Aussagen breiter abgestützt werden. Mit der Mission wird definiert, wofür die Firma steht und für wen sie ihre Leistungen erbringt. Eine klare Mission eignet sich auch für die Kommunikation nach aussen und vermittelt ein abgestimmtes und glaubwürdiges Bild des Unternehmens.

Über die Werte kann ein Unternehmen geführt werden, von der Mitarbeiterrekrutierung bis hin zu Entscheidungen in der Auftragsakquise. Wichtig ist, dass Werte keine Floskeln bleiben, sondern die DNA des Unternehmens widerspiegeln. Deshalb sollten nicht möglichst moderne Werte gewählt werden, sondern solche, die im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. «Respektvoll» oder «wertschätzend» transportieren beispielsweise eine klare Botschaft, die sowohl von Mitarbeitenden als auch von Kunden aktiv wahrgenommen werden kann und soll.

Um Werte nachhaltig im Unternehmen zu verankern und damit die Kultur aktiv zu gestalten, braucht es Führungspersönlichkeiten, die diese Haltung glaubwürdig vorleben und gezielt in die Organisation tragen. Klare Führungsgrundsätze können dabei helfen, die Werte im Alltag zu verankern und die Kultur langfristig zu prägen.

Die Umsetzung

Der konkrete Weg zum Ziel wird mit der Strategie definiert. Bereits bei der Definition gibt es unterschiedlichste Interpretationen und Ansätze, von umfangreichen Berichten mit unzähligen Seiten bis hin zu klar formulierten Zielen mit konkreten Massnahmen und Terminen. Mit der Formulierung strategischer Ziele und dem Ableiten sinnvoller Massnahmen entsteht ein wirkungsvolles Werkzeug, um den eingeschlagenen Weg Schritt für Schritt zu verfolgen und dem Ziel kontinuierlich näherzukommen. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch selbst ambitionierte und auf den ersten Blick unerreichbare Ziele über Etappen greifbar und erreichbar werden. Doch auch mit diesem Vorgehen ist der Erfolg nicht garantiert. Strategische Ausrichtungen müssen aktiv geführt, die definierten Etappenziele regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Das bedeutet einen zusätzlichen Aufwand für die gesamte Belegschaft, vor allem jedoch für die Führung. Ein Aufwand, der sich lohnt, weil er Orientierung schafft, die Umsetzung fördert und die Erfolgchancen nachhaltig erhöht.

Das Fazit

Die strategische Ausrichtung einer Unternehmung entfaltet ihre Wirkung nur im Zusammenspiel aller Komponenten. Vision, Mission, Werte und Strategie ergänzen sich und bilden gemeinsam die Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung. Auch bringt es wenig, Vision, Mission und Werte ausschliesslich durch KI formulieren zu lassen. Die inhaltliche Auseinandersetzung, die Intuition und die Motivation, ein Unternehmen weiterzuentwickeln, müssen aus dem Unternehmen selbst kommen. Man kann vom Prozess der strategischen Ausrichtung halten, was man will, die Erfahrung zeigt jedoch, dass klar formulierte Ziele, eine gemeinsame Ausrichtung und ein bewusst gewählter Weg Orientierung schaffen – und Orientierung ist oft der erste Schritt zum Erfolg. ■



DER AUTOR

Genau dabei unterstützt Marco Filli von der Ecoholz GmbH als Sparringpartner Unternehmen: bei der Entwicklung ihrer Strategie, Organisation und Führung – mit Erfahrung, einem Blick von aussen und dem nötigen Fingerspitzengefühl. Denn wie bei einer Bergtour, braucht es auch in Unternehmen ein gemeinsames Zielbild, Orientierung und die Bereitschaft, den Weg zusammen zu gehen. ecoholz.ch