

UNTERNEHMENS- STRATEGIE UND PURPOSE



VON GERD GEYER

Die Helmut Rohde GmbH schafft mit der neuen Inhaber-Generation eine Vision für die Zukunft. In intensiven Workshops und durch tiefgehende Purpose-Analysen entsteht ein starkes, gemeinsames Ziel – getragen von Leidenschaft und Zusammenhalt.

Wie es begann

Die Helmut Rohde GmbH, ein international erfolgreicher Hersteller keramischer Brennöfen, feierte letztes Jahr sein 40-jähriges Jubiläum.

Die Übernahme der Verantwortung durch die nächste Generation ist seit mehreren Jahren schrittweise erfolgt, und die vier Brüder und Gesellschafter, Benjamin, Manuel, Stefan und Florian sowie Roland Müller als weiterer Geschäftsführer wurden sich bewusst: Wir müssen ein klares, griffiges, gemeinsames Bild unserer zukünftigen Ausrichtung haben und unseren Führungskräften vermitteln!

Wie erkennen unsere Mitarbeiter:innen die Rohde-Werte in unseren täglichen Entscheidungen?

Im Folgenden beschreibt Trigon-Berater Gerd Geyer den Prozess, Manuel Rohde, Gesellschafter und Geschäftsführer, schildert sein Erleben als Mitinitiator aber auch Mitwirkender in diesem Entwicklungsprozess.

Warum tun wir das eigentlich?

Natürlich gab es schon vorher Unternehmenswerte, Strategien und Ziele. Aber das Eintreten neuer Familienmitglieder in die Geschäftsführung erforderte eine Schärfung: Verstehen wir wirklich dasselbe darunter? Welche Prioritäten setzen wir? **Wie erkennen unsere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte die Rohde-Werte in unseren täglichen Entscheidungen?**

MANUEL ROHDE:

„Die Veränderung in der Unternehmensausrichtung und -führung von zunächst einem Gründer, dann zwei Inhabern und Geschäftsführern (Benjamin Rohde/Helmut Rohde) und heute einer Konstellation zu viert, hat von Beginn an viele Gemeinsamkeiten zwischen uns, aber auch unterschiedliche Sichtweisen deutlich gemacht.

Uns ist bewusst geworden, dass der klare Fokus für uns absolut notwendig ist, um eine Basis zu haben, mit der wir eine klare zukünftige Ausrichtung auch für unsere Mitarbeiter:innen und Partner:innen transportieren können.

Zusätzlich wurde das gemeinsame Bild – das in großen Teilen schon einheitlich in den Köpfen existiert hat – durch die Workshops ausgesprochen und dadurch für jeden Einzelnen aber auch für die Gruppe erst richtig erkennbar.“

Der Strategieprozess

Basierend auf einem von mir häufig verwendeten Strategiemodell wurde mit Rohde folgender Prozess vereinbart:

1. Individuelle Beschreibung des persönlichen Purpose entsprechend dem Purpose-Venn-Diagramm von Andrés Zuzunaga (im Internet auch als IKIGAI-Modell¹ bekannt)
2. Zusammenführung der individuellen Purpose-Beschreibungen der fünf Gesellschafter / Geschäftsführer mit den bisherigen Rohde-Werten: Was ist unser gemeinsamer Purpose? Warum machen wir das, wo wollen wir hin?
3. Diese Ergebnisse wurden in einem Führungskräfte-treffen vorgestellt. Anschließend bearbeiteten alle für sich selbst ebenfalls die Fragen des Zuzunaga-Modells und tauschten sich aus: Was verbindet uns in unserer Arbeit?

STRATEGIEENTWICKLUNG: KONKRETE METHODEN

© Gerd Geyer



Was wollen wir als Führungskräfte bei Rohde? Das war ein intensiver und auch bewegender Prozess in einem mehrsprachigen Führungsteam.

4. Der Purpose, also das „Was wollen wir?“, ist der erste wesentliche Teil der Strategieentwicklung. Zweiter Schritt war der Blick nach außen: „Was passiert um uns herum? Welche Trends und Entwicklungen sind für unser Unternehmen relevant?“ Dieser Schritt erfolgte innerhalb der Rohde-Geschäftsbereiche gemeinsam mit den jeweiligen Teamleiter:innen. In zwei Workshops der fünf Gesellschafter/ Geschäftsführer wurden die vielfältigen Ergebnisse zu drei Szenarien verdichtet, um sie überschaubar und besprechbar zu machen. Aus Kapazitätsgründen wurde der dritte Schritt, eine Stärken / Schwächen-Analyse „Was können wir?“, nicht wie ursprünglich geplant auf breiterer Basis durchgeführt, sondern in die Szenario-Entwicklung mit integriert.
5. Die drei Szenarien wurden gemeinsam mit daraus abgeleiteten Hebelpunkten den Führungskräften vorgestellt und diskutiert.

MANUEL ROHDE:

„Vor allem die Arbeit am persönlichen Purpose hat mir meine eigene Sicht auf das Unternehmen und mich selbst vor Augen geführt. Zusätzlich hat die Einsicht in die Sichtweisen der anderen das Verständnis für das Denken und Handeln der anderen verbessert. Die Arbeit mit Szenarien war eine für uns neue Methode, die allen Beteiligten geholfen hat, klare und vorstellbare Versionen der Zukunft zu beschreiben, ohne dabei die vielen unbekanntem Faktoren zu vernachlässigen.“

Hindernisse

Parallel zum Strategieprozess fand natürlich das reale Leben statt. Hatte die Corona-Krise zunächst zu unerwartet höheren Umsätzen geführt, ging der Auftragseingang plötzlich und überraschend zurück. Hier waren die Führungskräfte insgesamt gefordert, sich zu den Werten zu bekennen und die Strategie entsprechend resilient zu gestalten.

Eine gute Strategie hilft auch in turbulenten Situationen

¹Zur Unterscheidung Zuzunaga / IKIGAI: ikigaitribe.com/blogpost/the-venn-diagram-of-purpose/



„Vor allem die Arbeit am persönlichen Purpose hat mir meine eigene Sicht auf das Unternehmen und mich selbst vor Augen geführt.“

MANUEL ROHDE
Gesellschafter & Geschäftsführer

MANUEL ROHDE

„In einigen Bereichen hat sich die Arbeit schon im laufenden Prozess positiv ausgewirkt und einige Entscheidungen maßgeblich beeinflusst. Sowohl Personalentscheidungen, die sonst möglicherweise verzögert worden wären, als auch tiefgreifende Entscheidungen zu neuen Märkten wurden durch die Vorarbeit erheblich positiv beeinflusst. Dabei bringt die neue Ausrichtung aber auch Herausforderungen mit sich – u.a. wenn sich einzelne Bereiche sehr schnell, andere etwas langsamer an die neue Klarheit anpassen und mit der Geschwindigkeit mithalten können.“


Das Ergebnis – und es geht weiter ...

Was war relevant für den erfolgreichen Prozess? Die Verbindung von persönlichem Purpose und gemeinsamer Ausrichtung gab für alle im Führungsteam einen deutlichen Schub: Wir sind hier mit viel Herz und Überzeugung dabei!

Für die erfahrenen ebenso wie für die neu hinzugekommenen Führungskräfte war sichtbar, welche bisherigen Werte und Strategien weiterhin wegweisend sind, und welche neuen Impulse jetzt kommen.

In den Strategieaussagen war klar sichtbar: Wo sind wir schon recht weit, was ist noch Zukunftsmusik? Das führte zu einem starken gemeinsamen Impuls, nach vorne zu gehen. Auch wenn kurzfristig immer wieder Anpassungen nötig sind, ist die langfristige Ausrichtung doch für alle Beteiligten klar und auch in der Entstehung nachvollziehbar.

MANUEL ROHDE

„Die Inhalte, die in der Inhaberschaft/Geschäftsführung entstanden und mit den Teamleiter:innen weiterentwickelt worden sind, müssen wir nun an die Mitarbeiter:innen transportieren und vermitteln. Und der Alltag mit allen Herausforderungen lässt die etwas abstrakte Arbeit an strategischen Themen schnell in den Hintergrund rücken. Dranbleiben ist daher eine echte Herausforderung. Die Basis ist geschaffen und hat bereits einen positiven Effekt auf viele Bereiche. Die fertige Ausgestaltung und das Abholen und Mitnehmen des gesamten Teams – an beiden Standorten – ist eine Aufgabe, die uns noch weiterhin beschäftigen wird.“ 

Quellen:

Purpose-Venn-Diagramm: Andrés Zuzunaga

Zur Unterscheidung Zuzunaga / IKIGAI:

<https://ikigaitribe.com/blogpost/the-venn-diagram-of-purpose/>

Umfeldanalyse: Herbert Durstberger, Susanne Most