

Unternehmensentwicklung

Ohne Strategie hilft nur Glück

Eine Strategie ist der Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen. Auch viele Chefs kleiner Unternehmen haben dies erkannt und planen inzwischen langfristiger. Sie werden belohnt durch höhere Gewinne und motiviertere Mitarbeiter. VON DR. ULRIKE FELGER

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Strategie befasst sich mit der systematischen Gestaltung von **Unternehmenszukunft**.

Firmen, die **kontinuierlich** an ihrer Strategie arbeiten, sind erfolgreicher als jene, die es „laufen lassen“.

In diesem Beitrag stellen wir Ihnen **Instrumente** vor, mit denen Sie die strategische Entwicklung in Ihrer Firma vorantreiben können.

„Schlappgelacht“ hat er sich angeblich. 500 Dollar für ein Telefon? Und dann noch ohne Tastatur? Nein, über eine solche Erfindung wollte sich Microsoft-Chef Steve Ballmer keine Sorgen machen. Diese Einschätzung äußerte Ballmer vor gerade einmal fünf Jahren – in denen das iPhone Geschichte machte und den Markt mobiler Kommunikation komplett umkrempelte. Apple hat seinen Wettbewerber Microsoft als weltweit wertvollsten Technologiekonzern inzwischen abgelöst.

„Seit der industriellen Revolution sieht man Technologieunternehmen kommen und verschwinden, das ist eine Frage des richtigen oder falschen Strategiemangagements – wer seine Zeit verschläft, verschwindet vom Markt“, sagt Martin Langer, verantwortlich für Corporate Development bei der Brain AG in Zwingenberg. Ohne Strategie helfe nur noch Glück, und darauf sollte man sich als Unternehmer besser nicht verlassen. Beim Biotechnologieunternehmen Brain wird daher ständig an der eigenen Strategie gefeilt. Die gesamte Belegschaft ist kontinuierlich an der strategischen Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen beteiligt.

Hinter dem Begriff „Strategie“ verbirgt sich ein ganzes Sammelsurium von Maßnahmen, Aktivitäten und Projekten zur Gestaltung von Unternehmenszukunft – die in vielen KMU nach wie vor stiefmütterlich behandelt wird. „Natürlich hat jedes mittelständische Unternehmen eine Strategie, doch häufig ist diese nicht sichtbar – und damit nicht greifbar“, sagt Heiko Finn, Geschäftsführer der Indigma Management Consulting GmbH in Stuttgart. Es sei eine große Herausforderung für kleine Unternehmen, Zukunftsthemen so in Worte zu fassen, dass sie nach außen getragen werden können. „Die Leitgedanken einer Firma existieren oft nur im Kopf des Chefs und werden nicht geteilt“, erklärt Finn. Wenn die Firma wachse, vergesse man leicht, die wesentlichen Punkte aufzuschreiben – oder man unterschätze die Wichtigkeit dieser Aufgabe.

Zukunftsthemen in Worte fassen

Nach Erfahrung vieler Unternehmensberater liegt die Schwierigkeit ohnehin weniger darin, den richtigen Weg zu finden, sondern das Ziel ausreichend zu beschreiben. Stichwort: Geplantes Handeln. Berater Finn vergleicht das Wirtschaftsgeschehen gerne mit einer Nebelbank: „Wir sehen nur die nächsten Schritte, ein Jahr bis maximal drei – im Nebel braucht es andere Navigationssysteme, die Vision ist unser Kompass“, so seine Überzeugung. Wie ein Magnet feine Eisenspäne ausrichtet, gibt die Vision eine Orientierung, bündelt Kräfte und sorgt dafür, dass alle Beteiligten in die gleiche Richtung laufen.

Bei „Strategie“ oder „Vision“ denkt man an etwas Großes, Weitreichendes. Dabei bringen auch kleine Dinge den Stein ins Rollen. „Wir fragen uns immer wieder, wo die Kunden der Schuh drückt – genau da bekommen wir wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung unserer Strategie“, berichtet Anke Schmietański, Geschäftsführerin der Altamedinet GmbH in Hemmingen. Mithilfe einer konsequenten Engpassorientierung hat sich ihr Unternehmen als Deutschlands erste Fachagentur für Komplementärmedizin positioniert. Jährliche

Strategie-Meetings justieren das Wirtschaften in der Nische stetig nach. Ein Erfolgs-Tracking für Marketingkanäle, Messekontakte oder Kundenumsatzbetrachtungen liefert neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen die Basis, um strategische Rückschlüsse ziehen zu können.

Nachfolge und Strategieentwicklung

In anderen mittelständischen Betrieben läuft Führung eher intuitiv. Der große Bruch und die Entdeckung strategischer Planung erfolgen häufig beim Generationswechsel: „Strategieentwicklung ist ein Nachfolgethema: Die Strategie im Kopf des Seniors ist dem Nachfolger verschlossen und muss von ihm neu erfunden werden“, berichtet Klaus Zimmermann, Leiter des Bereichs Training und Consulting bei Festo Didactic in Denkendorf. Er glaubt: „Die kulturelle Seite von Strategie wird häufig unterschätzt – wer heute überlegt, wo er morgen stehen will, darf nicht nur an Umsatz und Kennzahlen denken, sondern auch daran, wie seine Mitarbeiter Kompetenzen entwickeln, damit die Strategie überhaupt Realität werden kann.“ „Strategie muss schriftlich festgehalten werden“, ergänzt Werner Bayer, Vorstand der Helfrecht AG in Bad Alexan- ➤

Welche Strategie wollen Sie verfolgen?

Die Vorwärtsstrategie:

Hier geht es um Wachstum, Entwicklung, Expansion.

Die Defensivstrategie:

Hier handelt es sich um die Verteidigung einer (führenden) Marktposition.

Die Rückwärts- oder Rückzugsstrategie:

Vielleicht auch nur vorübergehend der richtige Weg, wenn Ihre Kernkompetenz nicht mehr ausreichend für die Steigerung der Werthaltigkeit des Unternehmens genutzt werden kann.

Achtung, wenn Sie diese Strategie wählen, sollten Sie dringend die Frage beantworten, wie Sie die Stärken Ihres Unternehmens rasch in andere wertsteigernde Felder einbringen können.

Strategie – warum eigentlich?

Wer den Überraschungen der Zukunft erfolgreich begegnen möchte, braucht eine individuelle Strategie, um

- > seine Zukunft zu definieren und seinen eigenen Weg zu finden,
- > sich langfristig ausrichten und dauerhaft orientieren zu können,
- > Risiken kalkulieren, Entscheidungen stets auf einer verlässlichen Grundlage sicher treffen und Ressourcen richtig einsetzen zu können,
- > alle Kräfte im Betrieb zielorientiert bündeln und für den gemeinsamen Erfolg fokussieren zu können,
- > im Bedarfsfall bei Kapitalgebern und anderen Partnern Unterstützung zu bekommen,
- > bei unerwarteten Entwicklungen oder plötzlichen Störungen rasch und flexibel reagieren zu können,
- > sich nicht durch einzelne Misserfolge verunsichern oder gar aus der Bahn werfen zu lassen,
- > auch über lange Distanzen und Zeiträume hinweg erfolgreich bestehen zu können.

Quelle: nach Helfrecht.

Wie das einfache Beispiel zeigt:
Mit der richtigen Strategie kommt man zum Erfolg! Nach dem Titelbild war jeder Spieler einmal am Zug. Egal, wo das nächste Kreuz gesetzt wird – der Kreis gewinnt!

So entwickeln Sie Ihre Unternehmensstrategie

Schritt 1 – Skizzieren Sie Ihre Kernkompetenzen:

- Was schätzen Ihre Kunden besonders an Ihrem Unternehmen? Welche Rückmeldungen kommen dazu bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei Ihnen selbst immer wieder an? Fragen Sie doch Ihre Kunden auch danach, was sie an der Zusammenarbeit mit Ihrem Haus besonders schätzen.
- Womit heben Sie sich mit Ihrem Unternehmen von Ihren Hauptkonkurrenten ab? Welchen (Haupt-)Nutzen bieten Sie welchen Kunden? Wo liegen Ihre speziellen Stärken im Kerngeschäft? Woher kommt Ihr Unternehmen in seiner Historie?

Aufgepasst: Berücksichtigen Sie unbedingt auch weiche Faktoren wie Zuverlässigkeit, Service, guter Kontakt, Kontinuität, sympathischer Marktauftritt etc.

Schritt 2 – Überprüfen Sie die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens:

Machen Sie eine einfache Stärken-Schwächen-Analyse. Wie steht es um

- > den Unternehmer und sein Team
- > exzellente, am Kundennutzen orientierte Produkte
- > permanente, systematisch betriebene Innovationen
- > eine leistungsfähige Organisation, die sich permanent verbessert
- > eine Kundenorientierung, die sich am Kundennutzen auflädt
- > solide Finanzen und angemessene Gewinne
- > einen guten Ruf
- > eine starke Marke
- > konkrete Unternehmensziele?

Schritt 3 – Vorwärts, rückwärts oder defensiv?

Definieren Sie Ihre einzuschlagende Strategie (siehe dazu den Kasten „Welche Strategie wollen Sie verfolgen?“).

Schritt 4 – Legen Sie den zukünftigen Kurs fest:

- Welche Marktposition streben Sie in der nächsten Periode (idealerweise sieben Jahre) an?
- Auf welche Ressourcen können Sie dabei zurückgreifen, welche müssen Sie neu schaffen?
- Welche Jahresziele ergeben sich daraus in dieser Periode?

Schritt 5 – Leiten Sie Schwerpunkte für die kurz- und mittelfristige Planung ab.

Ergänzen Sie Ihre Zielpläne um Aspekte, die aus Ihrer Sicht für die strategische Zielerreichung notwendig sind.

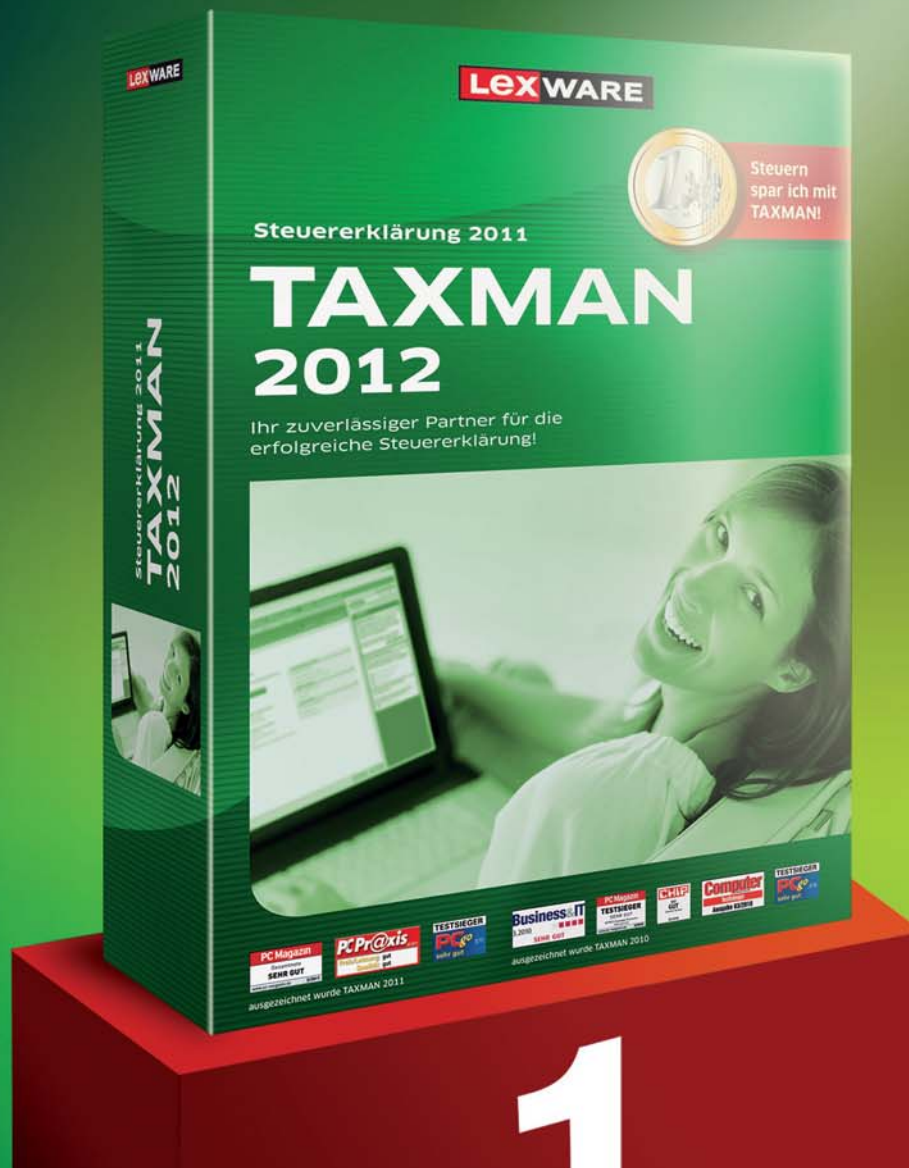
Quelle: nach Hellrecht

dersbad. Denn das Dokumentieren helfe, den eigenen Weg kontrolliert zu verfolgen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Dabei dürfe es im Strategieprozess keine Denkverbote geben: „Wenn eine Firma den Weg einer Branche nicht mitgehen kann, muss sie dies in ihrer Strategie berücksichtigen, sei es durch Kooperationen, in bestimmten Detailbereichen oder anderen Allianzen.“ Bayer empfiehlt, immer Plan B parat zu haben, um der Dynamik der Wirtschaft jederzeit begegnen zu können. Wo es an betriebswirtschaftlicher Kompetenz mangelt, muss dabei auch der Steuerberater in die Bresche springen. „Dann sollen wir plötzlich mehr Verantwortung tragen, als manchem Kollegen lieb ist“, berichtet Kathrin Deuble-Dietl, Steuerberaterin und Diplom-Finanzwirtin aus dem schwäbischen Winnenden. Doch nur bei der richtigen Chemie und solidem betriebswirtschaftlichen Hintergrund kann der Steuerberater einen sinnvollen Beitrag leisten.

„Manche Dinge sieht man nicht auf den ersten Blick, und Kennzahlen sagen etwas über Strukturen und deren Veränderung aus“, erklärt Tobias Augsten, Geschäftsführer von Weissman & Cie. in Nürnberg: „Wer sein Geschäft strategisch entwickeln will, braucht für die Umsetzungsplanung eine Cockpit-Logik.“ Er empfiehlt, sich lieber früher als später dem Thema zu stellen. Eine Strategie zu entwickeln dürfe nie dringend sein. Trotzdem fänden Strategieprozesse zu oft nur fallbezogen und mit geringer Strukturierung statt. Dabei lauern eine Menge Fallstricke: „Die Sitzungsqualität von Strategie-Meetings ist oft schlecht – viele Unternehmen sind nicht in der Lage, in angemessener Zeit und in guter Qualität eine Strategie zu formulieren“, reklamiert der Berater. Er bemängelt zudem fehlende Disziplin bei der Vorbereitung solcher Treffen: Ohne Marktrecherchen oder die vorherige Auswertung eigener Kennzahlen sei es Energieverschwendung, einen Strategieprozess zu starten. ↻



Steuern sparen mit dem Testsieger!



LEXWARE



Volltreffer – mit TAXMAN 2012 sparen Sie so viel Steuern wie noch nie!

Einfach in der Bearbeitung – mit vielen Hilfen und Steuerspar-Tipps. Sichern Sie sich jetzt den Testsieger für Ihre Steuererklärung:

www.lexware.de/taxman

Praxisbeispiele

Sechs Unternehmerstrategien



Wolfgang Renz

Unternehmerstrategie I:

Fokus „Wachstum“

Wolfgang Renz, Renz Elektro-Service, Stuttgart, zehn Mitarbeiter

„Wenn es um Zukunftsplanung geht, muss ich taktische und strategische Fragen beantworten: Tue ich die Dinge richtig? und: Tue ich die richtigen Dinge? Bei uns geht es nicht darum, nur um des Veränderns willen Dinge zu verändern, damit sich etwas tut – das überlasse ich Großunternehmen und Konzernen.

In unsere Strategie fließen wirtschaftliche Parameter und die Sorge um Arbeitsplätze ein. Mich selbst als Unternehmer stelle ich hinten an. Oft leiten sich Strategien von externen Prozessen ab, von Marktveränderungen oder Kundenbedürfnissen. In diesem Moment ist immer das Risiko von Abhängigkeiten gegeben, damit müssen wir leben. Mit unserem Mix aus Servicedienstleistungen, Einzelhandel und Handel beziehungsweise Vertrieb wollen wir dieser Gefahr begegnen.

Wir haben uns entschlossen zu wachsen und so die Anforderungen unserer Kunden noch besser zu bedienen – da liegt unser künftiger Erfolg. Der Blick auf den Markt, auf unsere Kunden war eindeutig. Wenn ich so etwas vorhabe, spreche ich mit meinem Team darüber, mit dem extrem erfahrenen Werkstattleiter, meiner Finanzchefin, aber auch mit Partnern aus der Industrie in Service und Vertrieb. Wertvoll ist für mich auch mein persönliches Netzwerk, Freunde, die einen ganz anderen Blick auf meine Situation und meine Branche mitbringen.

Seien wir ehrlich: Die Welt länger als ein Jahr vor auszuplanen, ist bei der Schnelllebigkeit unserer Wirtschaft wenig sinnvoll. Deshalb findet Strategieentwicklung bei mir ständig statt, vor allem in Leerzeiten: Im Auto, im Flieger, nachts, auf dem Heimweg – und wenn das Handy einmal nicht klingelt.“

Unternehmerstrategie II:

Fokus „Qualität“

Dietmar Natter, Hotel Erlebnisreich Natter, Schopponau, acht Mitarbeiter

„Wir konzentrieren unsere Kräfte auf das Wesentliche. Speziell im Tourismus ändern sich die Wünsche der Kunden sehr schnell, und wir müssen uns ständig anpassen, um auf die Anforderungen des Markts zu reagieren. Unser unternehmerischer Erfolg hängt zu einem großen Teil von unserer Strategie ab: Wir wollen unsere Möglichkeiten optimal nutzen, persönlichen Kontakt mit den Gästen pflegen, hochwertige regionale Küche bieten und unsere zusätzlichen Dienstleistungen noch ausweiten.“

Dietmar Natter



INTERVIEW

„Strategie ist Aufgabe der Offiziere“

An den Beginn der Überlegungen zur Entwicklung der Firma gehört die Zieldefinition, meint Unternehmensberater Edmund Cramer von Cramer, Müller & Partner in Frankfurt.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE DR. ULRIKE FELGER

Herr Cramer, wer etwas auf sich hält, redet über Strategie. Warum eigentlich?

Cramer: In manchen Unternehmen fällt vor vielen Tätigkeiten das Wort „strategisch“: „Das müssen wir strategisch diskutieren“, „das ist eine strategische Entscheidung“. Das soll zeigen, dass sie auf der Höhe der Zeit sind. Tatsächlich ist Strategie aber „nur“ ein Teil ganzheitlicher Unternehmensführung. Vor die Strategiearbeit hat der liebe Gott die

viel schwierigere Frage gesetzt: Welches Ziel verfolge ich und warum? Erst wenn es hier Antworten gibt, hat es Sinn, sich mit Strategie zu beschäftigen.

Wie stehen mittelständische Unternehmer zum Thema Vision und Strategie?

Cramer: Helmut Schmidt hat gesagt „Wenn ich Visionen habe, bringt mich ins Krankenhaus“. In der Tat ist das Wort sehr schwer und viele Mittelständler zucken dabei. Bei Selbstständigen lässt sich „Vision“ schön durch „Mission“ ersetzen, da wird es klarer. Ich benutze das Wort „Leitidee“. Das klingt pragmatischer und beantwortet ganz banal die tägliche Frage des Unternehmers „Warum stehe ich eigentlich morgens auf und tue mir das an?“ – und zwar auf einer unternehmerischen, nicht auf persönlicher Ebene.

Wie beschäftigen sich KMU in der Regel mit Strategie?

Cramer: KMU setzen Strategie eher reaktiv ein. Wenn es schlecht läuft, wenn der Druck zu groß wird, wenn er dazu etwas auf einem Seminar gehört hat etc.. Strategiearbeit ist noch viel zu selten normaler Bestandteil mittelständischer Unternehmensführung. Es gibt Firmen, die es intuitiv tun – sie würden das Wort Strategie nie in den Mund nehmen. Für sie ist das einfach „Unternehmensentwicklung“.

Wie fördert ein mittelständischer Unternehmer das strategische Denken in seinem Unternehmen?

Cramer: Strategie ist Aufgabe der Offiziere, nicht der Soldaten. Man stelle sich vor, der General bläst zum Angriff, und dann fangen die Soldaten an, strategisch zu denken – oh je. Strategie ist Chefsache (Offizier) und die seiner Führungskräfte (Unteroffiziere). Die Mitarbeiter (Soldaten) führen Befehle aus. Sie müssen fit sein im Gebrauch ihrer Werkzeuge (Waffen), um im Tagesgeschäft (Schlachtfeld) dispositiv handeln zu können. Strategisches Denken im (Gesamt-)Unternehmen ist nicht erforderlich. Wenn der Chef strategisch denkt und seine Führungskräfte entsprechend einbindet, reicht das. Für die Mitarbeiter genügt es zu wissen, welche Schlacht geschlagen wird und warum es sich lohnt zu kämpfen. ◀



Liquidität
zukunftsorientiert
steuern.



CP-Cash – die bewährte
Softwarelösung für kurzfristiges
Liquiditätsmanagement:

- Optimierung von Zahlungsströmen
- Überwachung der Debitoren/Kreditoren
- Liquiditätsanalyse
- Maßnahmen zur kurzfristigen Finanzdisposition
- Automatische Skonto- und Zinsoptimierung
- Cash-Pooling

CP-Cash ist ein Modul
der Corporate Planning Suite.

www.cp-suite.com/cp-cash

Corporate
Planning

www.corporate-planning.com

Strategische Fehler muss man in der Hotellerie oft teuer bezahlen – wer verkehrt in Infrastruktur investiert, hat ein echtes Problem. Hier gibt uns unsere Strategie Orientierung. Die Grundausrichtung unseres Hotels wird im Kreis der Familie besprochen und festgelegt. Zudem treffen wir uns halbjährlich im erweiterten Kreis und diskutieren die Ausrichtung unseres Betriebs. Am Tisch sitzen dann ein erfahrener Banker, eine Marketing- und Kommunikationsprofi, ein Steuer- und Wirtschaftsberater – Experten in ihrem Fach und sehr gute persönliche Freunde, die aus unserer Gemeinde kommen und die Rahmenbedingungen bestens kennen. Auch das ist Teil unserer Strategie: Wir versuchen immer, mit den für uns Besten zusammenzuarbeiten.

Die Frage: ‚Welche Wünsche haben unsere Gäste – und wie können wir diese erfüllen?‘ ist ein Orientierungspunkt für uns. In Anlehnung an die EKS-Methode (Engpasskonzentrierte Strategie), haben wir unsere Eckpunkte festgelegt. Den Input bekommen wir täglich – im Kontakt mit unseren Gästen. Monatliche Auswertungen und Planwertvergleiche zeigen uns ebenso wie die Gespräche mit den Gästen, wo wir stehen und was wir noch tun können.“

Unternehmerstrategie III: Fokus „Klarheit“

Jasmin Taylor, JT Touristik, Berlin, 35 Mitarbeiter

„Ein klares Konzept für die strategische Ausrichtung ist für uns ebenso wichtig wie für einen Konzern – ohne Ziel kann man sich leicht verzetteln, dann geht es nirgendwo hin. Zu Beginn haben wir uns viele Gedanken über Chancen und Risiken, Tools und Maßnahmen gemacht. Diese müssen wir nun Jahr für Jahr aktualisieren und weiterentwickeln. Wenn Entscheidungen eine Zeit dauern dürfen, mache ich

Jasmin Taylor



grundsätzlich einen Abgleich mit meiner Strategie – schließlich sind das die Leitplanken des Unternehmens. Wir haben Kerninhalte, die wir täglich neu umsetzen: Wir sind Reiseveranstalter mit Vollsortiment, spezialisiert auf die Vereinigten Arabischen Emirate. Wir konzentrieren uns auf den B2B-Vertrieb, folgen konsequent unserer CI und treiben unsere Markenbildung voran. Unsere technischen Prozesse automatisieren und optimieren wir kontinuierlich.

Die Entwicklung von Strategien, zum Beispiel im Vertrieb, erfolgt bei uns immer im Kontakt mit anderen. Dabei versuchen wir, klar und transparent zu handeln – nicht jede gute, kurzfristige Verkaufsmöglichkeit ist langfristig strategisch sinnvoll. Bei JT Touristik sind alle wichtigen Unternehmensbereiche an der Entwicklung der Strategie beteiligt: Fulfillment, Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, PR, Qualitätsmanagement und die IT. Einmal jährlich sitzen wir zudem ein Wochenende lang zusammen und überlegen, wo wir stehen und wie es weitergeht. Ein externer Unternehmensberater wirkt als Mentor und moderiert die Sitzungen.“

Unternehmerstrategie IV:

Fokus „Balance“

Reinhold Beck, Beck Dachdecker- und Flaschner-Meisterbetrieb, Weilimdorf, sieben Mitarbeiter

„Strategieentwicklung bedeutet für uns, sich auf die gegebene Situation am Markt einzustellen, um entsprechend handeln zu können. Wir sind zwar ein relativ kleiner Handwerksbetrieb, aber die Denk- und Vorgehensweise ist prinzipiell in allen Wirtschaftsunternehmen die gleiche.

Wir entwickeln unsere Strategie im Kreis der Geschäftsführung, das sind mein Bruder als Geschäftsführer und ich als sein Stellvertreter. Dabei fließt unsere Beobachtung der Entwicklungen in der Wirtschaft allgemein ein. Und: Was sind unsere Zielgruppen? Wen wollen wir mit unserer Arbeit ansprechen, wen wollen wir erreichen? Wir betrachten diverse Bereiche im Unternehmen, vor allem die Personalbedarfsplanung – das ist für uns ein dominierendes Thema: Wie war die Auslastung? Wie viel Personal wurde dafür benötigt? Waren die Mitarbeiter voll beschäftigt? Wir analysieren auch Umsatzdaten und entscheiden, was in welchem Bereich für eine Optimierung getan werden muss. Zudem berücksichtigen wir neue Techniken: Was wird in Zukunft nachgefragt? Was könnte künftig ein attraktiver Markt für uns sein? Orientierung finden wir bei unseren Kunden und deren Bedürfnissen.

Für uns ist es besonders schwierig, die Balance zu finden, in welche Richtung man geht: Mehr Umsatz zu wollen, bedeutet mehr Personal und damit mehr Kosten. Leider heißt eine Umsatzsteigerung nicht auch mehr Gewinn. Im Gegenteil: Aus unserer Erfahrung braucht weniger Umsatz weniger Personal – und weniger Kosten. Oder als persönliches Druckszenario: Weniger Auftragsbedarf und mehr Flexibilität bei der Preisgestaltung.“



Reinhold Beck (rechts im Bild, mit einem Mitarbeiter) sorgt sich in seinem Handwerksbetrieb um die Anforderungen des Markts.

Unternehmerstrategie V:

Fokus „Fortschritt“

Martin Langer, Brain AG, Zwingenberg,
100 Mitarbeiter

„Wir versuchen, als Hightech-Unternehmen ständig am Puls der Zeit zu sein – das ist unsere einzige Chance, um zu überleben. Wir müssen kontinuierlich neue Technologien identifizieren und ins Unternehmen holen. Gerade als Mittelständler müssen wir dauernd am Ball bleiben. Bei uns heißt das, nicht nur mit dem Technologie- und Innovationszug mitzufahren, sondern seine Richtung aktiv mitzusteuern.“

Neben Forschungs- und Entwicklungskooperationen treiben wir eigene Entwicklungen zu Produkten voran. Unser Anspruch dabei: Den iPhone-Effekt in unsere Märkte zu übertragen – wir wollen Dinge ganz neu denken. Wir werden von vielen unserer Kunden als Think tank für die chemische Industrie wahrgenommen. Aus diesem Grund atmet das ganze Unternehmen ‚Strategie‘. Jeder darf mitdenken, jede Idee wird ernst genommen. Unsere Mitarbeiter sind zu zwei Dritteln Akademiker, der Rest erfahrene, hochqualifizierte Laboranten. Ideen können bei Brain an vielen Stellen geäußert werden und werden belohnt. ▶

Personalsuche ist anstrengend? Nicht bei uns!



In jeder Stadt
zur Stelle

meinestadt.de

Buchen Sie Ihre Stellenanzeigen flexibel und unabhängig

- ➔ Selbstständige Schaltung und Verwaltung rund um die Uhr
- ➔ Volle Budgetkontrolle – Sie entscheiden ob Festpreis oder Pay-per-click
- ➔ Vielfältige Anzeigenlayouts – von Standard bis individuell
- ➔ Ihre Adresse für Stellen- und Lehrstellenanzeigen

www.job-shop.meinestadt.de

der Stellenmarkt von meinestadt.de

- ➔ Jobbörse & Stadtportal: Die ideale Kombination für mehr Reichweite
- ➔ Lokal & regional: Weil immer mehr Bewerber vor Ort suchen
- ➔ Größter deutscher Ausbildungsmarkt: Ihr Nachwuchs sucht bei uns

Alle Mitarbeiter treffen sich wöchentlich, um Know-how auszutauschen. Das Leitungsteam aus Vorstand und zweiter Führungsebene, also Unit-Leiter und wir vom Corporate Development, diskutiert alle zwei Wochen Innovationen, betrachtet Entwicklungen, macht Science-Controlling. Regelmäßig reden wir dabei auch über unsere Strategie, über Ideen und Produkte, Kooperationsgeschäfte, Vertragsverhandlungen und Organisationsentwicklung. Diese Gespräche sind expliziter Teil unserer Wertschöpfung. Ein Mal pro Jahr findet in einem Kamingsgespräch die Ausrichtung des großen Ganzen statt. Dort haben wir beispielsweise vor fünf Jahren entschieden, in den Aufbau eigener Entwicklungsarbeiten zu investieren. Aus heutiger Sicht ist das eine sehr erfolgreiche Strategie.“



Martin Langer



Anke Schmietainski

Unternehmerstrategie VI:

Fokus „Nische“

Anke Schmietainski, Altamedinet GmbH, Hemmingen, acht Mitarbeiter

„Wir erwägen unterschiedliche Optionen für die Zukunft, aber auch wir haben keine Glaskugel. Leider ist bei Altamedinet wie bei allen kleinen Unternehmen das Zeitbudget für diese Aufgabe äußerst begrenzt. Ihre Wichtigkeit wird zwar erkannt, die Zwänge im Tagesgeschäft lassen aber oft nicht zu, dass die strategischen Themen den Raum bekommen, den sie benötigen.“

Strategieentwicklung heißt Positionsbestimmung: Wo ist unser Platz mit unseren individuellen Unternehmensstärken, an dem wir als Firma wachsen können? Ausgangspunkt sind unsere Stärken und die Bedürfnisse unserer Kunden. Die Kombination aus beidem liefert Leitlinien für die Strategieentwicklung. Das Wettbewerbsumfeld ist nur ein leicht orientierender Faktor am Rande.

Aus der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) haben wir den Mut zur Spezialisierung gezogen und uns zur Werbeagentur für Komplementärmedizin entwickelt. Natürlich hatten wir am Anfang Angst vor einer Einschränkung des Zielmarktes. Doch immer wenn wir ein breiteres Feld ausprobiert haben, sind wir auf die Nische zurückgekommen. Man kann seine Strategie erkennen, und dann muss man ihr mutig und konsequent treu bleiben. Heute wissen wir: Je mehr wir unserer eigenen Strategie vertrauen, desto eher entgehen wir einer Preisdiskussion. Wir brennen, um zu leuchten – und um unser Licht zu zeigen!

Unsere Strategie entsteht im Gesellschafterkreis. Wo ich selbst Schwächen habe, haben die anderen Stärken – das führt zu kontroversen und konfrontativen Diskussionen, die letztlich durch unterschiedliche Interpretationen zu unterschiedlichen strategischen Optionen führen. So ergänzen und optimieren wir uns – und finden dann einen gemeinsamen Weg.“



Zu diesem Thema haben wir Ihnen eine Reihe weiterführender Beiträge und Tools aus unserem Angebot ProFirma Professional zusammengestellt, u. a.:

- > Strategie im Unternehmen
- > Strategische Projekte budgetieren und priorisieren
- > Musterlösung Frühwarnsystem

Lesen Sie mehr unter

www.profirma.de/knowledgeStart

➔ **Weiterführende Links:** www.helfrecht.de unter: „Wertvolles für den beruflichen und unternehmerischen Erfolg“, Checklisten und Wissenswertes zu Ziel- und Strategieplanung; www.managerseminare.de Artikel „Das Geheimnis Ihres Erfolgs“, Studie: Inwieweit sind Haltung und Verhalten der Manager für die vergleichsweise guten Zahlen des Mittelstands in schlechten Zeiten verantwortlich?; www.wolfgangmewes.de der „Vater“ der engpasskonzentrierten Strategie, Informationen rund um das Modell der engpasskonzentrierten Strategie; www.perspektive-mittelstand.de Artikel „Sich als KMU im Markt erfolgreich positionieren“, Sieben Schritte zur erfolgreichen Entwicklung einer Strategie, Werner Bayer, Christoph Beck: Strategie und Planung, mi-Verlag, 2007, 28 Erfolgsbausteine aus dem Hause Helfrecht für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung.