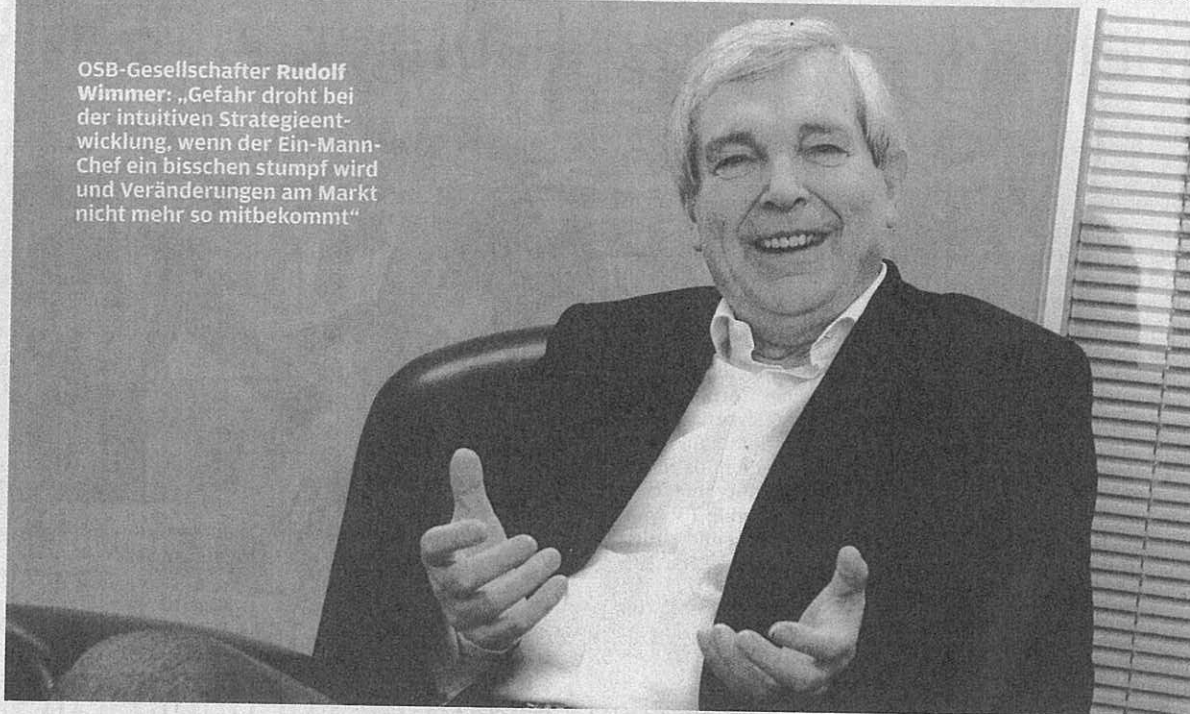




**STRATEGIE** Kleiner Aufwand - große Wirkung: Dokumentation der Marktbeobachtung und Ziele

OSB-Gesellschafter Rudolf Wimmer: „Gefahr droht bei der intuitiven Strategieentwicklung, wenn der Ein-Mann-Chef ein bisschen stumpf wird und Veränderungen am Markt nicht mehr so mitbekommt“



## ZUR SERIE

- Montag  
Strategie
- Dienstag  
Recht & Steuern
- Mittwoch  
Marke & Kommunikation
- Donnerstag  
Finanzierung
- Freitag  
Unternehmergeist

## ZUR PERSON

Rudolf Wimmer wurde 1946 in OÖ geboren. Der promovierte Jurist ist Partner bei OSB International (Systemische Organisationsberatung), Professor am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke (D) und sitzt in diversen Aufsichts- und Beiräten von Familienbetrieben.

# Nur mit dem Bauch zu denken ist gefährlich

Die Strategie allein im Kopf zu haben und auf den Bauch zu hören ist für Unternehmer zu wenig. Mit einem Vertrautenkreis Ziele niederzuschreiben hilft, Risiken einzugrenzen.

Je kleiner ein Unternehmen, desto weniger klar ist die strategische Ausrichtung dokumentiert. „Bei fast allen eigentümergeführten Unternehmen ist die Strategie das Gespür des Unternehmers an der Spitze“, sagt Strategie-Experte Rudolf Wimmer. Gespräche über die strategische Ausrichtung finden nicht statt.

Die Leute folgen dem Unternehmer und seinem Ge-

schäftssinn. Dieser bekäme ein gutes Gespür und könne sich ohne große Strategien auf die Entwicklungen einstellen. Dieses System kann für Wimmer gutgehen, „wenn das Bauchgefühl intakt ist, der Chef tief im Geschäft steckt und nah bei den Kunden ist“.

### Alarmglocken läuten

Wimmer warnt aber vor dem Risiko einer Bauchlandung: Die Gefahr droht bei der intuitiven Strategieentwicklung „wenn der Ein-Mann-Chef ein bisschen stumpf wird und die Veränderungen am Markt nicht mehr so mitbekommt“.

Spätestens beim Generationswechsel läuten alle Alarmglocken. Ein Ausweg aus dem Dilemma ist dann kaum zu finden. Wimmer rät,

sich rechtzeitig mit zwei bis drei Schlüsselspielern im Unternehmen, denen man vertraut, zusammensetzen, die Beobachtungen zusammenzu-

*„Generationswechsel ist Chance, aus der bauchgesteuerten Welt zu treten“*

**Rudolf Wimmer**  
Strategie-Experte

tragen und die geschäftliche Entwicklung abzusprechen. „Zwei, drei Mal im Jahr reicht dabei.“ Und es sei auch in Zeiten wie diesen, wo so wenig kalkulierbar ist, das Beste.

Für kleine Unternehmen brauche es keine aufwändige Strategieentwicklung. Wichtig ist jedoch, bei solchen regelmäßigen Sitzungen aus den gemeinsamen Auswertungen Schlussfolgerungen abzuleiten und alle Ergebnisse in Worte zu fassen.

Die zwei, drei Leute reichen für den Strategie-Zirkel, das müssen Mitarbeiter sein, die viel Erfahrung haben und vor allem mit den Kunden draußen Kontakt haben. Natürlich kann in diesem Gremium schon der potenzielle Nachfolger eingebunden und aufgebaut werden.

Im Generationswechsel sieht der Experte auch eine Chance, aus der bauchgesteuerten Welt auszutreten und mit Vertrauten das Un-

ternehmen neu aufzusetzen. Wimmer warnt die Unternehmer aber, sich mit „Selbstbestätigern“ zu umgeben. „So laufen sie langsam aus dem Markt raus. Wir nennen das Strategiekrisis.“ Man sei dabei nicht mehr gut aufgestellt, verdiene aber noch immer etwas Geld - was beruhigend ist. „Doch wenn das Geld einmal weg ist, ist die Liquiditätskrise sofort da.“ Für viele, die in dieses späte Stadium in der Entwicklung von Unternehmen kommen, ist es dann oft schnell vorbei.

HANS PLEININGER

[hans.pleininger@wirtschaftsblatt.at](mailto:hans.pleininger@wirtschaftsblatt.at)

■ Morgen lesen Sie zum Thema *Übergabe* über die rechtlichen Aspekte bei der Unternehmensvorsorge.

Montag, 23.02.09