



Copyright: Miele



Miele – viele Teile und doch ein Ganzes!

Für international agierende Unternehmen beginnen oft die Herausforderungen nicht erst mit der Umsetzung der Strategie – sondern schon mit ihrer Formulierung und Kommunikation. Das Beispiel Miele zeigt, was getan werden kann, damit alle Unternehmenseinheiten die gleichen Ziele verfolgen.

„Strebe nach Einheit, aber suche sie nicht in der Einförmigkeit“, mahnte Schiller. Je größer ein Unternehmen wird, desto wichtiger wird dieser Aspekt für die Organisation. Denn wer weiter wachsen will, dem muss es gelingen, die Strategien aller Organisationseinheiten sowohl untereinander als auch mit der Strategie des Gesamtkonzerns abzustimmen. Kein leichtes Unterfangen – aber eines, das notwendig ist, um eine solide Basis für weiteres Wachstum zu schaffen.

Auch das deutsche Traditionsunternehmen Miele setzt auf weltweit nachhaltiges Wachstum. Im Mittelpunkt: Innovative Produkte, das Ausschöpfen der Marktpotenziale in den 37 Ländern mit eigenen Vertriebsgesellschaften und der Aufbau neuer Märkte. Schon jetzt ist Miele als Premium-Marke für Hausgeräte weltweit unangefochtener Marktführer. Im Jahr 2006 steigerte das Familienunternehmen seinen Umsatz um 13 Prozent auf 2,7 Milliarden Euro. „Miele ist im schnelllebigen Geschäft der Konsumgüter stärker als der Markt gewachsen – das macht ein abgestimmtes Vorgehen aller Unternehmenseinheiten auf mittel- und langfristige Sicht unbedingt erforderlich“, erklärt Horst Schübel, Geschäftsführer der Miele & Cie. KG.

Neben den „traditionellen“ Organisationseinheiten Werke und Vertriebsgesellschaften ist das Geschäft bei Miele nach Business Units gegliedert, die jeweils einen Produktbereich koordinieren. Miele nahm sich vor, die Strategien der einzelnen Business Units besser mit der Strategie des

Gesamtkonzerns sowie den Strategien der Werke und Vertriebsgesellschaften zu verzahnen. Um sicherzustellen, dass alle Business Units am gleichen Strang ziehen, wurden konsistente und kommunizierbare strategische Ziele entwickelt, die auf der Strategie des Gesamtkonzerns basieren. Strategy Maps bilden die Wirkungszusammenhänge ab und Balanced Scorecards unterstützen die Steuerung der Zielerreichung.

„Es geht darum, dass nicht nur die einzelnen Teilstrategien konsistent sind“, erläutert Ralf Sauter, Leiter des Competence Centers Consumer & Industrial Goods von Horváth & Partners. „Im internationalen Kontext ist es von entscheidender Bedeutung, dass die strategischen Ziele und die entsprechenden Maßnahmen der einzelnen Organisationseinheiten sowohl die Gruppenstrategie unterstützen als auch inhaltlich zu den Strategien der anderen Organisationseinheiten passen“, so Sauter weiter. Eine optimale Koordination der Strategien sei besonders wichtig bei Unternehmen, die es wie Miele geschafft haben, ihre Marke durch außergewöhnliche Spreizung über viele Produktbereiche als Premium zu positionieren.

Damit alle Organisationsmitglieder das gleiche Verständnis von den wesentlichen Begriffen des Strategieprozesses haben, braucht es eine einheitliche „Strategie-Sprache“. Was Englisch für die Kommunikation zwischen verschiedenen Völkern ist, das sind Balanced Scorecard und Strategy Map für die Verständigung zwischen einzelnen Business Units. „Für uns ist es immer wichtiger geworden, dass die einzelnen Einheiten ihre Strategie in einer abgestimmten Art und Weise aufbereiten und kommunizieren“, erklärt Olaf Bartsch, Prokurist und Leiter Finanzen/Controlling der Miele & Cie. KG. Mit einer optimalen Zielabstimmung sind alle Kräfte für das weitere globale Wachstum gebündelt.