

Vom Traditionsbad zum modernen Wellnesszentrum

Praktische Strategiearbeit

Von **Manuela Brinkmann**

Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen? Viele winken ab, das Tagesgeschäft überrollt die besten Vorsätze. Das Kurzentrum Rheinfelden zeigt, dass strategische Planung kein Buch mit sieben Siegeln sein muss. Dank dem Strategie-Tool «Unternehmenspyramide» herrscht im Kurbetrieb jetzt Ziel- und Handlungsklarheit.

Unternehmen sind häufig gelähmt, weil Ziele und Perspektiven nicht eindeutig sind. Um aber erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmensziele klar sein. Wie sonst können Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam an einem Strang ziehen? Vor allem in Umbruchphasen, ob durch veränderte Marktsituationen, rechtliche Regelungen oder durch interne Veränderungen wie Führungswechsel, An- oder Verkauf

Strategieentwicklung fördert die Phantasie

von Unternehmensteilen, ist Strategiearbeit sinnvoll und notwendig.

KMU eigentlich im Vorteil

Auch kleine und mittlere Unternehmen sind in der Lage, ihre Strategie zu entwickeln und vor allem schnell und erfolgreich umzusetzen. Wenn eventuelle Schwierigkeiten der Ist-Situation schnell und deutlich sichtbar gemacht werden, ergeben sich die notwendigen Veränderungen relativ einfach und logisch. Schliesslich ist der gesamte geschäftliche Rahmen kleiner, stark mit den Personen in der Geschäftsleitung verbunden und weniger komplex als bei den «ganz Grossen». Die Arbeitsergebnisse können leicht gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden kommuniziert werden und wirken in der Regel auf Jahre hinaus richtungsweisend, erfolgssteigernd und motivierend.

Im Kurzentrum klare Chefsache

In Grossunternehmen beschäftigen sich oft ganze Abteilungen mit der Strategieentwicklung. Das macht alles in der Regel sehr aufwendig. Im Kurzentrum Rheinfelden dagegen war die Strategiearbeit von Anfang an «Chefsache». Dr. Thomas Kirchhofer, Geschäftsführer sowie Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, stand im Frühsommer 2003 mit seinem mittelständischen Unternehmen und rund 370 Beschäftigten an einem Punkt, der eine Neuorientierung dringend erforderlich machte. In einem veränderten Umfeld sollte die «Kurzentrum Rheinfeld Gruppe» mit ihren Bereichen Gesundheitswesen (Kurklinik und Therapiezent-

rum), Hotellerie (Park-Hotel) und Wellness (Soleschwimmbad) optimal auf die künftigen Anforderungen im Kur- und Gesundheitsbereich ausgerichtet werden.

Die Strategiepyramide

Kirchhofer suchte nach einem pragmatischen Ansatz, um mit externer Hilfe die Strategieentwicklung anzukurbeln. Der Entscheid fiel auf einen Beratungsprozess, der wie die Struktur einer Pyramide zielgerichtet aufgebaut und sehr straff organisiert ist. Die wesentlichen Schritte folgen den Ebenen einer Pyramide:

Die erste Ebene ist die Basis des Unternehmens. Gemeint ist die gesamte **Umgebung** des Unternehmens: von den Werkzeugen über Firmengebäude und Mitarbeiter bis hin zur Marktsituation, Kunden und Mitbewerber. Im Strategieprozess des Kurzentrums Rheinfelden wurden für die Geschäftsbereiche Hotel, Kurklinik, Holdinggesellschaft und Bäderbetriebe alle wichtigen positiven wie negativen Punkte aufgenommen, um sich den jeweiligen Geschäftsbereich in seinem Umfeld bildlich vorzustellen. Die zweite Ebene innerhalb der Un-



Manuela Brinkmann ist Diplompsychologin und arbeitet seit siebzehn Jahren als Trainerin und Coach. Ihre Firma TopTraining hat fünfzehn Netzwerkpartner. Sie ist Autorin mehrerer Erfolgsbücher, unter anderem: «Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen», orell füssli Verlag, Zürich 2002.

TopTraining, Oberdorfweg 3, CH-8916 Jona, Tel. +41 (0)56 666 26 18, m.b@toptraining.ch, www.toptraining.ch

___ **Infos** zum Kurzentrum Rheinfelden: www.kurzentrum.ch

ternehmenspyramide beschreibt die **Tätigkeiten**. Auch sie wurden für die verschiedenen Unternehmen im Detail angeschaut.

Das nächste Niveau betrachtet die **Fähigkeiten**. Sie wurden in Rheinfelden für jeden Geschäftsbereich zusammengetragen und bewertet.

Auf der vierten Ebene werden die **Ziele** bestimmt – operative und übergeordnete, strategische. Im Kurzentrum bedeutete dies zum Beispiel für die Salina Medizin AG, die Kurklinik innerhalb der Holding, dass man bis 2006 ein Qualitätsmanagement-System erarbeiten will, aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Verantwortungsbewusstsein optimieren möchte. Beim Park-Hotel standen die Steigerung des Cashflows oder die Verbesserung des Informationsflusses im Vordergrund.

Als **Glaubenssätze** werden die Elemente der nächsten Ebene bezeichnet. Gemeint sind alle möglichen ausgesprochenen oder heimlichen positiven und negativen Überzeugungen über das Unternehmen und die Mitarbeiter, die Geschäftsfelder und Umgebung. In Rheinfelden wurden sie etwa wie folgt formuliert:

- «Die Kunden fühlen sich bei uns wohl» (Kurzentrum Holding).
- «Wir leben von unseren treuen Stammkunden» (Park-Hotel).
- «Gute Medizin muss kommuniziert werden» (Salina Medizin AG).

Auf der sechsten Stufe werden die **Unternehmenswerte** betrachtet. Dies sind dauerhafte positive Einstellungen oder Richtlinien, wie im Unternehmen gearbeitet werden soll. In Rheinfelden waren zentrale Begriffe: Kundenorientierung, Kompetenz, Zuverlässigkeit, Teamgeist oder Freundlichkeit.

Um die **Identität** geht es auf der vorletzten Ebene. Wer sind wir als Unternehmen? Oder wer wollen wir sein? Hier dürfen auch noch nicht ganz erreichte ideale Vorstellungen genannt werden, da sie Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden motivieren sollen, in und mit diesem Betrieb zu arbeiten. Das Kurzentrum Rheinfelden hat auf dieser Ebene in allen seinen Geschäftsfeldern Kompetenz in den Vordergrund gestellt und vor

—
**Strategie-
pyramide –
eine un-
schätzbare
Hilfe**
—

allein an die Tradition des Hotel- und Badebetriebes angeknüpft.

Das oberste und gedanklich weiteste Konzept stellt die **Vision** dar. Was ist die höchste Vorstellung über das Unternehmen und sein Wirken? Die Vision ist die tragende und motivierende Idee, die als Leitgedanke wirkt und zugleich auch durch das Unternehmen verwirklicht wird. Auch die Vision wurde für jeden einzelnen Betrieb der Kurzentrum Rheinfelden Gruppe möglichst präzise definiert und klar formuliert.

Nichts über einen Kamm geschert

Diese von unten nach oben fokussierte Struktur bietet eine klare Orientierung und eine hohe Flexibilität. Wie das Kurzentrum Rheinfelden mit seinen verschiedenen Geschäftsfeldern zeigt, kann sie situativ, je nach Bereich, Problemstellung und Ausgangslage angepasst werden. Das in der strategischen Pyramide strukturierte Vorgehen wurde in Rheinfelden in einem effektiv organisierten, kurzfristigen Prozess stufenweise umgesetzt und anschliessend modulartig im Unternehmen eingesetzt.

Die Workshop-Phase

Der Start war ein 1½-tägiger Workshop mit dem CEO, Verwaltungsrat und den Leitern der vier Bereiche. In diesem Workshop wurde die übergreifende Pyramide für die Holding aufgebaut. Es folgten vier eintägige Workshops, in denen den Vertretern der verschiedenen Geschäftsbereiche die Pyramide «Unternehmensgruppe» präsentiert wurde. Anschliessend ergänzten die Teilnehmer die Pyramide mit ihren Vorstellungen aus ihrem jeweiligen Bereich und präsentierten diese den anderen. Nach Austausch und Diskussion wurden für das Park-Hotel, die Salina Medizin AG, den Freizeitbereich «sole uno» und die Verwaltung die Bereichspyramiden verabschiedet. In der Folge wurden die Ergebnisse in den jeweiligen Bereichen verarbeitet und danach in einem weiteren halbtägigen



**Sole-
schwimmbad**

Workshop allen an den vorherigen Veranstaltungen Beteiligten präsentiert und erneut diskutiert. Letzte Ideen wurden formuliert und als Gesamtstrategiekonzept festgehalten. Jeder Teilnehmer erhielt einen Papierwürfel, der mit den Holding-ergebnissen (Vision bis Glaubenssätze) bedruckt war.

Straffer Prozess

Der gesamte Prozess wurde 2003 zwischen August und November mit insgesamt sechs Workshop-Tagen durchlaufen. «Wir waren alle beeindruckt von der Effizienz und der Zielorientierung des Prozesses. In mittelständischen Unternehmen hat man vor lauter Tagesgeschäft oftmals keine Zeit für eine stimmige, auf die Zukunft gerichtete Strategie. Das ist eine schlimme Unterlassungssünde, denn mit Methoden wie der Strategiepyramide kann auch für das



Therapiezentrum

kleinste Unternehmen mit wenig Aufwand und in kurzer Zeit eine Strategie erarbeitet, kommuniziert und umgesetzt werden», resümiert Thomas Kirchhofer. 2004 hat er alle Mitarbeiter schrittweise in mehreren Veranstaltungen über die Arbeitsergebnisse und die künftige Strategie

des Unternehmens informiert. Alle Massnahmen, die in den einzelnen Workshops für die verschiedenen Bereiche des Kurzentrums Rheinfelden verabschiedet worden waren, wurden schrittweise umgesetzt. Der Erfolg liess sich bereits im selben Jahr in Zahlen messen.

Greifbare Erfolge

Das Geschäftsjahr 2004 wurde für das Kurzentrum Rheinfelden mit einem satten Umsatzplus abgeschlossen, das Wellnessbad «sole uno» verzeichnete einen Besucherrekord. Das erarbeitete Strategiemodell der Pyramide wird bis heute in Besprechungen, Planungen und neuen Zielsetzungen der verschiedenen Unternehmen eingesetzt. Thomas Kirchhofer nutzt es jetzt mit seinem Team selbständig als Tool der Strategieentwicklung auch in anderen Projekten. 

Anzeige