

EXISTENZGRÜNDER

> Bevor die Vision verblasst

Am Anfang jeder Erfolgsgeschichte steht **EINE LEUCHTENDE VISION**. Damit deren Strahlkraft im grauen Alltag nicht nachlässt, müssen Unternehmer ihre Persönlichkeit und ihre Firma immer wieder kritisch hinterfragen.

VON GERHARD GIESCHEN



Wer das Ziel nicht kennt, der wird den Weg nicht finden“, lautet eine alte Bergsteiger-Weisheit. Deshalb verwenden Firmenchefs am Beginn ihrer unternehmerischen Tätigkeit sehr viel Energie auf das Entwickeln ihrer Vision und der daraus abgeleiteten Strategien und Ziele. Sobald aber die Firma auf dem Markt Erfolge feiert, verzehrt der Jungunternehmer seine Energie viel zu rasch im Tagesgeschäft – die Vision dagegen verblasst. Die Symptome zeigen sich an Kleinigkeiten: Die Begeisterung ist erloschen, es wird viel gearbeitet, wenig gelacht. Niemand hört mehr zu, wenn der Chef von seiner Vision schwärmt. Mitarbeiter schauen betreten weg, wenn

der Vorgesetzte die große Linie des Unternehmens skizziert. Spätestens wenn der Preis zum ausschlaggebenden Verkaufsargument geworden ist und weder Mitarbeitern noch Kunden auf Anheben nennenswerte Stärken des Unternehmens einfallen, befindet sich die Firma in einer strategischen Krise.

Wer daraus ableitet, dass Visionsarbeit Zeitverschwendung sei, erliegt einem Irrtum: Gerade weil gelungene Leitgedanken ungeheure Kräfte entfalten können, sollte jedes junge Unternehmen dafür sorgen, dass dieser Kompass im Tagesgeschäft seine präzise Nordung beibehält. Eine gute Vision kann lebenslang wirken, denn sie enthält keine Produkte, sondern Konzep-

te für eine langfristige Positionierung und Ausrichtung eines Betriebs. Die Mindestlaufzeit solcher Leitlinien liegt bei vier bis fünf Jahren – schließlich können und sollten verantwortungsvolle Firmenchefs weder Kunden noch Mitarbeitern in kurzen Abständen eine grundlegende Neuausrichtung ihres Unternehmens zumuten.

Das Leitmotiv immer vor Augen.

Eine griffige Form der Erinnerung an einmal festgesetzte Leitgedanken ist ebenso banal wie wirksam: Ein Memo im Visitenkartenformat in der Brieftasche oder ein Bildschirmschoner halten den Verantwortlichen ihr Leit- und Lebensmotiv immer wieder vor Augen. Neben diesen Momenten



STICHWORT:

Vision – Strategie – Zielsystem

Erst dieses Trio hält eine Firma dauerhaft auf Kurs.

Die Vision entsteht aus den Zukunftsvorstellungen und Träumen des Unternehmers. Steht diese fest, gilt es, die Umsetzung zu planen. Hierzu werden die Ressourcen des Unternehmens, seine Wettbewerber und Kunden einer ausgiebigen Analyse unterzogen und dann mit einem Repertoire grundlegender Strategien (zum Beispiel Diversifizieren, Segmentieren oder Differenzieren) abgeglichen.

Mit diesen neuen Erkenntnissen muss möglicherweise die Vision überarbeitet werden. Wird eine die eigenen Ressourcen optimierende Strategie gefunden, ist diese in überprüfbare Teilabschnitte (Meilensteine) zu zerlegen. Für jeden Meilenstein werden Zwischenziele mit messbaren Kennzahlen festgelegt.

Dieses Zielsystem hält das Unternehmen auf Kurs und sichert das Erreichen der Vision.

„Eine gute Vision kann lebenslang wirken, denn sie enthält Konzepte, keine Produkte.“

Eine erfolgversprechende Vision ...

... ist kurz und prägnant

(„Für eine saubere Welt“,
Kärcher, Winnenden)

... verfolgt eine wachsende Kundenzufriedenheit

... zielt auf steigende Marktanteile

... orientiert sich an vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen

... ist in sich stimmig und plausibel

... ist emotional und einfach umsetzbar

(„Was auch immer Sie bewegen möchten“,
Scholpp Systemdienstleister, Stuttgart)

... bietet einen hohen Nutzen-Abstand zum Wettbewerb

... berücksichtigt zukünftige Bedürfnisse des Kunden

... beachtet aktuelle und in Szenarien gefasste zukünftige Markt- und Wettbewerbssituationen

der Besinnung sollte ein Unternehmer aber auch organisatorisch die Voraussetzungen für konzentrierte Visionsarbeit schaffen. Als Frühwarnsystem für die Krisenprävention leistet ein so genannter Montags-Check gute Dienste: Er nimmt einmal im Monat Finanzen, Unternehmensergebnis, Produktivität und Marktentwicklung unter die Lupe. Zudem bietet er eine ideale Plattform, um sich regelmäßig die Vision und Strategien ins Gedächtnis zu rufen und daraus wichtige Aktivitäten abzuleiten.

Ob die Richtung noch stimmt, lässt sich am Erreichen der Zwischenziele messen. Dies funktioniert aber nur, wenn die Leitgedanken im realistischen Bezug zur Situation des Unternehmens und seines Umfelds stehen. Deshalb sollte jeder Unternehmer einmal im Jahr mit seinem Top-Führungsteam oder seinen Gesellschaftern in Klausur gehen. Neben einem Rückblick und der aktuellen Jahresplanung stehen dann die Überprüfung der eigenen Ausrichtung, der eingeschlagenen Strategien sowie ein Benchmark zum Wettbewerb auf dem Programm. Der wertvollste Beitrag zur Pflege einer Vision findet jedoch im Alltag statt: Wenn Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten deren Inhalte im Tagesgeschäft spüren, unterstützt dies einen Unternehmer, der eigenen Linie treu zu bleiben.

Weder ignorieren noch überreagieren.

Die aus der Vision abgeleitete Strategie muss mit Hilfe der Wettbewerbs- und Kundenbeobachtung permanent auf Umsetzbarkeit, Risiken und Chancen überprüft werden. Der Abgleich der Beobachtungen mit der Frage „Was bedeutet dies für unsere Vision?“ konfrontiert diese mit der Wirklichkeit. Und sorgt so dafür, dass beim Blick auf das übergeordnete Ziel die Bodenhaftung nicht verloren geht. Gerade unerfahrene Unternehmer laufen sonst Gefahr, Marktveränderungen zu übersehen. Notwendige Reaktionen bleiben dann aus. Ebenso problematisch kann die Überbewertung von Beobachtungen sein. Folgt auf jede Veränderung eine hektische Maßnahme, gefährdet schon bald das Hü-hott/rechts-links-Syndrom den Unternehmenserfolg.

Deswegen darf ein Grundsatz der Visions- und Strategiefindung nie ver-

gessen werden: Es geht nicht um absolute Wahrheiten, sondern darum, ein Gefühl für die eigenen Stärken, Schwächen und Prioritäten zu entwickeln. Deshalb muss der Jungunternehmer immer wieder den Blick in den Spiegel wagen: Neben dem wirtschaftlichen Umfeld und den betrieblichen Ressourcen hält vor allem seine Persönlichkeit die Vision am Leben. Unter Abwägung seiner Motive, seines Lebensentwurfs und seines privaten Umfeldes muss sich ein Firmenchef

immer wieder fragen: Wie haben sich seit meinem Start meine Einstellungen und Ziele gewandelt – und was will ich künftig? Auf Grund der Antworten müssen Vision und Strategie der neuen Wirklichkeit angepasst werden.

Arbeiten am Fundament. Die Korrektur eines vormals eingeschlagenen Kurses bedeutet für jedes Unternehmen ein Risiko. Schließlich geht es darum, bei laufendem Betrieb das Fundament des unternehmerischen Engage-

ments umzugestalten. Wer von Anfang an klar formuliert, bei welchen Veränderungen der Rahmenbedingungen die gesamte Planung hinfällig wird, kann später leichter erkennen, wann seine Vision obsolet zu werden droht.

Diese Überalterungsrisiken sind stark vom Visionstyp abhängig: Eine Technologie-Orientierung ist stets durch bahnbrechende Innovationen gefährdet. Die Vision vom Erobern neuer Märkte verliert ihre Gültigkeit, wenn Wettbewerber mit ihren Aktivitäten nachziehen. Aber selbst wer sein Ziel von der Marktführerschaft in einem Segment erreicht hat, muss seinen Kompass neu einnorden. Gleiches gilt übrigens auch nach dem Verlust der Marktführerschaft. Ganz besonders gefährdet sind Grundausrichtungen, die sich auf die Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens beziehen: Die Erfahrung zeigt, dass spätestens in Krisenzeiten das Potenzial der Belegschaft als reine Personalkosten interpretiert wird. Aber das Überarbeiten einer Vision kann nicht nur wegen ihres Veraltens notwendig werden, sondern auch auf Grund tief greifender Veränderungen des Marktes oder der Unternehmensstrukturen.

Ob Erstfassung oder Überarbeitung – in beiden Fällen gilt: Schlüssigkeit und Glaubwürdigkeit sind oberstes Gebot, um eine Vision am Leben zu halten. Mitarbeiter reagieren sehr empfindlich, wenn die Authentizität fehlt. Überschätzungen, Schwindel und Größenwahn kommen bei keiner Belegschaft gut an. Ob eine Vision (über)lebt, entscheidet der Chef. Deswegen kann er das Formulieren auch nicht an Berater oder Assistenten delegieren. Denn Visionen aus zweiter Hand besitzen selten die nötige Strahlkraft.

In vier Schritten VON DER IDEE ZUR VISION

DIE VORBEREITUNG

- › Selbstreflexion mit Unternehmertagebuch beginnen.
- › Einzelne Aspekte der Selbstreflexion vertiefen: Wertesystem, privates Umfeld, Lebensentwurf, Unternehmiergeist ...
- › Die relevanten Teilmärkte analysieren: geographische und betriebspezifische Gliederung, technische Faktoren, Auftragsvolumina ...
- › Konkurrenzaufklärung vorantreiben: Strategie, Produkte, Kosten, Markt, Personal, Effizienz, Innovation, Finanzkraft ...
- › Benchmarking einsetzen, um Situation der eigenen Firma zu klären.

VOM TRAUM ZUR VISION

- › Kritische Fragen an sich selbst richten: nach Grundmotiven, dem Anlass der Geschäftstätigkeit, persönlichen Wünschen früher und heute.
- › Kritische Fragen an das Strategie-Team richten: erreichte und verfehlt Meilensteine, Höhen und Tiefen des Unternehmens, Kundenvorlieben und -abneigungen, zukünftige Geschäftsprozesse, Herausforderungen der Zukunft.
- › Kaufauslöser identifizieren
- › Vision formulieren

EINE STRATEGIE ENTWICKELN

- › Strategische Methoden durchdenken (Kämpfen, Segmentieren, Differenzieren, Fokussieren, Wachsen, Multiplizieren)
- › Strategische Ansätze entwickeln (Plausibilität, Grenzbedingungen, Entscheidungsmatrix)
- › Strategie schriftlich festhalten

DIE UMSETZUNG

- › Strategie-Projekt aufsetzen (Projektauftrag, Meilensteine)
- › Strategie kommunizieren (Kick-off-Meeting, Jourfixe)
- › Umsetzung kontrollieren (Montags-TÜV, Indikatoren zur Zielerreichung messen)



Zum Autor: Gerhard Gieschen

Der Betriebswirt blickt auf mehr als 20 Jahre professionelle Beratungsarbeit im Mittelstand zurück. Er ist Geschäftsführer der Betriebsberatung Denken & Handeln im schwäbischen Kirchentellinsfurt. Sein aktuelles Buch „Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren“ ist im Cornelsen Verlag erschienen.

INFO: www.denken-handeln.de



Foto: privat