

## CASE

# Strategie durch Schwarmintelligenz

LiSEC

Das Unternehmen LiSEC, ein globaler Player im Maschinen- und Anlagenbau für die Isolierglas-Industrie, mit Sitz in Hausmening, Niederösterreich, hat 2015 eine Wachstumsstrategie entwickelt. In einem neuartigen Ansatz wurden dabei sogenannte Global Competence-Teams eingesetzt, um wichtige Zukunftskonzepte zu entwickeln.

von Georg Brandner

Wird eine neue Strategie entwickelt, steht die Bearbeitung des künftigen Produkt- und Leistungsportfolios oftmals im Mittelpunkt. Für viele Strategen ist dies trotz VUCA nach wie vor der Kern einer Strategiearbeit, was dann Sinn macht, wenn für den Einsatz von Schlüsselressourcen (wie zum Beispiel Entwicklung oder Produktmanagement) strategische Prioritäten entschieden werden müssen. Üblicherweise werden dafür intensive Expertenprozesse initiiert, doch LiSEC wagte einen mutigen Schritt: Nach dem Motto »Wenn der Daimler wüsste, was der Daimler weiß« wurden interdisziplinäre Teams eingesetzt, die jeweils für einen Produktbereich die Produktstrategien entwickelt haben.

## Mutige Konzepte für die Zukunft

Vom Startschuss im Jänner 2015 bis zu den Schlusspräsentationen im Oktober 2015 haben Produkt-, Technologie- und Marktexperten sowie Kollegen aus den Service-, Verwaltungs- und Montagebereichen in zwölf Teams ihr Wissen intensiv vernetzt und ausgetauscht. Auch Mitarbeiter aus der Rechtsabteilung oder aus der Abteilung für Unternehmenskommunikation

konnten dabei wertvolle Impulse zu den Produktportfolios beitragen. Das beweist wieder einmal, dass neuartige Geschäftsideen oder einzelne konstruktive Einfälle oft im ganzen Unternehmen verstreut anzufinden sind. Das erfreuliche Ergebnis dieses auf Schwarmintelligenz gestützten Ansatzes waren systematisch strukturierte und absolut erfolgsträchtige Produktkonzepte.

ICG begleitete den Strategieprozess sowie die Qualifizierung der Global Competence Teams und der Produkt Manager. Insgesamt arbeiteten über einen Zeitraum von neun Monaten rund 65 Personen in den Teams intensiv an den Produktportfolios.

## Gelebte Strategien

Genauso spannend wie die Strategieentwicklung gestaltete sich auch die Umsetzung. Dafür war allerdings eine weitreichende strukturelle Veränderung notwendig. Seit Anfang 2016 werden sukzessive Business Units eingeführt, die, ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen, die Strategieumsetzung verantworten.



**Interview mit Filip Miermans, Leiter Kommunikation/  
Marketing und Projektleiter Strategie 2020, und  
CEO Othmar Sailer der LiSEC Holding GmbH.**

»Ziel war es, Strategien zu entwickeln, wie sich einzelne Produktgruppen im internationalen Wettbewerb erfolgreich entwickeln können.« Othmar Sailer



**Hat sich dieser ungewöhnliche Ansatz bewährt und sind die Teams den hohen Anforderungen gerecht geworden?**

Filip Miermans: Die Teams bearbeiteten sehr unterschiedliche Themen und waren auch sehr unterschiedlich zusammengestellt. Ich bin der Meinung, dass alle Teams, in Anbetracht der zur Verfügung gestellten Zeit, Methoden etc., wirklich gute Arbeit geleistet haben. Es ist für uns das erste Mal, dass auf einer so breiten Basis Strategiearbeit gemacht wurde, und LiSEC eine Wachstumsstrategie umsetzt – das bedeutet für mich, dass LiSEC langfristig plant. Die Basis für die Umsetzung sind die strategischen Empfehlungen, die die Global Competence Teams erarbeitet haben – das war echte Pionierarbeit. Und ja, die Umsetzung der Wachstumsstrategie wird mit Arbeit und zum Teil auch Umdenken verbunden sein, aber es kann uns nichts Besseres passieren!

**Wie geht es nun weiter, werden die Strategien umgesetzt?**

Othmar Sailer: In den meisten Fällen ja, da haben wir mit der Umsetzung der Maßnahmenpläne bereits angefangen. Eine aus den Empfehlungen abgeleitete Maßnahme ist die Einführung von Business Units (Geschäftseinheiten), die gerade stattfindet. Produktgrup-

pen werden zentral in Business Units vorangetrieben – dadurch entstehen eine höhere Geschwindigkeit und mehr Schlagkraft. Jedes Team, das sich traut, ein mit validen Businessplänen fundiertes Konzept zu legen, halte ich für erfolgreich und mutig.

**Ist es geplant, im Laufe der nächsten Jahre einen SOLL-IST-Vergleich zu erstellen, wie erfolgreich die Strategien nun wirklich waren?**

Othmar Sailer: Auf jeden Fall! Wir werden vier Dinge monitoren: Umsatz sowie Return on Sales, die Umsetzung des Aktivitätenplans und die Richtigkeit unserer Annahmen, die wir bezüglich Märkte getroffen haben. Abweichungen werden festgehalten und dienen zur Steuerung des Projektes. Ein SOLL-IST-Vergleich wird gemacht – die Messlatte wird die angestrebte Verdoppelung des Umsatzes sein.

**War die Vorgehensweise Strategiefindung durch Schwarmintelligenz ein Flop oder ein Volltreffer?**

Filip Miermans: Aus meiner Sicht war es ein Volltreffer, denn der erste Schritt, Schwarmintelligenz bei LiSEC zu nutzen, ist schon sehr gut gelungen – natürlich gilt es im Sinne von Continuous Improvement diesen Ansatz nun weiterzuentwickeln. ●