

Neue Strategiewausrichtung – EINE ERFOLGREICHE STRATEGIE- UMSETZUNG BEGINNT IM KOPF

Zahlreiche Forschende an Bildungsinstitutionen unterscheiden zwischen emergenten (unvorhergesehenen und unbewussten) und intendierten (bewusst geplanten) Strategien. Letzteren gehen strategische Analysen voraus, während unbewusste Strategien eher eine Seltenheit darstellen.



Julien Hertli, CEO
KISTAG Dekopack AG

Auf jeden Fall sollten Strategien stets auf ihre Anwendbarkeit und Gültigkeit überprüft und, falls notwendig, ergänzt oder gar verworfen werden. Strategische Neuausrichtungen sind nicht zuletzt auch aufgrund neuer Marktbedingungen notwendig. Ein Beispiel aus der Praxis eines Entlebucher KMU.

Die Kistag Dekopack AG stellte über Jahre hinweg immer Produkte aus einheimischem Holz her, welche allerdings leicht substituierbar waren und mit der Zeit unter zunehmendem Preisdruck standen. Typische Produkte des 1939 gegründeten Unternehmens waren einfache und zumeist standardisierte Holzkisten und Paletten. Die zunehmende Globalisierung und die Verlagerung logistischer Aufgaben intensivierten den Preisdruck, was bei standardisierten und normierten Produkten (Euro-Paletten seien an dieser Stelle erwähnt) besonders spürbar wurde.

FOKUS AUF HOCHWERTIGE PRODUKTE

Im Rahmen der Neuaufsetzung der Unternehmensstrategie (wir haben jeweils eine Strategie für vier Jahre) entschied sich der Verwaltungsrat, eine entsprechende Neuausrichtung vorzunehmen. Die neue Unternehmensstrategie erhielt den Namen «Fokussierung auf hochwertige Produkte». Damit einher ging ein Paradigmenwechsel, würde sich die Kistag doch von den Paletten verabschieden und nur noch eine geringfügige Anzahl einfacher Holzkisten herstellen. Als am 15. Januar 2015 die Schweizerische Nationalbank den Mindestkurs aufhob, gerieten diese Produkte weiter unter Druck. Da die Kistag ihr Holz ausnahmslos aus der Schweiz bezieht und die Lohnkosten in der Schweiz anfallen, verteuerten sich die Produkte quasi über Nacht um über 15 Prozent. Der Strategiewechsel und insbesondere dessen Umsetzung verhalf der Kistag jedoch, die rauen Zeiten bestens zu bestehen.

UMSETZUNG AUFGRUND GENAU DEFINIERTER AKTIONEN

Als Massnahme hat man ein Innovationsmanagement mit institutionalisiertem Wissensaustausch eingeführt. In Workshop-ähnlichen Sitzungen tauschen sich die Verkaufsmitarbeitenden mit den Technikern aus und erarbeiten Systemlösungen für die Kunden. Weiter wurde ein Key Account Management eingeführt mit klarem Fokus auf Grossunternehmen. In Form von Projektleitungssitzungen wird die Umsetzung überprüft, und es werden, falls nötig, neue Massnahmen definiert.

ERFOLGREICH UMGESetzte STRATEGIEN VERHELFFEN ZU WIRTSCHAFTLICHEM ERFOLG

Die strategische Neuausrichtung hat sich gelohnt. Erzielte die Kistag im Jahr 2015 rund CHF 12,5 Mio. Umsatz, wird sich der Umsatz dieses Jahr auf rund CHF 14,5 Mio. belaufen, was einer Steigerung von über 15 Prozent entspricht. ◇