

EINMAL GELERNT – VIELFACH VERWENDET

Praktische Strategiearbeit für KMU

Beim Thema Strategieentwicklung winken kleine und mittlere Unternehmen ab. Das Tagesgeschäft lässt keine Zeit. Die Praxis aber zeigt, dass strategische Planung nicht kompliziert und aufwändig sein muss. Eine „Unternehmenspyramide“ als Strategie-Tool bietet Ziel- und Handlungsklarheit.

AUTORIN: VON MANUELA BRINKMANN

Unternehmen sind gelähmt, wenn Ziele und Perspektiven nicht eindeutig sind.

Vor allem in Umbruchsphasen wie veränderten Marktsituationen, Führungswechseln oder An- oder Verkäufen von Unternehmensanteilen ist Strategiearbeit sinnvoll und notwendig. Dann müssen Mitarbeiter und Führungskräfte an einem Strang ziehen.

In KMU ist der geschäftliche Rahmen kleiner, stark mit den Personen in der Geschäftsleitung verbunden und weniger komplex als bei den „ganz Grossen“. Schwierigkeiten der

Ist-Situation können schnell und deutlich sichtbar gemacht und notwendige Veränderungen relativ einfach eingeleitet werden. Mit dem geeigneten Strategietool können Arbeitsergebnisse gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden leicht kommuniziert werden und wirken in der Regel auf Jahre hinaus richtungweisend, erfolgssteigernd und motivierend wie bei der Firma Ott Hydrometry. Das Kemptener Unternehmen produziert und vertreibt weltweit Apparate zur Wassermetesstechnik.

Die Strategiepyramide

Dr. Anton Felder, Geschäftsführer der Ott Hydrometry, suchte einen pragmatischen, strategischen Ansatz, um das Unternehmen klarer zu profi-

lieren und sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Mit dem Modell der Strategiepyramide hat der Mittelständler seine Mitarbeiter motiviert, eine unverwechselbare Identität geschaffen und den Umsatz bis heute stetig gesteigert. Geschäftsführer, Eigentümer der Firma sowie die Chefs der Bereiche Vertrieb, EDV, Entwicklung, Qualitätssicherung, Produktion, Personal und Controlling entwickelten in einem gemeinsamen Workshop die Gesamtpyramide, die sich auf den folgenden Ebenen aufbaute:

- Die erste Ebene ist die Basis des Unternehmens, seine Umgebung – von den Werkzeugen über Firmengebäude und Mitarbeiter bis hin zur Marktsituation, sowie Kunden und Mitbewerbern.
- Die zweite Ebene beschreibt die Tätigkeiten. Auch sie wurden für die verschiedenen Unternehmensbereiche im Detail betrachtet.
- Das nächste Niveau betrachtet die Fähigkeiten. Sie wurden für jeden Geschäftsbereich zusammengetragen und bewertet.
- Auf der vierten Ebene werden die Ziele bestimmt. Dabei hatte eine deutliche Umsatzsteigerung Priorität. Für die einzelnen Unternehmensbereiche wurden eigene Ziele erarbeitet wie: größere Serien, weniger Produkte und verkürzte Entwicklungszeiten oder Ausbau der Vertriebstöchter.
- Es folgen die Glaubenssätze. Gemeint sind alle ausgesprochenen oder heimlichen positiven und negativen Überzeugungen über das Unternehmen und die Mitarbeiter,

BUCHTIPP

Manuela Brinkmann

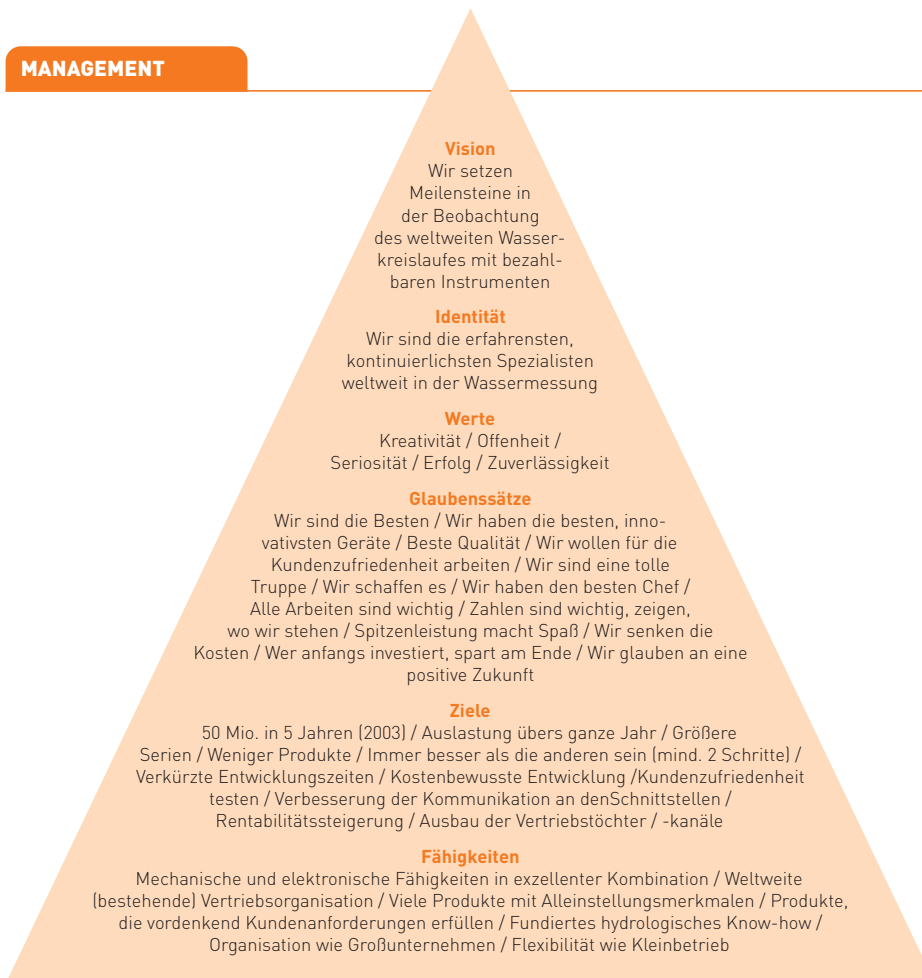
Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen

orell füssli Verlag

Zürich 2002

ISBN: 3-280-05007-3





Strategiepyramide am Beispiel der Ott Hydrometry aus dem deutschen Kempten

die Geschäftsfelder und Umgebung.

Bei Ott lauten sie:

„Wir haben die besten, innovativsten Geräte.“

„Wir haben den besten Chef und sind eine tolle Truppe.“

„Wir wollen für die Kundenzufriedenheit arbeiten.“

- Auf der sechsten Stufe werden die Unternehmenswerte betrachtet. Dies sind dauerhafte positive Einstellungen oder Richtlinien, wie bei Ott Hydrometry gearbeitet werden soll: Kreativität, Offenheit, Seriosität, Erfolg und Zuverlässigkeit.
- Um die Identität geht es auf der vorletzten Ebene. Wer sind wir als Unternehmen? Oder wer wollen wir sein? Hier dürfen auch ideale Vorstellungen genannt werden, da sie alle motivieren sollen, in und mit diesem Betrieb zu arbeiten. Das Kemptener Unternehmen formulierte für sich: Wir sind weltweit die erfahrensten, kontinuierlichsten Spezialisten in der Wassermessung.
- Die Vision letztlich ist die tragende und motivierende Idee, die als Leitgedanke fungiert und durch das Unternehmen verwirklicht wird. Bei Ott Hydrometry ist sie in der Gesamtpyramide in dem Satz

zusammengefasst: „Wir setzen Meilensteine in der Beobachtung des weltweiten Wasserkreislaufes mit bezahlbaren Instrumenten.“

Die von unten nach oben fokussierte Struktur bietet eine klare Orientierung und hohe Flexibilität. Sie kann je nach Bereich, Problemstellung und Ausgangslage angepasst werden. Das Strategiemodell der Unternehmenspyramide überzeugte auch Rolf Lüscher, Geschäftsführer Howag Kabel AG. Er suchte schon länger ein Konzept, das jeder schnell versteht, und entschied sich im Sommer 2005 für das Modell. In nur knapp zwei Tagen, einschließlich Vor- und Nachbereitung,

erarbeiteten Rolf Lüscher und seinen Kollegen der erweiterten Geschäftsleitung die für das Unternehmen gültigen Strategiegrundsätze. Vision, Identität, Werte und Glaubenssätze wurden für das Traditionsunternehmen fixiert und kommuniziert. „Die Arbeit geht natürlich noch weiter, aber wir haben klare Ziele gesetzt und eine Mission formuliert, in welche Richtung es in Zukunft gehen soll“, resümiert Rolf Lüscher. Nicht nur die Beschäftigten haben eine klare Vorstellung, welche Ziele die Howag AG verfolgt. Auch die Kunden und Lieferanten profitieren vom Strategieprozess. Sie finden auf der Homepage (www.howag.ch), welche Vision die Howag Kabel AG verfolgt. ◆

ZUR AUTORIN

Manuela Brinkmann (Tel.: 056 666 2618, E-Mail: m.br@toptraining.ch) ist Diplomspsychologin und arbeitet seit siebzehn Jahren als Trainerin und Coach. Ihre Firma TopTraining hat fünfzehn Netzwerkpartner. Die Trainingsschwerpunkte sind neben Strategieentwicklung für KMU, Verkauf, Führung, Kommunikation, Motivation und Präsentation. Zu ihrem Kundenkreis gehören namhafte, international agierende Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Manuela Brinkmann ist Autorin mehrerer Erfolgs-Bücher. www.toptraining.ch

