



Informationsblatt

Die Unternehmenspolitik

Bruno K. Hofstetter, Dipl.-Ing. (FH)
Hallau, April 2002

1. Idee / Zweck

Die Unternehmenspolitik stellt die Leitlinie für die Unternehmungstätigkeit dar. Sie dient dem Management und den Mitarbeitern als Orientierungs- und Entscheidungshilfe für die praktische Arbeit.

2. Überblick

Die Unternehmenspolitik enthält die folgenden Elemente:

- Die Unternehmenskultur
- Die Unternehmensphilosophie
- Die Vision
- Die Mission
- Die Unternehmensstrategie
- Das Unternehmensleitbild
- Das Unternehmenskonzept
- Das Führungskonzept

3. Die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur macht das innere Wesen eines Unternehmens aus. Sie kann als deren unverwechselbare Persönlichkeit angesehen werden. Sie ist von der Geschichte eines Unternehmens und den jeweiligen Umwelteinflüssen geprägt und in wesentlichen Zügen von den Führungspersönlichkeiten gestaltet. Die Unternehmenskultur enthält die Tradition im Führungsverhalten, die überlieferten Geschäftspraktiken und die Organisationsstruktur. Sie dafür verantwortlich, ob die Arbeit im Unternehmen von Loyalität, Engagement und Identifikation getragen ist.

4. Die Unternehmensphilosophie (Werthaltungen)

Die Unternehmensphilosophie ist das Wertesystem des Unternehmens. Es beinhaltet die grundlegenden Einstellungen, Urteile und Überzeugungen, an denen sich das unternehmerische Denken und Handeln orientiert.

5. Die Vision

Jedes kreative Unternehmen entwickelt Visionen. Es gilt die Behauptung: ohne Visionen ist echter Fortschritt unmöglich.

Die Visionen sind die Wunschvorstellungen des Unternehmens, die oft noch vagen obersten Ziele, die erst im Laufe der Zeit konkrete Formen annehmen. Sie haben ihren Ausgangspunkt oft in Träumen, in Traumvorstellungen vom eigenen Unternehmen.

Visionen können Antrieb zum Handeln sein. Von besonderer Bedeutung sind sie, wenn dieses Handeln Neues, Ungewohntes darstellt, Überliefertes in neue Bahnen lenkt. Damit ihre Umsetzung nicht verunmöglicht wird, dürfen sie aber nicht vollständig von der Realität losgelöst sein.

Visionen beeinflussen die Unternehmenskultur und die Unternehmensphilosophie wesentlich.



BRUNO K. HOFSTETTER
MANAGEMENT & SECURITY CONSULTING

Visionen sind übergeordnete Absichten die sich jedoch nicht immer konkret formulieren lassen. Sie sollen *vor allem den eigenen Mitarbeitern* vermittelt werden.

Es gilt der **Grundsatz**: je kürzer eine Vision verbal gefasst ist, umso einprägsamer ist sie und umso leichter lässt sie sich in Ziele und Strategien übertragen.

Beispiel: Eine kurzgefasste Vision eines Bettenherstellers könnte lauten: „In Qualität und Komfort sind wir einsame Spitze“

Eine Vision lässt sich nur realisieren, wenn sie nicht nur im Kopf des Managements vorhanden ist, sondern, wenn aus ihr heraus Strategien formuliert werden.

Daraus ergibt sich die **Forderung**: Jeder am Prozess beteiligte Mitarbeiter muss die Vision begreifen. Er muss erkennen, welche (generellen) Absichten das Unternehmen in den nächsten Perioden verfolgt, wie diese erreicht werden können und welche Rolle er selbst dabei zu spielen hat. Nur unter dieser Voraussetzung entsteht die nötige Motivation zur erfolgreichen Umsetzung der daraus abgeleiteten Strategien und Zielen.

6. Die Mission

Während die Vision in erster Linie auf das eigene Unternehmen gerichtet ist, will die Mission eine Auswirkung erreichen. Sie drückt aus, wie die Unternehmung von ausserhalb, d. h. vor allem von seinen Kunden aber auch die übrigen Marktpartner, gesehen werden will.

Missionen drücken immer etwas Positives aus und sollen auch positiv aufgenommen werden.

Eine Mission muss prägnant sein und darf nicht verschwommen wirken, sonst erreicht sie das Gegenteil des Beabsichtigten.

Beispiele: „I wett i hät es Happy-Bett“ (Bettenhersteller) oder „Ein Weissbier das schmeckt“ (Brauerei) oder „Ihr Pizza-Lieferant prompt und günstig“ (Pizza-Kurier)

7. Unternehmensstrategie (Grundstrategie)

Die Erkenntnisse aus den Analysen der Unternehmensumwelt und der eigenen Unternehmung sowie die verfolgten Werthaltungen (Geschäftsphilosophie) bilden die Grundlagen für die Erarbeitung und Formulierung der Unternehmensstrategie.

Die Unternehmensstrategie legt die wesentliche Marschrichtung der Unternehmung für die nächsten 3 bis 10 Jahre fest.

Sie beinhaltet in allgemeiner, aber verbindlicher Weise die Absichten, Schwerpunkte und Prioritäten für die langfristige Unternehmensentwicklung fest. Sie bildet daher verbindliche Entscheidungsgrundlage für sämtliche Entscheidungen.

Wichtig: Sie ist ein streng vertrauliches Dokument, das nur Führungskräfte abgegeben wird.

8. Das Unternehmensleitbild

Aus Konkurrenzgründen darf die Unternehmensstrategie nur den Führungskräften bekannt sein. Damit *alle Mitarbeiter*, aber auch *die Öffentlichkeit* über die angestrebten Ziele und die wesentlichen Firmengrundsätze informiert werden können, muss die Geschäftsleitung ein Unternehmensleitbild erarbeiten. Dieses bildet ein neutralisiertes Konzentrat der Unternehmensstrategie dar.

Die Schwierigkeit bei der Erarbeitung ist die Anforderung, eine griffige Darstellung der Unternehmensziele (= keine Selbstverständlichkeiten) ohne dabei die langfristigen Absichten (an die Konkurrenz) zu verraten.



BRUNO K. HOFSTETTER
MANAGEMENT & SECURITY CONSULTING

9. Das Unternehmenskonzept

Da das Unternehmensleitbild und die Unternehmensstrategie nur Absichten, Schwerpunkte und Prioritäten enthalten, bedarf es im Unternehmenskonzept einer Konkretisierung der allgemeinen „Marschrichtung“ einer Unternehmung.

Das Unternehmenskonzept teilt sich auf in die drei Teilkonzepte:

- Leistungswirtschaftliches Konzept: Präzisierung der Leistungsziele, Mittel und Verfahren
- Finanzwirtschaftliches Konzept: Präzisierung der finanziellen/wirtschaftlichen Ziele, Mittel und Verfahren
- Soziales Konzept: Präzisierung der Ziele im gesellschaftlichen und menschlichen Bereich sowie der dafür einzusetzenden Mittel und Verfahren.

10. Das Führungskonzept

Es ist Aufgabe der Unternehmensführung:

- Die Stellung der Unternehmung in der Umwelt, deren Entwicklungstendenzen, Chancen und Gefahren zu beurteilen
- Die Wechselwirkungen der Unternehmung mit der Unternehmensumwelt zu analysieren sowie Folgerungen (Chancen und Risiken) und Massnahmen daraus abzuleiten.
- Die Unternehmung im Sinne der Zielsetzungen zukunftsgerichtet zu organisieren, zu überwachen und zu lenken.

Um diese Aufgaben zu erfüllen ist ein durchdachtes Führungskonzept notwendig. Dieses umfasst im Wesentlichen vier Elemente:

- Führungssystem
- Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Führungskräfte
- Führungsmethodie