

# Strategische Geschäftseinheiten in der Unternehmensführung

Von Hans Hiermer

Mit Schreiben vom 18. 9. 79 hatte der Fachverband Schloss und Beschlag e. V. unter Federführung seines Geschäftsführers Karlheinz Kemminer Mitgliedsfirmen zu einem Pilotprojekt Marketing- „Entwicklung und Durchführung eines praxisorientierten Marketing-Konzeptes für die Schloss- und Beschlagindustrie“ eingeladen.

In der konstituierenden Sitzung am 16. Okt. 79 ging es im wesentlichen darum, etwas über den Stand des Marketings in den Unternehmen zu erfahren. Diese erste Analyse machte die schwache Ausprägung von strategischem Marketing in den Pilotfirmen überdeutlich. Sie war Grund genug dafür, die Planung für das vom Land Nordrhein-Westfalen mitfinanzierte Projekt zu konkretisieren. Mit 10 Firmen - nicht alle Interessenten konnten berücksichtigt werden - wurde dann in rund 18 Monaten an diesem neuen Führungskonzept gearbeitet. Workshops in Velbert und den Unternehmen sorgten für einen straffen, von den Unternehmensberatern Dr. Groeger und Lessing betreuten Projektverlauf. Hilfreich waren auch die gemachten Erfahrungen der Pilotfirma HOPPE-Beschlägetechnik, die mit ihrem damaligen Marketingberater Dr. Knobel mit einem kleinen, zeitlichen Vorlauf am Projekt teilnahmen.

Als Training -on-the-job und in Sitzungen der sich allmählich konstituierenden SGE-Teams wurden in den Unternehmen die zu erledigenden Aufgaben wie Analyse, Konzept, Strategieumsetzung im operativen Teil über Projekt- und Maßnahmenpläne definiert und umgesetzt. Ein permanentes Controlling gehörte ebenfalls als Mußaufgabe zu dem neuen Führungskonzept. Es wurde bald erkannt, daß Marketing nur erfolgreich sein kann, wenn es von einem Team betrieben wird.



*Hans Hiermer ist als selbständiger Unternehmensberater in Hagen tätig.*

SGE hatte durch die Bündelung des Firmenpotentials eine beschleunigende Wirkung auf die marktorientierte Vorgehensweise der beteiligten Firmen. Die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse der Zielgruppen mußte einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ermöglichen.

Auf der Pressekonferenz am 16.7. 1981 wurden nach rund 1 1/2 Jahren von den Pilotfirmen interessante Statements abgegeben:

- leichteres Arbeiten innerhalb der Organisation
- mehr und offenere Ansprechpartner

- aktivere, konstruktiver agierende Mitarbeiter
- besseres Verständnis für strategische Konzepte und die Wege zur Umsetzung gehörten dazu.

Wichtige Fragen nach dem warum SGE, wurden so beantwortet.

Je mehr das neue Marketingkonzept in den Firmen umgesetzt und getragen wurde, umso mehr kam es zu Synergien, bei denen die Summe der SGE-Arbeit mehr ergab, als dies mit ungeplanter Zufallsstrategie der Fall gewesen wäre.

- Strategische, gewinnorientierte Entscheidungen wurden im Team getroffen

- zur Ertragsverbesserung
- zur Wachstumssicherung