

# Wege zum Erfolg

**Unternehmen legen in ihren Strategien fest, wie sie handeln: Treten sie der Konkurrenz mit einem vergleichsweise tiefen Preis gegenüber? Oder konzentrieren sie sich auf individuelle Angebote? Zwei Unternehmen gewähren einen Einblick in ihre Strategie.**



**Stefan Wittwer**  
Leiter Betrieb und Technik, Sportbahnen Marbachegg AG



**Peter Häfeli**  
Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident, Intercheese AG

In den letzten Jahrzehnten hat sich unser Geschäftsfeld stark verändert: Wegen schneeärmerer Winter mussten wir unser Sommergeschäft zunächst auf- und dann immer weiter ausbauen. Wir bieten deshalb auch Aktivitäten an wie Kartfahren, Gleitschirmfliegen oder Graskifahren und seit letztem Jahr auch einen Biketrail von der Marbachegg ins Tal. Als kleines Seilbahnunternehmen sind wir ein Nischenplayer.

**«Dank unserer geringe Grösse profitieren wir von kurzen Entscheidungswegen.»**

Das ist gerade in Zeiten von Veränderungen eine grosse Chance, denn dank unserer Grösse profitieren wir von kurzen Entscheidungswegen. Das nutzen wir auch schon im Kleinen: Wenn in der Zwischensaison das Wetter gut ist, können wir beispielsweise kurzfristig am Wochenende die Anlagen in Betrieb nehmen. Das schätzt unsere Kundschaft sehr. Andererseits ist es als kleines Unternehmen mit einem bescheidenen Marketingbudget schwieriger, überhaupt auf sich aufmerksam zu machen. Wir nutzen deshalb Synergien und werben gemeinsam mit anderen Unternehmen aus der Region.

[www.marbachegg.ch](http://www.marbachegg.ch)

Das Wort Käsekompetenz ist nicht nur Teil unseres Firmenlogos, wir leben es auch im Alltag: mit einem breiten Sortiment an Produkten und Angeboten für unsere Kunden. Wir arbeiten mit über 120 Käsereien zusammen und bieten kundenspezifische und differenzierte Produkte an. Beispielsweise vermitteln wir für unsere Kunden spezielle Bedürfnisse an die Käsereien oder reifen für sie spezielle Käsesorten in unseren Kellern aus. Selbst produzieren wir keinen Käse, pflegen deshalb aber einen intensiven Austausch mit unseren Lieferanten. Sie müssen unsere Ansichten zur Qualität teilen. Im Alltag gibt es immer wieder Situationen, in denen wir uns auf

**«Es braucht Mut, nein zu sagen und seinen Weg zu verfolgen.»**

unsere Strategie berufen, beispielsweise bei nationalen oder internationalen Ausschreibungen oder bei neuen Technologien. Dann braucht es Mut, möglicherweise auch einmal nein zu sagen und seine Ziele weiterzuverfolgen. Es ist aber dennoch wichtig, agil zu bleiben und wenn nötig Korrekturen vorzunehmen.

[www.intercheese.ch](http://www.intercheese.ch)



**«Die Strategie sollte nicht nur auf den obersten Hierarchiestufen entstehen.»**

**Die Strategie gibt im Unternehmen den Ton an. Deshalb muss sie die Belegschaft kennen. Jörg Neumann, Unternehmer und Autor, erklärt, wie man eine Strategie sinnvoll lebt und wie sie aktuell bleibt.**

**Wer soll an der Strategie mitarbeiten?**

Zentral ist, dass nicht nur die obersten Hierarchiestufen die Strategie ausarbeiten. Nebst Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollten auch Vertreter aus anderen Unternehmensteilen mitreden. Das sorgt für eine Verankerung auf allen Hierarchiestufen.

**Wie stellt ein Unternehmen sicher, dass die Strategie nicht in der Schublade verstaubt?**

Die Strategie soll kein exklusives Verwaltungstool sein, sondern für alle Teammitglieder sichtbar. Natürlich gibt es Bereiche, die man nicht mit der gesamten Belegschaft teilt. Aber einige zentrale Aspekte müssen sichtbar sein. Man kann sie attraktiv visualisieren und intern kommunizieren. Führungskräfte sollten den Mitarbeitenden erklären, wie aktuelle Entscheidungen mit der Strategie zusammenhängen. Dieses Verknüpfen von Berufsalltag mit dem theoretischen Papier macht die Strategie greifbar und schafft Vertrauen. Im besten Fall entsteht ein Wir-Gefühl.

**Nach wie vielen Jahren muss man die Strategie überarbeiten?**

Die Perioden werden immer kürzer – früher waren es bis zu fünf Jahre, heute zwei bis drei. Der Markt verändert sich schneller, und Firmen

passen sich diesem Tempo an. Zudem sind mehr Teilaspekte zu berücksichtigen, beispielsweise der Kulturprozess. Ein weiteres Beispiel ist das Energiemanagement: Wenn heute ein Unternehmen nicht auf Nachhaltigkeit achtet, gefährdet es die eigene Reputation. Früher wäre das kaum ein Problem gewesen.

**Welche Indikatoren zeigen an, dass die Zeit reif ist für eine Anpassung?**

Zu einer Strategie gehört immer ein regelmässiger Soll-Ist-Abgleich, mindestens halbjährlich, je nach Unternehmensgrösse vierteljährlich. Ich empfehle dafür auch eine externe Moderation – denn ein methodenstarkes Vorgehen und der «Blick von aussen» können sehr hilfreich sein.

**Jörg Neumann** ist Geschäftsführer von NeumannZanetti & Partner. Das Team mit 24 Mitarbeitenden begleitet Firmen bei wichtigen Entwicklungen (Dienstleistungsqualität/Führungsentwicklung) und in Veränderungsprozessen. Zuvor war Jörg Neumann u.a. Mitglied der Geschäftsleitung der Bürgerstock Hotels & Resort.

Foto: Philipp Schmidli