



© stock.adobe.com/tinyakov

ENTWICKLUNG VON LEITBILDERN FÜR DEN WERKZEUG-, MODELL- UND FORMENBAU

Wegweiser in die Zukunft

Ein Leitbild ist nicht nur eine wichtige Basis für die Unternehmensvision – es stellt auch einen Wettbewerbsvorteil dar. So die Erfahrung von Krieger Modellbau. Mithilfe von Tebis Consulting entwickelte der Betrieb eine Mindmap, die nach innen und außen Wirkung zeigt.

Vor gut zehn Jahren ging ein Phänomen durch die Welt des Sports. Zahlreiche Fußballvereine erarbeiteten ein Leitbild und traten damit an die Öffentlichkeit. Es sollte den Fans und den Spielern zeigen, wofür der Verein steht – bestimmte Werte, eine Tradition –, und sie an den Club binden. Zugleich war das Leitbild ein Mittel, die Wahrnehmung des Vereins in der Öffentlichkeit zu beeinflussen und Sponsoren zu akquirieren. Diese Praxis der Unternehmensentwicklung und -kommunikation hat sich im Sportbereich etabliert und wird weiter gepflegt. Ganz anders im Werkzeug- und Formenbau: „Etwa 25 Prozent der rund 4000 Unternehmen unserer Branche verfügen über ein Leitbild“, schätzt Jens Lüdtk. Der gelernte Industriemechaniker und studierte Maschinenbau-Ingenieur leitet Tebis Consulting – ein eigenständiger Geschäftsbereich der Tebis AG, der u.a.

auf den Werkzeug-, Modell- und Formenbau spezialisiert ist. Neben anderen Dienstleistungen hat das Team aus sechs Beratern die Erstellung von Leitbildern im Portfolio.

Leitbild als Grundstein für die Visionserfüllung

Szenenwechsel nach Aalen zu Krieger Modellbau, wo die Geschäftsführer Dominik und Florian Krieger zusammen mit Tebis Consulting an einer Strategie für ihr Unternehmen feilen. „Die Idee entsprang dem Wunsch, uns selbst konstruktiv zu hinterfragen und zu reflektieren“, erklärt Dominik Krieger. Die Vision für die nächsten fünf bis zehn Jahre lautet nun: Krieger Modellbau soll zu einem vernetzten, digitalen Werkzeugbau werden. Die Erarbeitung eines Leitbilds ist dazu ein wesentlicher Schritt. „Wir wollten einen Leitfaden für den gelebten Arbeitsalltag schaffen, der für alle Beteiligten einen einheitlichen

Weg in die Zukunft weist“, erläutert Florian Krieger. „Das ist ein Fundament, um die Firma nachhaltig zu entwickeln, wie uns in den Diskussionen mit Tebis Consulting klar geworden ist.“ Für die Erstellung eines Leitbilds rechnen die Experten von Tebis Consulting mit 8 bis 10 Manntagen, verteilt über einen Zeitraum von 2 bis 3 Monaten. Drei Faktoren, so Jens Lüdtk, bestimmen ein Leitbild: „Auf der einen Seite haben wir die Vision, die Mission, die Werte, die Mitarbeiterthemen, auf der anderen steht die Firmenstrategie, die sich daraus ableitet. Hinzu kommt die Frage nach dem Geschäftsmodell: Wo sehe ich in der Zukunft meine Märkte und wo möchte ich mich engagieren?“ Lüdtk betont, wie wichtig es dabei ist, die Belegschaft einzubinden, um das ganze Panorama des Betriebs abzubilden. Deshalb ist eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung fester Bestandteil der Genese eines Leitbilds.

Vom Gerüst bis zum Feintuning ist der Blick von außen erwünscht

Florian Krieger berichtet: „Wir haben ein sechsköpfiges Team aus Geschäftsleitung und zweiter Führungsebene gebildet, Burak Beklenoglu von Tebis Consulting hat uns angeleitet und das Ganze moderiert. Zusammen haben wir die Umfrage erarbeitet und auch die Antworten ausgewertet.“ Beklenoglu, der schon mit mehreren anderen Unternehmen Leitbilder entwickelt hat, beschreibt diesen Prozess als sehr wertvoll: „Das Gerüst kommt von der Geschäftsleitung, das interessante Feintuning entsteht dann auf Grundlage des Inputs aus der Belegschaft: Aus diesem Feedback erfahren wir oft ganz unerwartete, aber vor allem tiefgründige Einblicke in die Unternehmenskultur“, berichtet Beklenoglu, Projektmanager mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in Marktanalysen, Geschäftsentwicklung und Beratung zur Marktpositionierung. Entscheidend sei, dass die Belegschaft im Anschluss die Informationen der Umfrage bekommt und erfährt, wie genau das Leitbild erstellt wurde.

Krieger Modellbau hat sein Leitbild in einer Mindmap festgehalten. Werte und Eigenschaften der Firma sind dort strukturiert und kompakt zusammengefasst. Ihre Bewussterdung und die Ausformulierung zeigen bereits Wirkung, intern beispielsweise bei der Mitarbeiterführung des Familienunternehmens. „Kein Hire and Fire – das haben uns schon die

Eltern vorgelebt“, sagt Dominik Krieger. Eine Einstellung, die heute im Unternehmen auf einer ganz neuen Ebene steht: „Wir ermutigen beispielsweise unsere Fachkräfte zu einem berufsbegleitenden Studium oder zu einer Weiterbildung. Mitarbeiter sollen sich bestmöglich bei uns entwickeln. Im Leitbildprojekt haben wir diese Haltung zu der Formulierung verdichtet: Ein Arbeitsplatz fürs Leben.“

Solche markanten und einprägsamen Leitsprüche funktionieren intern und extern gleichermaßen. Dominiks Bruder Florian illustriert den Zusammenhang zwischen individueller Reifung durch die Leitbildentstehung und der Außendarstellung: „Die Erarbeitung unseres Leitbilds festigte mich in meiner Persönlichkeitsentwicklung. Das war ein unheimlich vielschichtiger Prozess, doch nach ein paar Monaten sagt man sich: Früher hätte ich dieses Kundengespräch ganz anders geführt. Wir sind seither ruhiger, besonnener, selbstbewusster und agieren alle nach einer gemeinsamen Strategie. Ich glaube, dass Investoren, Lieferanten, Kunden das wahrnehmen ...“ Und wenn man es schlaue anstelle, so Florian Krieger, könne ein Leitbild zu einem richtigen Wettbewerbsvorteil werden.

Einladung zum offenen Austausch – auch an die Wettbewerber

Doch ist ein Leitbild wirklich für jedes Werkzeug-, Modell- und Formenbaubeziehungsweise Maschinenbau-Unter-



Extern und intern gut vernetzt:

Die Geschäftsführer Dominik und Florian Krieger (v. l.) setzen auf transparente Kommunikation.

© Stadt Aalen

nehmen sinnvoll? Die Geschäftsführer von Krieger sind so überzeugt davon, dass sie den Unternehmen der Branche ein Angebot machen. „Wer mehr über unseren Weg der Leitbildentwicklung wissen möchte, ist herzlich eingeladen, sich mit uns auszutauschen“, erklärt Florian Krieger. „Denn trotz des bestehenden Konkurrenzdenkens sollten Unternehmen, die Hightech liefern – gerade im Hinblick auf die Internationalisierung im Werkzeug-, Modell- und Formenbau – viel enger zusammenrücken und sich gegenseitig helfen. Dann hätten wir alle eine Sorge weniger.“

Auch diese Offenheit wurde übrigens in der Krieger-Mindmap dokumentiert und gefestigt. Denn eines wissen Dominik und Florian Krieger ganz genau: Wer ein Leitbild hat, sollte danach leben – sonst bringt es nämlich nichts. Das sei eben wie beim Fußball: Ein Motto auf der Club-Website zu veröffentlichen ist das eine, doch nur wenn man tatsächlich als Team agiert und auch übergeordnete Werte verfolgt, gewinnt man langfristig! ♦



Leitbild-Entwickler: Markus Rausch und Burak Beklenoglu im Gespräch mit Jens Lüttke (v.l.). Der Tebis-Consulting-Leiter und sein Team agieren seit Beginn des Jahres als eigener Geschäftsbereich innerhalb der Tebis AG.

© Tebis Consulting

Info

Krieger Modellbau GmbH
www.krieger-modellbau.de
 Tebis Consulting
www.tebis.com/de/consulting