

Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen

Team Göttingen

2. Sequenz

Leitbilder, Unternehmensphilosophie, Strategien, Ziele, Zielkonflikte und Marktentwicklungen

Autoren: Heinfried Rischmüller, Matthias Nolte

Stand: 2002-08-13

1 Zur Zielformulierung und zu den vorgegebenen Inhalten dieser Sequenz laut Rahmenlehrplan

Zielformulierung:

„Auf der Grundlage von vorgegebenen Unternehmensleitbildern und eigener betrieblicher Anschauung beschreiben die Schülerinnen und Schüler einzelne ökonomische, soziale und ökologische Ziele. Sie analysieren den Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Zielen. Dabei berücksichtigen sie mögliche Zielkonflikte. Sie begründen, dass das Erreichen von Unternehmenszielen von Marktentwicklungen abhängt.“

Inhalte:

„Unternehmensphilosophie und –strategie“

Schlüsselbegriffe:

1. Unternehmensleitbilder
2. Unternehmensphilosophie
3. Unternehmensstrategie
4. Unternehmensziele
5. Ökonomische, soziale und ökologische Ziele
6. Strategische und operative Ziele
7. Zielkonflikte
8. Marktentwicklungen

Kompetenzen:

Die Schüler und Schülerinnen...

... beschreiben einzelne ökonomische, soziale und ökologische Ziele – auf der Grundlage von vorgegebenen Unternehmensleitbildern und eigener betrieblicher Anschauung

... analysieren den Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Zielen

... berücksichtigen dabei mögliche Zielkonflikte

... begründen, dass das Erreichen von Unternehmenszielen von Marktentwicklungen abhängt

2 Hinweise zur Umsetzung der Ziel- und Inhaltsvorgaben im Unterricht

2.1 Unternehmensleitbilder und Unternehmensphilosophie – und verwandte Konstrukte

Die unternehmerische **Vision**, die **Mission** und das **Leitbild** sind Instrumente zur Gestaltung der **Unternehmenspolitik**. Damit soll dem Unternehmen insgesamt und den verschiedenen Geschäftseinheiten des Unternehmens eine Orientierung gegeben und die Entwicklung für die absehbare Zukunft vorgezeichnet werden. Das **Leitbild** kann als „Grundgesetz“ eines Unternehmens aufgefasst werden. Es leitet sich aus der Vision ab, bezieht sich aber stärker auf das konkrete Handeln und bestimmt damit den Weg zur Realisierung der Vision.

Die **Vision** ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung; sie enthält eine richtungsweisende, normative Vorstellung über ein zentrales Ziel, auf das sich das Unternehmen mit seinen Strategien und operativen Maßnahmen hin ausrichten soll. Die Vision beschreibt eine angestrebte Situation, die möglich, sinnvoll und wünschenswert erscheint. Die Vision ist der „Kompass“ auf dem Weg in die Zukunft.

Die **Mission** bezieht sich auf die zentrale Aufgabe des Unternehmens. Sie enthält mindestens vier Elemente: Aussagen zum Unternehmenszweck und zu den Zielen, zu Werten, Verhaltensstandards (Unternehmensgrundsätze) und zu den Strategien. Wird eine Mission schriftlich und umfassender fixiert, dann spricht man von einem **Leitbild** (Mission Statement). Leitbilder sind heutzutage in der Praxis weit verbreitet; sie stellen eines der populärsten Managementkonzepte der Gegenwart dar.

Unternehmen knüpfen an ein Leitbild hohe Erwartungen. Sie versprechen sich i.d.R. dadurch Unterstützung bei der Schaffung einer kollektiv geteilten Vorstellung über den Zweck und die Richtung des Unternehmens. Das **Leitbild** soll in diesem Sinne eine Orientierungsfunktion übernehmen. Durch die Formulierung von gemeinsamen Werten und Verhaltensstandards sollen Leitbilder dazu beitragen insbesondere das Verhalten der Mitarbeiter zu koordinieren. Nach innen hat das **Leitbild** deshalb auch eine Motivationsfunktion, weil es dazu beitragen soll, dass die Mitarbeiter sich leichter und besser mit dem Unternehmen identifizieren. Nach außen haben Leitbilder eine Legitimationsfunktion, indem sie bestimmte strategische Entscheidungen rechtfertigen und gegebenenfalls auch Begründungszusammenhänge dafür angeben.

Der Begriff „**Unternehmensphilosophie**“ wird in der Literatur und in der Praxis recht uneinheitlich verwendet. Die Unternehmensphilosophie verbindet bei vielen Unternehmen die **Unternehmensziele** mit den ethischen und moralischen **Grundwerten** (Corporate Values und Corporate Ethics) des Unternehmens und seinen **Erfolgsfaktoren**. Die Unternehmensphilosophie findet sich heute oft auf der Homepage eines Unternehmens und erfüllt dann die Funktion eines Leitbildes, das vor allem nach außen positive Wirkung zeigen soll. Es soll die Vision, die Werte und die Ziele des Unternehmens verdeutlichen. Häufig bildet die Unternehmensphilosophie auch eine Klammer, um die **Unternehmenskultur** (Corporate Culture) und die Regeln über das Mitarbeiterverhalten zum Ausdruck zu bringen. In diesem Sinne findet die Unternehmensphilosophie auch häufig ihren Ausdruck in der Formulierung der **Unternehmensidentität** (Corporate Identity).

Die **Corporate Identity** ergibt sich aus der Konsistenz der Unternehmenskultur und der Art und Weise, in der sich das Unternehmen nach innen und außen verhält. Im Idealfall sind die

kulturelle Ausrichtung und das tatsächliche Auftreten des Unternehmens und seiner Repräsentanten bzw. Mitarbeiter widerspruchsfrei und konsistent.

Eng damit verwandt ist der Begriff **Corporate Behaviour**, der als Ausdruck für die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur angesehen werden kann. Er symbolisiert die für die Verwirklichung einer Unternehmenskultur geforderte Übereinstimmung zwischen Schein und Sein und stellt somit kein klar und direkte gestaltbares Phänomen dar.

Corporate Design ist der visuelle Auftritt eines Unternehmens. Durch den Einsatz visueller Gestaltungsmittel (u.a. Firmenlogo, Schriftzug, Farbe und Aufschrift der Firmenfahrzeuge, typische Bekleidung, usw.) wird die Identität, Kultur und Vision graphisch umgesetzt. Damit trägt Corporate Design zur Identifizierung der Mitarbeiter als auch bestehender oder potentieller Kunden mit dem Unternehmen bei.

Der Begriff **Image** (Corporate Image) beschreibt die Wirkung der Unternehmensidentität nach außen und bei externen Zielgruppen, sowie nach innen bei den Mitarbeitern.

Diese Ausführungen sollen deutlich machen, dass die beiden im RLP genannten Schlüsselbegriffe „Unternehmensleitbild“ und Unternehmensphilosophie“ eine didaktische Eingrenzung der mit der Unternehmenspolitik und den Strategien eng zusammenhängenden Sachverhalte bzw. Konstrukte darstellen. Die mit diesen beiden ausgewählten Begriffen verbundenen Ziele, Funktionen und Interpretationsmöglichkeiten sollten möglichst differenziert behandelt, in einen Kontext gestellt und an mehreren Praxis-Beispielen exemplarisch verdeutlicht werden. Eine ausschließliche Ausrichtung auf ein Modellunternehmen erscheint deshalb nicht sinnvoll.

Der Bedeutungsumfang, die Interpretationsmöglichkeiten und die konkreten Verwendungssituationen sind bei dem als Lerninhalt genannten Schlüsselbegriff „Unternehmensstrategie“ und auch bei der Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Zielen noch gravierender. Bevor konkrete Lerninhalte festgelegt und methodische Vorgehensweise erörtert werden, erscheint eine etwas genauere fachdidaktische Analyse angebracht.

2.2 Strategie und strategische Ziele

Der Begriff **Strategie** ist ein äußerst vielschichtiger Begriff, der in Wissenschaft und Unternehmenspraxis ganz unterschiedlich verwendet wird. Es gibt in Wissenschaft und Unternehmenspraxis nicht eine Verwendungsart, sondern mehrere. Dem umgangssprachlichen Verständnis am nächsten steht die Definition der Strategie als **Plan**, als Weg-Ziel-Beschreibung: Was will die Unternehmung erreichen und wie will es das realisieren. Eng damit verbunden ist die Vorstellung einer Strategie als **Spielzug** (engl. Ausdruck: Ploy), insbesondere wenn es um den Wettkampf gegen Konkurrenten geht. Nach einer anderen Vorstellung lässt sich eine Strategie nur als **Muster** (Pattern) identifizieren, die sich in den Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens erkennen lassen. Die Definition einer Strategie als „**Position**“ bezieht sich auf die Verortung eines Unternehmens in seiner Umwelt. Es geht hier um die zentrale Frage, welche Position das Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen (Stakeholder) einnehmen will. In diesem Zusammenhang geht es auch darum, welche Markt- und Wettbewerbsposition angestrebt wird, welche Nischen besetzt werden sollen, welche Wettbewerber übernommen werden könnten, usw.

Die Bedeutung des Begriffs „Strategie“ erklärt sich nur vor dem Hintergrund seines jeweiligen Verwendungszwecks.

Für Hinterhuber (1992) ist die Strategie zusammenfassend ein **Problemlösungspfad in komplexen Situationen**; sie ist **eine komplexe Art, Probleme zu lösen**, die um so mehr an Bedeutung gewinnt, je komplexer die Probleme werden. Strategisches Handeln in komplexen Situation stellt die zentrale Herausforderung für jede Unternehmensführung und für das Management von Organisationen generell dar.

Strategiebildung erfordert Fähigkeiten zum **ganzheitlichen und vernetzten Denken** bzw. zum **Systemischen Denken** und kommt ohne **Techniken und Methoden zur Problemlösung** nicht aus (vgl. dazu u.a. Ulrich/Probst 1988; Probst/Gomez 1989). Die von Gomez/Probst (1987) beschriebenen typischen Denkfehler im Umgang mit komplexen Unternehmensproblemen und die von Dörner (1989) eindrucksvoll aufgezeigte Logik des Misslingen, die das strategische Denken in komplexen Situation häufig auszeichnet, lässt sich ohne große Schwierigkeiten an vielen aktuellen Unternehmenskrisen nachweisen. Wenn der Anspruch wirklich ernst genommen wird, Handlungskompetenz für berufliche und private Handlungs- und Entscheidungssituationen (bei Industriekaufleuten) zu vermitteln, dann sollte man sich der Notwendigkeit bewusst sein, strategisches Denken in komplexen Situationen im Unterricht angemessen zu thematisieren.

Die Fachliteratur zum Thema Strategische Unternehmensführung bzw. Strategisches Management ist äußerst umfangreich. Orientiert man sich am St. Galler Management-Konzept, dann ist Strategisches Management als **eine spezifische Denkhaltung** zu verstehen, wie man sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinandersetzt (vgl. z.B. Müller-Stewens/Lechner 2001).

Die Strategie ist kein Aktionsplan. Sie ist die Fortbildung eines ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen. Die Strategie ist ein Mittel. Es ist Aufgabe der Unternehmenspolitik, die Ziele festzulegen, die mit der Strategie erreicht werden sollen.

Strategische Ziele können höchst unterschiedlich sein. Sie sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Sie können sich bei einem Unternehmen in kurzer Zeit ändern. Sie sind stark abhängig von der jeweiligen Marktsituation und der weiteren **Marktentwicklung**. Umweltanalyse und Unternehmensanalyse bilden zusammen die Grundlage, auf der strategische Entscheidungen zu treffen sind. Die konkrete Marktentwicklung der einzelnen Geschäftsfelder, die gesamte Branchenentwicklung, die gesamtwirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft, die Entwicklung der gesamten Wirtschaftsregion und die weltwirtschaftliche Entwicklung insgesamt sind bei der Strategiebildung und bei der Festlegung strategischer Ziele zu beachten. Strategische Ziele auf der Unternehmensebene lassen sich ohne **Beachtung gesamtwirtschaftlicher und weltwirtschaftlicher Zusammenhänge** nicht angemessen diskutieren.

2.3 Die Positionierung des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen

Unternehmen verkörpern komplexe ökonomische und soziale Systeme, welche selbst Teil der Umwelt und damit Teil umfassender Gesamtsysteme wie Gesellschaft und Weltwirtschaft sind. Unternehmen stehen in ständigem Kontakt mit ihrer Umwelt. Sie decken ihren Ressourcenbedarf durch die Leistungen ihrer Zulieferer, wetteifern mit ihren Konkurrenten um

Kunden, verkaufen an diese Produkte und Dienstleistungen, entwickeln oder übernehmen neue Technologien, zahlen Steuern und Abgaben an die Kommune, an das Land, an den Bund, stellen Mitarbeit ein oder entlassen Mitarbeiter, sie schütten Gewinne aus, investieren in neue Technologien etc. Betrachtet ein Unternehmen nun sich selbst und sein relevantes Umfeld, dann sieht es sich mit folgenden Fragen konfrontiert:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir überhaupt tätig sein?
- Wer sind in diesem Geschäftsfeld die wichtigsten Anspruchsgruppen?
- Welche Position nehmen wir gegenwärtig ihnen gegenüber ein und welche Position wollen wir einnehmen?
- Wie wollen wir diese Position erreichen?

Mit diesen Fragen wird auf der Basis einer Unternehmens- und Umweltanalyse die strategische Grundsatzfrage der **Positionierung des Unternehmens** - im Außenverhältnis gegenüber seinen Anspruchsgruppen – gestellt. “. **Anspruchsgruppen (Stakeholder)** sind alle Gruppierungen, die entweder einen signifikanten Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben, oder im Gegenzug von diesem signifikant beeinflusst werden

Die **gesellschaftliche Verantwortung** eines Unternehmens besteht nach Hinterhuber (1992) darin, mit möglichst hoher Effizienz und auf kontinuierliche Weise Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Ideen, Rohstoffe usw. in Güter, Dienstleistungen, Märkte, Arbeitsplätze und andere Outputs umzuwandeln. Diese Outputs müssen den Vorstellungen der Personengruppen bzw. Anspruchsgruppen entsprechen, die die Ressourcen bereitstellen und sie sollten im Einklang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft stehen. Keine Unternehmung kann auf Dauer erfolgreich sein, wenn sie sich den Ansprüchen der Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, Arbeitnehmern, staatlichen Aufsichtsbehörden, verbündeten Unternehmen und Öffentlichkeit entzieht.

Die **Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen** sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

Die Kunden: Abnehmermacht, gutes Preis-Leistungsverhältnis, hohe Produktqualität bei günstigen Preisen, große Auswahl, gute Beratung, guter Service, günstigen Liefer- und Zahlungskonditionen, prompte Lieferung, schnelle Auftragsabwicklung, Umtauschmöglichkeiten, Garantieleistungen, kompetente Beratung, freundliche Bedienung, positives Image

Die Lieferanten: Abnahmesicherheit, gesicherte und schnelle Bezahlung, hohes Auftragsvolumen, langfristige Verträge, gute Abnahmepreise, hohe Gewinnspannen

Mitarbeiter: Arbeitsplatzsicherheit, angemessenes (möglichst hohes) Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mitspracherecht, gute Sozialbeziehungen, Anerkennung, Status, Sinn, Identität, Selbstverwirklichung

Management: Kontrolle und Macht, hohes Einkommen, Beteiligung um Umsatzwachstum und/oder am Gewinn, Sicherheit der Stellung, Status, Job Design

Aktionäre/Kapitaleigner: Kontrolle, Information, Wertsteigerung, Umsatz- und Gewinnwachstum, Kursgewinne, Dividende, hohe Rentabilität ihres Investments, gute Performance,

Banken/Kreditgeber: Bonität, hohe Zinsen, kalkulierbares Risiko, Macht und Einfluss

Staat: Steuern/Gebühren/Abgaben, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Beiträge zum Umweltschutz, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen

Öffentlichkeit: Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen, Umweltschutz, soziale und gesellschaftliche Verantwortung, Spenden, Stiftungen

2.4 Strategien, Unternehmensziele und Zielkonflikte

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, das Unternehmen mittels Strategien erfolgreich in seiner Umwelt zu positionieren. Diese Umwelt wird in Form der Anspruchsgruppen an das Unternehmen „personifiziert. Die Beziehung zu diesen Anspruchsgruppen gilt es strategisch auszugestalten. Diese Strategien sind immer im Zusammenhang mit den verfolgten Zielen verbunden. Für das Unternehmen ergeben sich aus den unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen jedoch **Zielkonflikte**, auf die eine Antwort gefunden werden muss.

Kurzfristig können sich bei einem Unternehmen Konflikte bei dem gleichzeitigen Erreichen ökonomisch notwendiger und sozial sinnvoller Ziele ergeben. Der Abbau von Kapazitäten in Zeiten der Rezession und bei schwacher Auftragslage z.B. ist ökonomisch unausweichlich, führt aber zum Stellenabbau und ist deshalb unter sozialen Gesichtspunkten beklagenswert. Der Konflikt zwischen den Interessen der Anteilseigner bzw. Aktionäre (Shareholders) an der Wertsteigerung ihres Investments und den Interessen der Arbeitsplatzbesitzer, ihren Arbeitsplatz auch bei Restrukturierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen zu behalten, ist ein typischer Zielkonflikt, der den möglichen Interessengegensatz zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ zum Ausdruck bringt.

Die Verantwortung gegenüber der Umwelt, Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Reduzierung der Umweltbelastung sind häufig Bestandteil des Unternehmensleitbildes und gehören zu den Unternehmenszielen. Die Erfüllung strenger Umweltauflagen ist für die Unternehmen aber i.d.R. auch mit Kosten verbunden, die man in schwierigen Zeiten lieber meiden oder doch wenigstens gern verringern würde.

Ökonomische, soziale und ökologische Ziele lassen sich vor dem Hintergrund des Stakeholder-Ansatzes aus den Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen ableiten und begründen. Die Unternehmensleitung muss dann ihr Zielsystem entwickeln, und die Unternehmensziele im Zusammenhang mit den Strategien festlegen.

Jedes Unternehmen muss mit Hilfe seiner Unternehmenspolitik folgende Frage zu beantworten: *Wie wollen wir das Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen positionieren?* Welche Erwartungen der einzelnen Stakeholder wollen und können wir entsprechen. Unstrittig ist, dass die **Kunden** die für das Unternehmen wichtigste Anspruchsgruppe darstellt. Ohne Kunden ist das Unternehmen nichts. Konsequente **Kundenorientierung** ist deshalb für jedes Unternehmen unverzichtbar und steht in der Hierarchie der strategischen Ziele ganz oben an. Die Arbeit an der Positionierung des Unternehmens ist von außerordentlich großer Bedeutung, weil die Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Falsche Strategien und falsche Ziele können das Ende des Unternehmens bedeuten.

2.5 Das ganze Unternehmen und seine strategischen Geschäftseinheiten

Positioniert wird sowohl das gesamte Unternehmen als auch die Strategischen **Geschäftseinheiten (SGE)**. Auf der Unternehmensebene geht es primär um Fragen der Diversifikation und um das Management des Portfolios der SGE. Auf der Ebene der einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten geht es vor allem um Mark- und Wettbewerbsstrategien (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001).

Die zu entwickelnden Strategien werden über Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensgrundsätze und Unternehmensphilosophie zur „Kanalisation“ der Unternehmensentwicklung ausgerichtet und eingegrenzt. Bevor über Strategien entschieden werden kann, sollte eine sorgfältige Unternehmens- und Umweltanalyse durchgeführt werden. Sie dient dem Zweck, Aufschluss über Art, Stärke und Zusammenspiel der Einflusskräfte von Unternehmen und Umwelt zu gewinnen. Ziel ist es, ein genaues Bild über die momentane Position des Unternehmens im Markt und auch über mögliche Veränderungen zu bekommen. Der Gesamtmarkt ist bei allen größeren Unternehmen in aller Regel zu umfassend und zu vielschichtig, als dass er einheitlich und mit nur einer Strategie bearbeitet werden könnte. Wenn ein Unternehmen unterschiedliche Produkte für unterschiedliche Abnehmer auf unterschiedlichen Märkten herstellt, dann ist es sinnvoll den Gesamtmarkt in Teilmärkte (Segmente) einzuteilen. Solche Segmente, die jeweils bestimmte Rahmenbedingungen und Gesetzmäßigkeiten aufweisen und deshalb gesondert zu behandeln sind, werden als **strategische Geschäftsfelder (SGF)** bezeichnet. Sie repräsentieren einen möglichst isoliert funktionierenden Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens, der eigene Chancen und Risiken, eigene Ertragsaussichten aufweist und für den eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden können (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, 115).

Mit der Bildung einzelner Geschäftsfelder legt ein Unternehmen gewissermaßen die Spielfelder fest, auf denen es agieren und seine zur Verfügung stehenden Ressourcen einsetzen will. Einzelner Geschäftsfelder können mit Hilfe bestimmter Kriterien voneinander abgegrenzt werden.

Das Gegenstück zu den strategischen Geschäftsfeldern (SGF) bilden den strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Sie entstehen durch die interne Segmentierung eines Unternehmens. Eine SGE ist für die Bearbeitung eines oder mehrerer Geschäftsfelder zuständig. PHILIPS z.B. hat sich in insgesamt achtzig Geschäftseinheiten organisiert, die zusammen acht verschiedene Geschäftsfelder bearbeiten.

Strategische Geschäftseinheiten eines Unternehmens lassen sich nicht immer direkt erkennen, wenn man das Organigramm eines Unternehmens betrachtet. Sie können die Aufbaustruktur eines Unternehmens widerspiegeln, müssen es aber nicht. Bei kleineren und mittleren Unternehmen, die funktional aufgestellt sind, wird die SGE in der Regel lediglich als planungsrelevantes Konstrukt verwendet.

Der Einfachheit halber wird man im Unterricht i.d.R. immer von Unternehmensstrategien sprechen und somit die Strategien und die strategischen Ziele auf der Ebene des Gesamtunternehmens betrachten. Man sollte sich dabei jedoch bewusst sein, dass mit dieser Vorgehensweise eine starke Vereinfachung einhergeht.

2.6 Strategien und strategische Ziele auf Unternehmensebene

Strategien auf der Unternehmensebene, denen man exemplarischen Charakter zubilligen kann sind u.a.

- Wachstumsstrategien
- Kostensenkungsstrategien
- Fokussierungsstrategien (Konzentration auf Kernkompetenzen)
- Diversifikationsstrategien
- Investitionsstrategien

Mit diesen Strategien werden jeweils bestimmte (strategische) Ziele verfolgt.

Wachstumsstrategien verfolgen z.B. das Ziel, die Marktführerschaft zu erlangen und durch internes oder externes Wachstum den Umsatz zu steigern und den eigenen Marktanteil auszuweiten. Ein konkretes Beispiel ist zur Zeit TOYOTA. Diese Unternehmung greift den Branchenführer General Motors an und setzt sich ein stolzes Wachstumsziel: In weniger als zehn Jahren will der größte japanische Automobilhersteller seinen Weltmarktanteil von 10 auf 15 Prozent steigern. Jedes sechste weltweit verkaufte Auto würde dann von Toyota stammen. Dieses Ziel hat Konzernchef Fujio Cho in einem Strategiepapier ausgegeben (Handelsblatt Nr. 104 vom 4.6.2002). Erstmals in der Geschichte von Toyota wird der Kauf ausländischer Unternehmen nicht mehr ausgeschlossen. Außerdem sollen technische Allianzen vorange-trieben werden. „Toyota will ein wirklich globales Unternehmen werden.“ Und: „Toyota wird seinen Ansatz bezüglich globaler Zusammenschlüsse überdenken“ teilte der Konzernchef seiner Belegschaft mit. Diese Aussagen werden auch intern als **Strategiewechsel** interpretiert.

Kostensenkungsstrategien können im Zusammenhang mit den Unternehmensziel stehen, die Kostenführerschaft zu erlangen. Bei dieser strategischen Ausrichtung müssen die Stückkosten gesenkt werden, um im Wettbewerb die niedrigsten Preise realisieren zu können.

Kostensenkungsstrategien können aber auch aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks und /oder eines schwierigen Marktumfeldes z.B. als Folge einer Rezession notwendig werden. Angesichts der derzeitigen Wachstumsschwäche in vielen Märkte sind nahezu alle Unternehmen gezwungen, geeignete Maßnahmen zur Senkung der Kosten zu ergreifen. Im Wirtschaftsteil der Zeitung und vor allem im Handelsblatt finden sich nahezu täglich geeignete Texte, die anschaulich ein konkreten Fall aus der Praxis darstellen.

2.7 Operative Ziele

Besteht das strategische Ziel darin, die Kosten zu senken, dann können die operativen Ziele zur Erreichung dieser übergeordneten Zielsetzung eine große Bandbreite annehmen. Das Unternehmen wird versuchen, alle geeigneten Maßnahmen zu ergreifen, um das gesamte Kostensenkungspotential auszuschöpfen. Möglichkeiten dazu gibt es prinzipiell in allen Unternehmensbereichen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Operative Ziele können sein (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Die Einkaufspreise (um 5%) senken
- Den durchschnittlichen Lagerbestand (um 10%) senken und damit die Kapitalbindungskosten reduzieren
- Die Entwicklungszeiten (um 20%) verkürzen
- Die Personalkosten (um 5%) reduzieren

- Die Kosten für Gewährleistung und Garantiefälle (um 30%) senken

Wachstumsstrategien können ebenfalls eine Fülle operativer Ziele nach sich ziehen. Unternehmenswachstum kann durch Zukäufe und durch die Übernahme von Wettbewerbern erfolgen (= externes Wachstum). Internes Wachstum dagegen wird durch strategische Maßnahmen angestrebt, die auf eine Umsatzsteigerung aus eigener Kraft setzen. Umsatzwachstum kommt zustande wenn z.B. die Zahl der Kunden wächst und/oder das Absatzvolumen pro Kunde zunimmt. Dazu sind wiederum Maßnahmen erforderlich, die als operative Ziele formuliert werden können, z.B.:

- Die Produktqualität deutlich steigern (Null-Fehler-Qualität!)
- Die Zahl der Reklamationen deutlich reduzieren
- Das Image der Produkte verbessern
- Den Bekanntheitsgrad der Marke erhöhen
- Die Angebotspalette ausweiten
- Produktdifferenzierungen vornehmen
- Das Händlernetz ausweiten

2.8 Unternehmensziele und Marktentwicklungen

Die Strategien und Ziele zur Positionierung des gesamten Unternehmens, die strategische Ausrichtung des Unternehmens und seiner Geschäftseinheiten entscheidet letztlich darüber, ob das Unternehmen erfolgreich im Markt aufgestellt und damit, ob und wie es im Wettbewerb besteht. Die Wertentwicklung, die Bewertung an der Aktienbörse, die Arbeitsplätze und auch die Arbeitsplatzanforderungen und damit die verlangten Qualifikationen hängen von diesen strategischen Grundsatzentscheidungen ab.

Da sich die Märkte schnell und permanent verändern müssen die Unternehmensziele und auch die Strategien laufend überprüft und immer wieder neu an den Marktentwicklungen ausgerichtet werden. Das zentrale Problem für das Management und die oberste Unternehmensführung besteht nun allerdings darin, diese Marktentwicklungen rechtzeitig und richtig zu erfassen, zu deuten und aus dieser Umweltanalyse die richtigen Konsequenzen – unter Beachtung der internen Möglichkeiten – zu ziehen. Bei der Bewältigung dieser Komplexität werden nimmer wieder gravierende und folgenreiche Fehler gemacht, die sich zum Teil aus den typischen Denkfehler beim strategischen Denken in komplexen Situation und aus der sich daraus ergebenden „Logik des Misslingens“ (Dörner) erklären lassen.

Die strategische Unternehmensführung muss sich auf folgende Bereiche konzentrieren:

- Das Verhalten und die Strategien der Wettbewerber
- Die Entwicklung auf den einzelnen Absatzmärkten
- Die gesamte Branchenentwicklung
- Die Konjunkturentwicklung der Länder, in denen die Produkte verkauft werden
- Die politische Entwicklung der Abnehmerländer
- Die Finanz- und Kapitalmärkte
- Die weltwirtschaftliche Entwicklung im Ganzen

Beispiele dafür, wie Unternehmen auf Marktentwicklungen durch eine Änderung ihrer Strategie reagieren finden sich nahezu täglich im Handelsblatt. Es bietet sich deshalb an,

aktuelle und exemplarische Beispiele zu sammeln und diese Artikel als Info-Texte im Unterricht zu verwenden.

3 Literaturhinweise

Gomez, Peter/Probst, Gilbert J.B., Vernetztes Denken im Management. Bern 1987

Ulrich, Hans/Probst, Gilbert, J.B., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern und Stuttgart 1988

Probst, Gilbert J.B./Gomez, Peter (Hrsg.), Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden 1989

Dörner, Dietrich, Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situation. Reinbek 1989

Hinterhuber, Hans H., Strategische Unternehmensführung. Band I: Strategisches Denken. Berlin, New York 1992

Ders., Strategische Unternehmensführung. Band II: Strategisches Handeln. Berlin, New York 1992

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph, Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandeln führen. Stuttgart 2001

Handelsblatt

Internetquellen:

www.ideereich.de/DieterHerbst/Themen/ci/ci.html
<http://viadrina.euv-frankfurt-o.de/~sk/SS98/IK/uk.html>
www.schweitzer-institut.de/kultur.htm
www.bickmann.de/glossar.htm
www.ci-akademie.de/abt2/fragen-an-ihre-ci.htm
<http://www.danet.de/KNet/browse.de/node.0/d43wgnmpt>

Konkrete Unternehmensbeispiele

www.wicker.de/philosophie/druckversion.htm
www.sesam.ch/de/firma/unternehmensphilosophie.htm
www.emc2.de/local/de/DE/about/philosophy/index.jsp?openfolder=all
www.canon.de/unter/jobs/inside/werte

Monatsberichte der EZB und der Deutschen Bundesbank

4 Ausgangssituationen

Ausgangssituation A: **Gründung einer Unternehmung
Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit**
[zur Ausgangssituation B](#)

Sie haben die Absicht, sich selbständig zu machen und ihr eigener Chef zu sein?

Am Anfang jeder unternehmerischen Tätigkeit steht eine Idee und ein Traum – eine **Vision**. Diese Vision muss Sie begeistern und anspornen, Ihren Traum zu verwirklichen und ihre Ideen in die Tat umzusetzen. Die Vision ist Ihr Kompass, der Ihnen die Richtung zeigen soll. Er ist wie der Polarstern, an dem sich die Karawanen in der Wüste auch in der Nacht orientieren können. Was schwebt Ihnen vor? Welchen Traum träumen Sie? Welche Ideen haben Sie im Kopf? Welches Vorstellungsbild über Ihre eigene Zukunft drängt Sie dazu, etwas unternehmen, gestalten und verändern zu wollen?

1. Aufgabe: Entwerfen Sie Ihre Vision und fassen sie diese in Worte!

Lesen Sie als Vorbereitung dazu den Info-Text „Die Vision“!

Ihre Vision muss sich konkretisieren und auf die Realität eines Unternehmens im Wettbewerb beziehen lassen. Worin soll der Zweck des Unternehmens bestehen? Worin sehen Sie die Existenzberechtigung dieses neuen Unternehmens? Welche Aufgaben erfüllt das Unternehmen für die Gesellschaft, für die Kunden, für die Mitarbeiter und alle übrigen Anspruchsgruppen, die berechnete Erwartungen und Interessen mit dem Unternehmen verbinden? Welche Botschaft wollen Sie verkünden und wie wollen Sie sich am Markt und im Wettbewerb positionieren?

2. Aufgabe: Formulieren Sie ihre Mission!

Lesen Sie als Vorbereitung dazu den Info-Text „Die Mission“!

Der nächste Schritt besteht darin, die **Grundlinien Ihrer Unternehmenspolitik** zu entwerfen und in Form eines Leitbildes schriftlich festzuhalten. In diesem **Leitbild** wird Ihre Vision auf das alltäglich Handeln bezogen und weiter konkretisiert. Das Leitbild bringt die „Unternehmensphilosophie“ zum Ausdruck. Die Grundsätze Ihres Handelns und Ihre zentralen Werte und Überzeugungen finden in dem Leitbild ihren Ausdruck. Das Leitbild ist wie eine Art Grundgesetz des Unternehmens. Es ist für alle Mitarbeiter verbindlich und bildet die gemeinsame Basis für die Unternehmensleitung, für die Führungskräfte, für alle übrigen Angestellten und Arbeiter. Das Leitbild übernimmt eine wichtige Orientierungsfunktion und soll dazu beitragen, das Handeln aller Mitarbeiter des Unternehmens auf den Zweck und auf die gemeinsam geteilten Ziele auszurichten. Für die Motivation der Mitarbeiter und damit schließlich auch für den Erfolg des gesamten Unternehmens ist ein anspruchsvolles und glaubwürdiges Leitbild eine unverzichtbare Voraussetzung. Leitbilder stellen nicht zufällig eines der populärsten Managementkonzepte der Gegenwart dar.

3. Aufgabe: Erstellen Sie für Ihr Unternehmen ein Leitbild!

Lesen Sie als Vorbereitung dazu den Info-Text „Das Leitbild“!

Hinweis:

Bei der Erstellung der Info-Texten wurden vor allem folgende Quellen verwendet:

- **Hinterhuber, Hans, Strategische Unternehmensführung. Band I. Strategisches Denken.**
- **Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph, Strategisches Management.**
- **Covey, Stephen R., Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation.**

Die Vision

Das Wichtigste an die erste Stelle zu rücken ist eine der zentralsten Fragen des Lebens. Fast alle Menschen fühlen sich hin- und hergerissen zwischen Dingen, die sie tun möchten, zwischen Forderungen, die an sie gestellt werden, zwischen mannigfaltigen Verantwortungen. Was ist das „Beste“ für Sie? Was hält Sie davon ab, diesen „besten“ Dingen soviel Zeit und Energie zu widmen, wie Sie eigentlich wollen?

Das Ringen um ein am Wesentlichen orientiertes Leben lässt sich am Gegensatz zwischen zwei für unsere Realität bedeutsamen Instrumenten veranschaulichen: Der Uhr und dem Kompass. Die **Uhr** steht für unsere Zusagen, Verabredungen, Zeitpläne, Ziele und Tätigkeiten – also dafür, was wir mit unserer Zeit anfangen und wie wir sie einteilen. Der **Kompass** repräsentiert Richtung, Orientierung, Vision, Werte, Prinzipien, Lebensphilosophie und Gewissen – also das, was wir für wichtig halten und wie wir unser Leben führen.

Wenn Sie ein Unternehmen führen wollen und wenn Sie **Führungsverantwortung** für Ihre Mitarbeiter tragen, was ist dann wirklich wichtig? Sie schaffen (hoffentlich) eine gemeinsame Vision. Sie stärken, ermuntern und leiten an, um die Fähigkeiten von Einzelpersonen und Teams zu entwickeln. Sie bauen vertrauensvolle Beziehungen auf. Sie planen mit Weitblick, beachten die Interessen der Anspruchsgruppen ihres Unternehmens, studieren die Markttrends und das Verhalten der Wettbewerber und ziehen die richtigen Schlussfolgerungen daraus; sie verbessern die IT- Systeme und die Prozesse im Unternehmen; sie sorgen für Abstimmung usw.

Warum ist die gemeinsame Vision ein Schlüssel zum Erfolg?

Die gemeinsame Vision entfacht und verbindet Kraft, Talente und Fähigkeiten aller Beteiligten. Sie schmiedet Menschen zusammen und verleiht ihnen das Gefühl von Einheit und Orientierung. Eine gute Vision erzeugt ihre eigene Ordnung, weil sie zur Verfassung und zum Entscheidungskriterien der Gruppe wird und Synergien hervorbringen kann.

Stellen Sie sich und Ihren Mitarbeitern folgende (einfache) Frage:

Was ist der Sinn unseres Unternehmens?

Wenn Sie selbst darauf (noch) keine Antwort haben und ihre Mitarbeiter kopfschüttelnd und ratlos reagieren, dann sollten Sie sich ernsthaft Gedanken um sich und Ihr Unternehmen machen.

Unternehmen, deren Mitarbeiter kein klares Verständnis gemeinsamer Ziele haben, zahlen einen hohen Preis in Form von Zeit- und Energieverschwendung; sie können ihre Potenziale nicht wirklich nutzen und bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Eine gemeinsame Philosophie schaffen und eine Vision als zentrale Unternehmensaussage formulieren – darauf kommt es an!

Die Vision ist eine wirkungsmächtige Zukunftsvorstellung. Sie beschreibt eine angestrebte Situation, die möglich, sinnvoll und wünschenswert ist. Die Vision ist ein Vorstellungsbild, das mehr oder weniger scharf umrissen ist. Sie zeigt wie ein Kompass die Richtung an, in die man sich bewegen will.

Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht wie bei jeder schöpferischen und gestalterischen Tätigkeit eine Vision. Sie bringt einen Wunschtraum zum Ausdruck, etwas, wonach man sich sehnt, was man anstrebt, wofür es sich lohnt, sich einzusetzen, wofür man bereit ist, hart zu

arbeiten. Eine Vision kommt erst zustande, wenn sie auf die Erreichung klarer und außergewöhnlicher Ziele gerichtet ist; diese müssen eine Herausforderung für einen selbst und für die Mitarbeiter sein.

Beispiele:

- Steve Jobs und Stephen Wozniak hatten die Vision der „Demokratisierung des Computers“; ihre Gründung von Apple Computers führte zu einem neuen Industriezweig – dem Personal Computer.
- Gottfried Daimler hatte als Vision die Konstruktion eines Fahrzeugmotors, der die Pferde zu ersetzen imstande war. Diese Vision führte zur Gründung der Daimler-Motoren-Gesellschaft.
- Die Vision von BRITISH AIRWAYS besteht darin, die beste und erfolgreichste Fluglinie die Welt zu werden.
- Der Rektor einer Technischen Universität sieht seine Vision darin, Bedingungen zu schaffen, die es einem Mitglied des Lehrkörpers erlauben, den Nobelpreis zu erringen.
- Ein Unternehmer, der in der Lombardei zu großen Wohlstand gelangt ist, verwirklicht seinen Jugendtraum, indem er in seinem Heimatort auf Sizilien Fertigungsbetriebe ansiedelt, die die Jugendarbeitslosigkeit in dieser Region beseitigen.

Die Vision ist zusammen mit der Mission und dem Leitbild ein wichtiges Instrument zur Gestaltung der Unternehmenspolitik. Die Vision ist ein wichtiges Führungsinstrument, um neue Werte in die Unternehmenspolitik und in die Unternehmenskultur zu bringen. Sie erschließt neue Horizonte, die die strategische Ausrichtung der Unternehmung als Ganzes oder einzelner Geschäftseinheiten verändern kann. *„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken“* (The Boston Consulting Group).

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer“.

Dieser berühmte Ausspruch von Antoine de Saint-Exupery enthält nach Hinterhuber zwei, für die Führung einer Unternehmung wichtige Aussagen:

- Die Vision ist das Bewusstwerden des Wunschtraums einer Veränderung. Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision – auch wenn sie der Unternehmer oft nicht in Worte fassen kann.
- Bei der Formulierung und Umsetzung der Vision kommt es auf die gezielte Koordination der maßgeblichen Leute in der Unternehmung an.

Von einer Vision sollte man erst dann reden, wenn eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung existiert und dem Unternehmen eine richtungsweisende, normative Vorstellung eines zentralen Ziels vorgegeben werden kann.

Eine solche wirksame Leitidee zeichnet sich nach Müller-Stewens/Lechner durch **drei Eigenschaften** aus:

1. Eine Vision ist **sinnstiftend**. Sie reduziert Komplexität, hilft Umweltbeobachtungen zu verarbeiten und einzuordnen, und schafft damit Ordnung und Orientierung.
2. Eine Vision ist **motivierend**. Sie entwirft ein Bild der Zukunft und hebt dieses als besonders erstrebenswert heraus. Die Kluft zwischen der momentanen Situation und der neuen, noch zu realisierenden Wirklichkeit weckt Begeisterung, wirkt stimulierend und ist in der Lage, Energie zu wecken und zu erzeugen.
3. Eine Vision ist **handlungsleitend**. Macht man sich bewusst, dass eine der großen Herausforderungen in Organisationen darin besteht, aus den Handlungen Einzelner ein kollektives, aufeinander abgestimmtes Muster zu formen, um als Ganzes handlungsfähig und erfolgreich zu werden, dann wird einsichtig wie wichtig es ist, dies zu erreichen.

Eine Vision hat nach Hinterhuber **drei Komponenten**: Offenheit, Spontaneität und Realitätssinn.

Offenheit heißt Aufgeschlossenheit gegenüber dem Zeitgeist und den echten Bedürfnissen der Menschen. Offenheit bedeutet in der täglichen Praxis:

- Das Suchen und Verstehen anderer Meinungen,
- sich in die Lage des anderen versetzen,
- aktives Zuhören im Kontakt mit Kunden, Mitarbeitern und Dritten,
- Lesen von Büchern und Zeitschriften auch außerhalb des eigenen Fachgebietes,
- Fortbildungsmaßnahmen und Seminare besuchen,
- Pflegen von Beziehungen zu kreativen Menschen.
-

Spontaneität ist die Fähigkeit, verschiedene Blickwinkel einnehmen zu können, gewohnte Denkmuster aufzugeben, Neues zu denken. **Realitätssinn** heißt, die Machbarkeit nicht aus dem Auge zu verlieren und die Dinge so zu sehen, wie sie sind. Ohne den Sinn für die Realitäten wird aus einer Vision eine Illusion.

Ohne mit offenen Augen und Ohren durch die Welt zu gehen, ohne Sinn für neue Möglichkeiten und andere Perspektiven finden sich keine Visionen. Alle großen Dinge brauchen Zeit und werden in harter, täglicher Arbeit Schritt um Schritt verwirklicht. Wer eine Vision hat, kann Geduld haben, Fehler machen, Umwege in Kauf nehmen und Abweichungen korrigieren, weil er die Richtung kennt, in die er gehen will. *Der Wind ist, um mit Seneca zu reden, nur für den günstig, der weiß, wohin er will.*

Die Bedeutung und die Kraft der Vision zeigt sich darin, dass sie das Wesentliche über das Unwesentliche stellt, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden hilft, die richtige Selbsteinschätzung im Verhältnis zur Umwelt und zu den Aufgaben und Plänen der Unternehmung fördert und dadurch alle Energien und Kräfte der Unternehmung in Richtungen kanalisiert, die häufig neue strategische Handlungsspielräume erschließen. Die unternehmerische Aufgabe wird leichter, wenn die Vision immer wieder mit neuen und frischen Impulsen die Initiative und Kreativität der Mitarbeiter belebt und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen stärkt.

Die Mission

Für eine umfassend formulierte Mission sind Aussagen zu folgenden vier zentralen Elementen erforderlich: zum Unternehmenszweck und zu den Zielen, zu den zentralen Grundsätzen und Werten, zu den Führungsgrundsätzen und Verhaltensstandards und zu den Strategien.

Unverzichtbar ist die Beschreibung des Unternehmenszwecks. Der **Unternehmenszweck** gibt an, wozu ein Unternehmen überhaupt existiert. Was will das Unternehmen tun? Für wen ist es da? Wodurch wird seine Existenzberechtigung legitimiert? Eine Antwort auf die Fragen führt zum innersten Kern unternehmerischen Handelns. Von einer gut formulierten Mission kann eine starke Motivation ausgehen, wenn sie in ihrer Kernideologie überzeugend den Zweck mit wichtigen, glaubwürdigen und anerkannten Werten verbindet.

Führende Unternehmen formulieren ihren Unternehmenszweck in einer knappen, leicht verständlichen und überzeugenden Form in Form eines Mottos, wie einige Beispiele verdeutlichen:

AT&T: To bring people together anytime and anywhere.
 Wal-Mart: To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people.
 Walt Disney: To make people happy.

Diese Formulierung des Unternehmenszwecks in Form eines einprägsamen Mottos wird i.d.R. im Leitbild des Unternehmens wiederholt.

An dem Zweck des Unternehmens müssen sich auch die **grundlegenden Unternehmensziele** ausrichten. Diese übergeordneten Ziele müssen später so weit operationalisiert werden, dass eine Messung und Überprüfung (im Rahmen des Controllings) möglich wird.

Beispiel:

Die Fluglinie BRITISH AIRWAYS formuliert als ihren Unternehmenszweck wie folgt:
Wir wollen die beste und erfolgreichste Fluglinie der Welt sein und mit allen Aktivitäten hohe Gewinne erzielen. Daraus werden folgende Ziele abgeleitet: Zuverlässigkeit und Sicherheit, finanzielle Ertragskraft, weltweiter Führer im Luftfahrtgeschäft mit Präsenz an allen wichtigen regionalen Märkten, ein im Vergleich zur Konkurrenz ausgezeichnetes Service- und Preis-Leistungs-Verhältnis, Kundenorientierung, ein guter Arbeitgeber und ein guter Nachbar.

Für jedes dieser Ziele werden Messindikatoren konstruiert und mit Vorgaben versehen, die angeben, wo man hinsichtlich der Zielerreichung im Moment steht.

Ein weiteres Element einer Mission sind die **zentralen Werte und Grundsätze** eines Unternehmens. Dabei handelt es sich um dauerhafte und handlungsleitende Grundsätze die Aufschluss darüber geben, was als wertvoll, wichtig und angemessen gelten soll und was nicht.

An diesen zentralen Werten richten sich die Führungsgrundsätze und auch die Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeit aus. Diese **Verhaltensstandards** sind wiederum wichtige Elemente des Unternehmensleitbilds und der Unternehmenskultur.

Häufig werden in der Mission auch die zentralen markt- und wettbewerbsorientierten **Strategien** zum Ausdruck gebracht, die dazu beitragen sollen, dem spezifischen Unternehmenszweck und die Unternehmensziele zu erfüllen.

In der Praxis werden die Begriffe Vision, Mission und Leitbild häufig nicht deutlich voneinander abgegrenzt sondern gleichlautend verwendet.

Das Leitbild

Wird eine Mission schriftlich und umfassend fixiert, dann spricht man von einem Leitbild bzw. „Mission Statement“. Leitbilder enthalten Aussagen zum Unternehmenszweck, zu den zentralen Werten und Unternehmensgrundsätzen, zu den Aktivitätsfeldern, Strategien und Unternehmenszielen.

Inhaltlich kann das Leitbild in drei Teile gegliedert werden:

1. Präambel: Hier wird auf einer Seite der Anlass der Leitbildentwicklung kurz dargestellt und der Stellenwert, den man dem Leitbild beimessen will, zum Ausdruck gebracht.
2. Kernleitbild: Auf möglichst einer Seite wird pro Themenbereich (ca. 4-7) ein zentrales Statement als Kernsatz dargestellt.
3. Erweitertes Leitbild: Jeder Themenbereich wird auf einer Seite nochmals vertieft. Die Seite beginnt mit dem Kernsatz, danach folgt ein erläuternder Text und spezielle, themenbezogene Aussagen.

Leitbilder sind heutzutage in der Praxis bereits weit verbreitet und gehören zu den populärsten Managementkonzepten der Gegenwart. Die Erwartungen, die an ein Leitbild geknüpft werden sind hoch. Das Leitbild soll mehrere Funktionen erfüllen:

Es soll dazu beitragen, eine gemeinsame Vorstellung über den Zweck und die Ziele des Unternehmens und über die Richtung der Unternehmensentwicklung zu unterstützen (**Orientierungsfunktion**). Das Leitbild soll den Mitarbeitern eine Art Kompass (siehe auch: Vision) sein, der ihr Verhalten ausrichtet.

Nach innen hat das Leitbild eine wichtige **Motivationsfunktion**. Es soll den Mitarbeitern helfen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, sich als Teil des Ganzen zu begreifen und durch erhöhte Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung und insgesamt zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen.

Wenn Menschen in einer Organisation zusammen eine Aufgabe erledigen wollen, müssen sie sich früher oder später mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Erwünschte Ergebnisse und Zielsetzungen: Was wollen wir erreichen? Welche Ergebnisse streben wir an und bis wann?
- Richtlinien: Innerhalb welcher Einflussfaktoren und Parameter bewegen wir uns dabei? Welche zentralen politischen, rechtlichen und ethischen Fragen, welche Werte und welche Grenzen müssen wir berücksichtigen, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen?
- Ressourcen: Womit müssen wir arbeiten? Welche finanziellen, systembedingten und menschlichen Mittel stehen zur Verfügung, und wie erschließen wir sie?
- Rechenschaft: Wie messen wir unsere Arbeit? Welche Kriterien und welche Indikatoren zeigen das Erreichen der erwünschten Resultate an? Sind sie überhaupt messbar, beobachtbar, erkennbar? Wem sind wir Rechenschaft schuldig? Wann wird der Rechenschaftsprozess stattfinden?
- Konsequenzen: Weshalb wollen wir diese Ziele erreichen? Welche Konsequenzen hat das Erreichen oder Nichterreichen der erwünschten Ergebnisse?

Ein Leitbild sollte auf diese Fragen Antworten geben.

Leitbilder haben auch eine **Legitimationsfunktion**, indem sie bestimmte unternehmerische Grundsatzentscheidungen rechtfertigen und in einen Begründungszusammenhang stellen. Deshalb hat das Leitbild neben seiner wichtigen Funktion für das Innenleben der Unternehmen (siehe: Unternehmenskultur) auch eine Wirkung nach außen (siehe: Corporate Identity).

Leider klaffen Anspruch und Wirklichkeit in der Praxis häufig weit auseinander. Oft sind Leitbilder nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben sind. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Manchmal sind die Ziele unklar oder mehrdeutig formuliert, manchmal sind sie zu ehrgeizig und unrealistisch. Häufig stehen die Leitbildformulierungen in einem deutlichen Gegensatz zur gelebten Realität im

Unternehmen. Die geheimen Spielregeln dominieren das Verhalten der Mitarbeit und die Leitbildformulierungen werden nicht ernst genommen. Wenn das Verhalten der Führungskräfte und Vorgesetzten nicht im Einklang mit den in Leitbild formulierten Führungsgrundsätzen und Verhaltenstandards steht, dann kann ein Leitbild nicht seine Funktionen erfüllen.

Was gilt es somit zu beachten?

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigung besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.“ (Konfuzius)

In der Konzeption der **Unternehmenspolitik** zeigt sich die innere Einstellung des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte zu sämtlichen unternehmerischen Tätigkeiten; sie ist die weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung und findet ihren Ausdruck im Leitbild der Unternehmung (Hinterhuber). Unternehmenspolitik muss so formuliert werden, dass alle Mitarbeiter an einem Strick und in die selbe Richtung ziehen. Nach Hinterhuber besteht kein Zweifel: „Die Zukunft der Unternehmungen hängt davon ab, ob und in welchem Ausmaße motivierte und engagierte (und hochqualifizierte, Einfügung durch mich) Mitarbeiter bessere Produkte und/oder Dienstleistungen zu einem besseren Preis anzubieten in der Lage sind als die Konkurrenten.“

Fallbeispiel:

Ein Unternehmensberater sagt vor den Mitgliedern des Vorstands einer großen Unternehmung: *„Sie verfügen über hervorragend ausgebildete Führungskräfte und qualifizierte Mitarbeiter. Die technische Ausstattung ihrer Unternehmung ist beeindruckend. Ihr strategisches Planungssystem ist vorbildlich. Vergleicht man jedoch die Wirtschaftsergebnisse Ihrer Unternehmung mit denen Ihrer Hauptkonkurrenten, zeigt sich, dass Sie Ihre Wettbewerbsvorteile auf vielen Märkten nicht ausspielen. Auf vielen Märkten sind Sie die Nr. 3 oder 4 oder liegen noch weiter zurück, obwohl sie aufgrund ihrer Technologien, ihrer personellen Ressourcen und ihrer Marketingfähigkeiten zu den führenden Wettbewerbern zählen müssten. Viele Ihrer Konkurrenten sind Ihnen überlegen, weil deren Mitarbeiter etwas ganz Wichtiges haben: den Traum, für eine wunderbare Aufgabe zu arbeiten. Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter machen ihre Aufgabe und tun ihre Pflicht. Was fehlt, ist das Engagement für etwas, das über die Umsetzung der Strategien und Aktionspläne hinausgeht.“*

Nach Hinterhuber legt die Unternehmenspolitik die Unternehmensgrundsätze fest, die in einem Leitbild festgehalten werden, mit dem Ziel, die „Persönlichkeit“ der Unternehmung zu bestimmen und die allgemeinen Grundsätze des Handelns verbindlich bekannt zu geben.

Die Unternehmensgrundsätze betreffen:

1. Die Festlegung des Zwecks und der Tätigkeitsbereiche der Unternehmung (Auf welchen Märkten wollen wir überhaupt und aus welchen Gründen tätig sein?).
2. Die Definition der Verantwortung der Unternehmung gegenüber den Stakeholdern: den Kunden und Abnehmern, den Mitarbeitern, den Kapitalgebern, den Lieferanten, den verbündeten Unternehmen, der Gesellschaft (Was will die Unternehmung für diese Anspruchsgruppen sein und wie will sie sich ihnen gegenüber positionieren?).
3. Die Verwertung der Unternehmensergebnisse.
4. Das Eingehen strategischer Allianzen.

Die Unternehmenspolitik bildet die Summe aller Maßnahmen, mit denen die Unternehmensleitung die Unternehmung als Ganzes ordnend gestaltet und die Strategien in konkretes Handeln umsetzt.

Vorgehen bei der Leitbilderstellung

Die Initiative zu einem Leitbild sollte vom Unternehmer selbst bzw. von der Führungsspitze ausgehen, da er bzw. sie auch später für die Verfolgung des Leitbildes verantwortlich ist. Bei der Leitbilderstellung hat sich in größeren Unternehmen ein stufenweises Gegenstromverfahren bewährt, das

zwischen top-down und bottom-up Prozessen solange hin- und herpendelt, bis eine breite Verankerung und weit gehende Akzeptanz stattgefunden hat.

Unternehmensgrundsätze funktionieren in der Praxis nur, wenn sie realistisch und wahrhaftig, d.h. glaubwürdig sind. Deshalb sollte man bei der Erstellung eines Leitbildes folgende Fragen beachten:

- Ist das Leitbild von der Führungsmannschaft selbst erarbeitet worden?
- Wird das Leitbild von den Vorgesetzten gelebt, d.h. in ihrem Verhalten tatsächlich umgesetzt?
- Lässt sich die Einhaltung der Unternehmensgrundsätze überprüfen?
- Ist das Leitbild konkret?
- Bezieht sich das Leitbild auf einen langen Zeithorizont?
- Lassen sich die Unternehmensgrundsätze unternehmensinternen und –externen Veränderungen anpassen?
- Wird das Leitbild von den Mitarbeitern akzeptiert und verteidigt?

Entscheidende Voraussetzung dafür, ob ein vom Unternehmer oder von der Unternehmensleitung formuliertes Leitbild Anerkennung findet, ist die **Vertrauenswürdigkeit**, die der Unternehmer bzw. die Mitglieder der Geschäftsleitung bei den Mitarbeitern genießt. Vertrauenswürdigkeit geht nach Stephen R. Covey aus **Charakter und Kompetenz** hervor. Beide zusammen bilden Vertrauenswürdigkeit. Kompetenz ohne Charakter flößt kein Vertrauen ein.

Zum Charakter gehören:

- Integrität – Die Fähigkeit, den eigenen Worten Taten folgen zu lassen und eine konsequente Ausrichtung des Handelns an ausgewogenen Prinzipien.
- Reife – Das Gleichgewicht von Mut und Rücksicht, das uns befähigt, zu sagen, was gesagt werden muss, ehrlich auf jemanden einzugehen und Streitpunkte direkt, aber voller Rücksicht für die Gefühle, Gedanken und Meinungen anderer anzupacken,
- Mentalität der Fülle – Das Paradigma eines stetig wachsenden Lebens du einer hohen Zahl dritter Alternativen (im Gegensatz zum Entweder oder und zum Paradigma des Nullsummenspiels, von dem ein anderer nur auf meine Kosten profitieren kann).

Charakter und Kompetenz bilden den Ausgangspunkt für alles andere in einer Organisation. Wenn von Corporate Behaviour, Unternehmensidentität oder Unternehmenskultur geredet wird, sollte immer bedacht werden, dass es so etwas wie Unternehmensverhalten nicht gibt; es gibt immer nur ein Verhalten von einzelnen Personen im Unternehmen, die dann allerdings in ihrer Gesamtheit als Unternehmenskultur begriffen werden können. Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens aber steht und fällt mit der Vertrauenswürdigkeit seiner Angehörigen.

Vertrauen hält alles zusammen. Vertrauen schafft das Umfeld, in dem sich die Elemente des Leitbildes entfalten können. Die erfolgreiche Unternehmen schaffen es, eine **Vertrauensorganisation** zu entwickeln. In dieser Organisation kann auf die Überwachung des Einzelnen verzichtet werden.

Wer ist in einer Unternehmenskultur, durch die großes gegenseitiges Vertrauen charakterisiert ist für die Aufsicht zuständig? Die Vereinbarung. **Führung durch Zielvereinbarungen** und die Entwicklung darauf abgestimmter Strukturen und Systeme sind ein weiteres Merkmal erfolgreicher Unternehmen, die ihr Leitbild glaubwürdig in die Praxis umzusetzen in der Lage sind.

Aufgabe einer wirksamen **Personalpolitik** ist es, an der Entwicklung einer Vertrauensorganisation mitzuwirken und die im Leitbild formulierten Unternehmensgrundsätze und Verhaltensstandards in der Unternehmung zu verbreiten und dafür zu sorgen, dass Kritik und Änderungswünsche vorgebracht werden und, falls berechtigt, in das Leitbild einfließen können.

Ausgangssituation B: Unternehmensleitbild für den Ausbildungsbetrieb

Ihre Ausbilderin bzw. Ihr Ausbilder tritt an Sie mit der Bitte heran, für Ihren Ausbildungsbetrieb ein **Leitbild** zu entwerfen. Immer mehr Unternehmen würden ihren Web-Auftritt perfektionieren und auf ihrer Homepage ihr Leitbild darstellen. Ihr Unternehmen wolle nun ebenfalls ein neues Leitbild entwickeln, mit dem die Unternehmensphilosophie mit ihren Werten und Überzeugungen, die zentralen Unternehmensgrundsätze und die Mission des Unternehmens wirkungsvoll zum Ausdruck gebracht werden könne.

Die Präambel des Leitbildes würde die Unternehmensleitung schreiben. Ihre Aufgabe ist es, das **Kernleitbild** in Form von ca. 5-10 Kernbotschaften zu entwickeln. Dazu müssen Sie die Themenbereiche auswählen und für jeden Themenbereich ein zentrales Statement als Kernbotschaft formulieren. Darüber hinaus sollen Sie ein **erweitertes Leitbild** verfassen, in dem die Kernaussagen der einzelnen Themenbereiche näher erläutert und begründet sind.

Sie haben die Möglichkeit, sich in Ihrem Betrieb mit den entsprechenden „Wissensträgern“ in Verbindung zu setzen und geeignete Informationen einzuholen. Zentraler Ansprechpartner ist Ihr Ausbilder/Ihre Ausbilderin.

Hier im Unterricht erhalten Sie bei dieser Aufgabe Unterstützung in mehrfacher Art:

1. Ihr Fachlehrer wird Ihnen die Begründungszusammenhänge und die Ziele erklären, die mit der Erstellung eines Leitbildes verbunden sind.
2. Sie erhalten Informationstexte, in denen die wichtigsten Begriffe erklärt sind.
3. Sie haben die Möglichkeit, durch Internetrecherchen im EDV-Raum weitere Informationen zu sammeln und Anwendungsbeispiele und Praxisfälle ausfindig zu machen.

Als **Schlüssel- bzw. Suchbegriffe** bei Ihren Recherchen sollten Sie folgende Konzepte berücksichtigen:

1. **Vision**
2. **Mission**
3. **Unternehmensphilosophie**
4. **Leitbild**
5. **Unternehmensidentität (Corporate Identity)**
6. **Unternehmenskultur (Corporate Culture)**

Die Vision

Das Wichtigste an die erste Stelle zu rücken ist eine der zentralsten Fragen des Lebens. Fast alle Menschen fühlen sich hin- und hergerissen zwischen Dingen, die sie tun möchten, zwischen Forderungen, die an sie gestellt werden, zwischen mannigfaltigen Verantwortungen. Was ist das „Beste“ für Sie? Was hält Sie davon ab, diesen „besten“ Dingen soviel Zeit und Energie zu widmen, wie Sie eigentlich wollen?

Das Ringen um ein am Wesentlichen orientiertes Leben lässt sich am Gegensatz zwischen zwei für unsere Realität bedeutsamen Instrumenten veranschaulichen: Der Uhr und dem Kompass. Die **Uhr** steht für unsere Zusagen, Verabredungen, Zeitpläne, Ziele und Tätigkeiten – also dafür, was wir mit unserer Zeit anfangen und wie wir sie einteilen. Der **Kompass** repräsentiert Richtung, Orientierung, Vision, Werte, Prinzipien, Lebensphilosophie und Gewissen – also das, was wir für wichtig halten und wie wir unser Leben führen.

Wenn Sie ein Unternehmen führen wollen und wenn Sie **Führungsverantwortung** für Ihre Mitarbeiter tragen, was ist dann wirklich wichtig? Sie schaffen (hoffentlich) eine gemeinsame Vision. Sie stärken, ermuntern und leiten an, um die Fähigkeiten von Einzelpersonen und Teams zu entwickeln. Sie bauen vertrauensvolle Beziehungen auf. Sie planen mit Weitblick, beachten die Interessen der Anspruchsgruppen ihres Unternehmens, studieren die Markttrends und das Verhalten der Wettbewerber und ziehen die richtigen Schlussfolgerungen daraus; sie verbessern die IT- Systeme und die Prozesse im Unternehmen; sie sorgen für Abstimmung usw.

Warum ist die gemeinsame Vision ein Schlüssel zum Erfolg?

Die gemeinsame Vision entfacht und verbindet Kraft, Talente und Fähigkeiten aller Beteiligten. Sie schmiedet Menschen zusammen und verleiht ihnen das Gefühl von Einheit und Orientierung. Eine gute Vision erzeugt ihre eigene Ordnung, weil sie zur Verfassung und zum Entscheidungskriterien der Gruppe wird und Synergien hervorbringen kann.

Stellen Sie sich und Ihren Mitarbeitern folgende (einfache) Frage:

Was ist der Sinn unseres Unternehmens?

Wenn Sie selbst darauf (noch) keine Antwort haben und ihre Mitarbeiter kopfschüttelnd und ratlos reagieren, dann sollten Sie sich ernsthaft Gedanken um sich und Ihr Unternehmen machen.

Unternehmen, deren Mitarbeiter kein klares Verständnis gemeinsamer Ziele haben, zahlen einen hohen Preis in Form von Zeit- und Energieverschwendung; sie können ihren Potenziale nicht wirklich nutzen und bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Eine gemeinsame Philosophie schaffen und eine Vision als zentrale Unternehmensaussage formulieren – darauf kommt es an!

Die Vision ist eine wirkungsmächtige Zukunftsvorstellung. Sie beschreibt eine angestrebte Situation, die möglich, sinnvoll und wünschenswert ist. Die Vision ist ein Vorstellungsbild, das mehr oder weniger scharf umrissen ist. Sie zeigt wie ein Kompass die Richtung an, in die man sich bewegen will.

Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht wie bei jeder schöpferischen und gestalterischen Tätigkeit eine Vision. Sie bringt einen Wunschtraum zum Ausdruck, etwas, wonach man sich sehnt, was man anstrebt, wofür es sich lohnt, sich einzusetzen, wofür man bereit ist, hart zu arbeiten. Eine Vision kommt erst zustande, wenn sie auf die Erreichung klarer und außergewöhnlicher Ziele gerichtet ist; diese müssen eine Herausforderung für einen selbst und für die Mitarbeiter sein.

Beispiele:

- Steve Jobs und Stephen Wozniak hatten die Vision der „Demokratisierung des Computers“; ihre Gründung von Apple Computers führte zu einem neuen Industriezweig – dem Personal Computer.
- Gottfried Daimler hatte als Vision die Konstruktion eines Fahrzeugmotors, der die Pferde zu ersetzen imstande war. Diese Vision führte zur Gründung der Daimler-Motoren-Gesellschaft.
- Die Vision von BRITISH AIRWAYS besteht darin, die beste und erfolgreichste Fluglinie die Welt zu werden.
- Der Rektor einer Technischen Universität sieht seine Vision darin, Bedingungen zu schaffen, die es einem Mitglied des Lehrkörpers erlauben, den Nobelpreis zu erringen.
- Ein Unternehmer, der in der Lombardei zu großen Wohlstand gelangt ist, verwirklicht seinen Jugendtraum, indem er in seinem Heimatort auf Sizilien Fertigungsbetriebe ansiedelt, die die Jugendarbeitslosigkeit in dieser Region beseitigen.

Die Vision ist zusammen mit der Mission und dem Leitbild ein wichtiges Instrument zur Gestaltung der Unternehmenspolitik. Die Vision ist ein wichtiges Führungsinstrument, um neue Werte in die Unternehmenspolitik und in die Unternehmenskultur zu bringen. Sie erschließt neue Horizonte, die die strategische Ausrichtung der Unternehmung als Ganzes oder einzelner Geschäftseinheiten verändern kann. *„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken“* (The Boston Consulting Group).

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer“.

Dieser berühmte Ausspruch von Antoine de Saint-Exupery enthält nach Hinterhuber zwei, für die Führung einer Unternehmung wichtige Aussagen:

- Die Vision ist das Bewusstwerden des Wunschtraums einer Veränderung. Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision – auch wenn sie der Unternehmer oft nicht in Worte fassen kann.
- Bei der Formulierung und Umsetzung der Vision kommt es auf die gezielte Koordination der maßgeblichen Leute in der Unternehmung an.

Von einer Vision sollte man erst dann reden, wenn eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung existiert und dem Unternehmen eine richtungweisende, normative Vorstellung eines zentralen Ziels vorgegeben werden kann.

Eine solche wirksame Leitidee zeichnet sich nach Müller-Stewens/Lechner durch **drei Eigenschaften** aus:

4. Eine Vision ist **sinnstiftend**. Sie reduziert Komplexität, hilft Umweltbeobachtungen zu verarbeiten und einzuordnen, und schafft damit Ordnung und Orientierung.
5. Eine Vision ist **motivierend**. Sie entwirft ein Bild der Zukunft und hebt dieses als besonders erstrebenswert heraus. Die Kluft zwischen der momentanen Situation und der neuen, noch zu realisierenden Wirklichkeit weckt Begeisterung, wirkt stimulierend und ist in der Lage, Energie zu wecken und zu erzeugen.
6. Eine Vision ist **handlungsleitend**. Macht man sich bewusst, dass eine der großen Herausforderungen in Organisationen darin besteht, aus den Handlungen Einzelner ein kollektives, aufeinander abgestimmtes Muster zu formen, um als Ganzes handlungsfähig und erfolgreich zu werden, dann wird einsichtig wie wichtig es ist, dies zu erreichen.

Eine Vision hat nach Hinterhuber **drei Komponenten**: Offenheit, Spontaneität und Realitätssinn.

Offenheit heißt Aufgeschlossenheit gegenüber dem Zeitgeist und den echten Bedürfnissen der Menschen. Offenheit bedeutet in der täglichen Praxis:

- Das Suchen und Verstehen anderer Meinungen,
- sich in die Lage des anderen versetzen,
- aktives Zuhören im Kontakt mit Kunden, Mitarbeitern und Dritten,
- Lesen von Büchern und Zeitschriften auch außerhalb des eigenen Fachgebietes,
- Fortbildungsmaßnahmen und Seminare besuchen,
- Pflegen von Beziehungen zu kreativen Menschen.
-

Spontaneität ist die Fähigkeit, verschiedene Blickwinkel einnehmen zu können, gewohnte Denkmuster aufzugeben, Neues zu denken. **Realitätssinn** heißt, die Machbarkeit nicht aus dem Auge zu verlieren und die Dinge so zu sehen, wie sie sind. Ohne den Sinn für die Realitäten wird aus einer Vision eine Illusion.

Ohne mit offenen Augen und Ohren durch die Welt zu gehen, ohne Sinn für neue Möglichkeiten und andere Perspektiven finden sich keine Visionen. Alle großen Dinge brauchen Zeit und werden in harter, täglicher Arbeit Schritt um Schritt verwirklicht. Wer eine Vision hat, kann Geduld haben, Fehler machen, Umwege in Kauf nehmen und Abweichungen korrigieren, weil er die Richtung kennt, in die er gehen will. *Der Wind ist*, um mit Seneca zu reden, *nur für den günstig, der weiß, wohin er will.*

Die Bedeutung und die Kraft der Vision zeigt sich darin, dass sie das Wesentliche über das Unwesentliche stellt, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden hilft, die richtige Selbsteinschätzung im Verhältnis zur Umwelt und zu den Aufgaben und Plänen der Unternehmung fördert und dadurch alle Energien und Kräfte der Unternehmung in Richtungen kanalisiert, die häufig neue strategische Handlungsspielräume erschließen. Die unternehmerische Aufgabe wird leichter, wenn die Vision immer wieder mit neuen und frischen Impulsen die Initiative und Kreativität der Mitarbeiter belebt und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen stärkt.

Die Mission

Für eine umfassend formulierte Mission sind Aussagen zu folgenden vier zentralen Elementen erforderlich: zum Unternehmenszweck und zu den Zielen, zu den zentralen Grundsätzen und Werten, zu den Führungsgrundsätzen und Verhaltensstandards und zu den Strategien.

Unverzichtbar ist die Beschreibung des Unternehmenszwecks. Der **Unternehmenszweck** gibt an, wozu ein Unternehmen überhaupt existiert. Was will das Unternehmen tun? Für wen ist es da? Wodurch wird seine Existenzberechtigung legitimiert? Eine Antwort auf die Fragen führt zum innersten Kern unternehmerischen Handelns. Von einer gut formulierten Mission kann eine starke Motivation ausgehen, wenn sie in ihrer Kernideologie überzeugend den Zweck mit wichtigen, glaubwürdigen und anerkannten Werten verbindet.

Führende Unternehmen formulieren ihren Unternehmenszweck in einer knappen, leicht verständlichen und überzeugenden Form in Form eines Mottos, wie einige Beispiele verdeutlichen:

AT&T: To bring people together anytime and anywhere.
 Wal-Mart: To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people.
 Walt Disney: To make people happy.

Diese Formulierung des Unternehmenszwecks in Form eines einprägsamen Mottos wird i.d.R. im Leitbild des Unternehmens wiederholt.

An dem Zweck des Unternehmens müssen sich auch die **grundlegenden Unternehmensziele** ausrichten. Diese übergeordneten Ziele müssen später so weit operationalisiert werden, dass eine Messung und Überprüfung (im Rahmen des Controllings) möglich wird.

Beispiel:

Die Fluglinie BRITISH AIRWAYS formuliert als ihren Unternehmenszweck wie folgt:
Wir wollen die beste und erfolgreichste Fluglinie der Welt sein und mit allen Aktivitäten hohe Gewinne erzielen. Daraus werden folgende Ziele abgeleitet: Zuverlässigkeit und Sicherheit, finanzielle Ertragskraft, weltweiter Führer im Luftfahrtgeschäft mit Präsenz an allen wichtigen regionalen Märkten, ein im Vergleich zur Konkurrenz ausgezeichnetes Service- und Preis-Leistungs-Verhältnis, Kundenorientierung, ein guter Arbeitgeber und ein guter Nachbar.

Für jedes dieser Ziele werden Messindikatoren konstruiert und mit Vorgaben versehen, die angeben, wo man hinsichtlich der Zielerreichung im Moment steht.

Ein weiteres Element einer Mission sind die **zentralen Werte und Grundsätze** eines Unternehmens. Dabei handelt es sich um dauerhafte und handlungsleitende Grundsätze die Aufschluss darüber geben, was als wertvoll, wichtig und angemessen gelten soll und was nicht.

An diesen zentralen Werten richten sich die Führungsgrundsätze und auch die Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeit aus. Diese **Verhaltensstandards** sind wiederum wichtige Elemente des Unternehmensleitbilds und der Unternehmenskultur.

Häufig werden in der Mission auch die zentralen markt- und wettbewerbsorientierten **Strategien** zum Ausdruck gebracht, die dazu beitragen sollen, dem spezifischen Unternehmenszweck und die Unternehmensziele zu erfüllen.

In der Praxis werden die Begriffe Vision, Mission und Leitbild häufig nicht deutlich voneinander abgegrenzt sondern gleichlautend verwendet.

Das Leitbild

Wird eine Mission schriftlich und umfassend fixiert, dann spricht man von einem Leitbild bzw. „Mission Statement“. Leitbilder enthalten Aussagen zum Unternehmenszweck, zu den zentralen Werten und Unternehmensgrundsätzen, zu den Aktivitätsfeldern, Strategien und Unternehmenszielen.

Inhaltlich kann das Leitbild in drei Teile gegliedert werden:

4. Präambel: Hier wird auf einer Seite der Anlass der Leitbildentwicklung kurz dargestellt und der Stellenwert, den man dem Leitbild beimessen will, zum Ausdruck gebracht.
5. Kernleitbild: Auf möglichst einer Seite wird pro Themenbereich (ca. 4-7) ein zentrales Statement als Kernsatz dargestellt.
6. Erweitertes Leitbild: Jeder Themenbereich wird auf einer Seite nochmals vertieft. Die Seite beginnt mit dem Kernsatz, danach folgt ein erläuternder Text und spezielle, themenbezogene Aussagen.

Leitbilder sind heutzutage in der Praxis bereits weit verbreitet und gehören zu den populärsten Managementkonzepten der Gegenwart. Die Erwartungen, die an ein Leitbild geknüpft werden sind hoch. Das Leitbild soll mehrere Funktionen erfüllen:

Es soll dazu beitragen, eine gemeinsame Vorstellung über den Zweck und die Ziele des Unternehmens und über die Richtung der Unternehmensentwicklung zu unterstützen (**Orientierungsfunktion**). Das Leitbild soll den Mitarbeitern eine Art Kompass (siehe auch: Vision) sein, der ihr Verhalten ausrichtet.

Nach innen hat das Leitbild eine wichtige **Motivationsfunktion**. Es soll den Mitarbeitern helfen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, sich als Teil des Ganzen zu begreifen und durch erhöhte Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung und insgesamt zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen.

Wenn Menschen in einer Organisation zusammen eine Aufgabe erledigen wollen, müssen sie sich früher oder später mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Erwünschte Ergebnisse und Zielsetzungen: Was wollen wir erreichen? Welche Ergebnisse streben wir an und bis wann?
- Richtlinien: Innerhalb welcher Einflussfaktoren und Parameter bewegen wir uns dabei? Welche zentralen politischen, rechtlichen und ethischen Fragen, welche Werte und welche Grenzen müssen wir berücksichtigen, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen?
- Ressourcen: Womit müssen wir arbeiten? Welche finanziellen, systembedingten und menschlichen Mittel stehen zur Verfügung, und wie erschließen wir sie?
- Rechenschaft: Wie messen wir unsere Arbeit? Welche Kriterien und welche Indikatoren zeigen das Erreichen der erwünschten Resultate an? Sind sie überhaupt messbar, beobachtbar, erkennbar? Wem sind wir Rechenschaft schuldig? Wann wird der Rechenschaftsprozess stattfinden?
- Konsequenzen: Weshalb wollen wir diese Ziele erreichen? Welche Konsequenzen hat das Erreichen oder Nichterreichen der erwünschten Ergebnisse?

Ein Leitbild sollte auf diese Fragen Antworten geben.

Leitbilder haben auch eine **Legitimationsfunktion**, indem sie bestimmte unternehmerische Grundsatzentscheidungen rechtfertigen und in einen Begründungszusammenhang stellen. Deshalb hat das Leitbild neben seiner wichtigen Funktion für das Innenleben der Unternehmen (siehe: Unternehmenskultur) auch eine Wirkung nach außen (siehe: Corporate Identity).

Leider klaffen Anspruch und Wirklichkeit in der Praxis häufig weit auseinander. Oft sind Leitbilder nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben sind. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Manchmal sind die Ziele unklar oder mehrdeutig formuliert, manchmal sind sie zu ehrgeizig und unrealistisch. Häufig stehen die Leitbildformulierungen in einem deutlichen Gegensatz zur gelebten Realität im

Unternehmen. Die geheimen Spielregeln dominieren das Verhalten der Mitarbeit und die Leitbildformulierungen werden nicht ernst genommen. Wenn das Verhalten der Führungskräfte und Vorgesetzten nicht im Einklang mit den in Leitbild formulierten Führungsgrundsätzen und Verhaltenstandards steht, dann kann ein Leitbild nicht seine Funktionen erfüllen.

Was gilt es somit zu beachten?

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigung besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.“ (Konfuzius)

In der Konzeption der **Unternehmenspolitik** zeigt sich die innere Einstellung des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte zu sämtlichen unternehmerischen Tätigkeiten; sie ist die weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung und findet ihren Ausdruck im Leitbild der Unternehmung (Hinterhuber). Unternehmenspolitik muss so formuliert werden, dass alle Mitarbeiter an einem Strick und in die selbe Richtung ziehen. Nach Hinterhuber besteht kein Zweifel: „Die Zukunft der Unternehmungen hängt davon ab, ob und in welchem Ausmaße motivierte und engagierte (und hochqualifizierte, Einfügung durch mich) Mitarbeiter bessere Produkte und/oder Dienstleistungen zu einem besseren Preis anzubieten in der Lage sind als die Konkurrenten.“

Fallbeispiel:

Ein Unternehmensberater sagt vor den Mitgliedern des Vorstands einer großen Unternehmung: *„Sie verfügen über hervorragend ausgebildete Führungskräfte und qualifizierte Mitarbeiter. Die technische Ausstattung ihrer Unternehmung ist beeindruckend. Ihr strategisches Planungssystem ist vorbildlich. Vergleicht man jedoch die Wirtschaftsergebnisse Ihrer Unternehmung mit denen Ihrer Hauptkonkurrenten, zeigt sich, dass Sie Ihre Wettbewerbsvorteile auf vielen Märkten nicht ausspielen. Auf vielen Märkten sind Sie die Nr. 3 oder 4 oder liegen noch weiter zurück, obwohl sie aufgrund ihrer Technologien, ihrer personellen Ressourcen und ihrer Marketingfähigkeiten zu den führenden Wettbewerbern zählen müssten. Viele Ihrer Konkurrenten sind Ihnen überlegen, weil deren Mitarbeiter etwas ganz Wichtiges haben: den Traum, für eine wunderbare Aufgabe zu arbeiten. Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter machen ihre Aufgabe und tun ihre Pflicht. Was fehlt, ist das Engagement für etwas, das über die Umsetzung der Strategien und Aktionspläne hinausgeht.“*

Nach Hinterhuber legt die Unternehmenspolitik legt die Unternehmensgrundsätze fest, die in einem Leitbild festgehalten werden, mit dem Ziel, die „Persönlichkeit“ der Unternehmung zu bestimmen und die allgemeinen Grundsätze des Handelns verbindlich bekannt zu geben.

Die Unternehmensgrundsätze betreffen:

5. Die Festlegung des Zwecks und der Tätigkeitsbereiche der Unternehmung (Auf welchen Märkten wollen wir überhaupt und aus welchen Gründen tätig sein?).
6. Die Definition der Verantwortung der Unternehmung gegenüber den Stakeholdern: den Kunden und Abnehmern, den Mitarbeitern, den Kapitalgebern, den Lieferanten, den verbündeten Unternehmen, der Gesellschaft (Was will die Unternehmung für diese Anspruchsgruppen sein und wie will sie sich ihnen gegenüber positionieren?).
7. Die Verwertung der Unternehmensergebnisse.
8. Das Eingehen strategischer Allianzen.

Die Unternehmenspolitik bildet die Summe aller Maßnahmen, mit denen die Unternehmensleitung die Unternehmung als Ganzes ordnend gestaltet und die Strategien in konkretes Handeln umsetzt.

Vorgehen bei der Leitbilderstellung

Die Initiative zu einem Leitbild sollte vom Unternehmer selbst bzw. von der Führungsspitze ausgehen, da er bzw. sie auch später für die Verfolgung des Leitbildes verantwortlich ist. Bei der Leitbilderstellung hat sich in größeren Unternehmen ein stufenweises Gegenstromverfahren bewährt, das

zwischen top-down und bottom-up Prozessen solange hin- und herpendelt, bis eine breite Verankerung und weit gehende Akzeptanz stattgefunden hat.

Unternehmensgrundsätze funktionieren in der Praxis nur, wenn sie realistisch und wahrhaftig, d.h. glaubwürdig sind. Deshalb sollte man bei der Erstellung eines Leitbildes folgende Fragen beachten:

- Ist das Leitbild von der Führungsmannschaft selbst erarbeitet worden?
- Wird das Leitbild von den Vorgesetzten gelebt, d.h. in ihrem Verhalten tatsächlich umgesetzt?
- Lässt sich die Einhaltung der Unternehmensgrundsätze überprüfen?
- Ist das Leitbild konkret?
- Bezieht sich das Leitbild auf einen langen Zeithorizont?
- Lassen sich die Unternehmensgrundsätze unternehmensinternen und –externen Veränderungen anpassen?
- Wird das Leitbild von den Mitarbeitern akzeptiert und verteidigt?

Entscheidende Voraussetzung dafür, ob ein vom Unternehmer oder von der Unternehmensleitung formuliertes Leitbild Anerkennung findet, ist die **Vertrauenswürdigkeit**, die der Unternehmer bzw. die Mitglieder der Geschäftsleitung bei den Mitarbeitern genießt. Vertrauenswürdigkeit geht nach Stephen R. Covey aus **Charakter und Kompetenz** hervor. Beide zusammen bilden Vertrauenswürdigkeit. Kompetenz ohne Charakter flößt kein Vertrauen ein.

Zum Charakter gehören:

- Integrität – Die Fähigkeit, den eigenen Worten Taten folgen zu lassen und eine konsequente Ausrichtung des Handelns an ausgewogenen Prinzipien.
- Reife – Das Gleichgewicht von Mut und Rücksicht, das uns befähigt, zu sagen, was gesagt werden muss, ehrlich auf jemanden einzugehen und Streitpunkte direkt, aber voller Rücksicht für die Gefühle, Gedanken und Meinungen anderer anzupacken,
- Mentalität der Fülle – Das Paradigma eines stetig wachsenden Lebens (du einer hohen Zahl dritter Alternativen (im Gegensatz zum Entweder oder und zum Paradigma des Nullsummenspiels, von dem ein anderer nur auf meine Kosten profitieren kann)).

Charakter und Kompetenz bilden den Ausgangspunkt für alles andere in einer Organisation. Wenn von Corporate Behaviour, Unternehmensidentität oder Unternehmenskultur geredet wird, sollte immer bedacht werden, dass es so etwas wie Unternehmensverhalten nicht gibt; es gibt immer nur ein Verhalten von einzelnen Personen im Unternehmen, die dann allerdings in ihrer Gesamtheit als Unternehmenskultur begriffen werden können. Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens aber steht und fällt mit der Vertrauenswürdigkeit seiner Angehörigen.

Vertrauen hält alles zusammen. Vertrauen schafft das Umfeld, in dem sich die Elemente des Leitbildes entfalten können. Die erfolgreiche Unternehmen schaffen es, eine **Vertrauensorganisation** zu entwickeln. In dieser Organisation kann auf die Überwachung des Einzelnen verzichtet werden.

Wer ist in einer Unternehmenskultur, durch die großes gegenseitiges Vertrauen charakterisiert ist für die Aufsicht zuständig? Die Vereinbarung. **Führung durch Zielvereinbarungen** und die Entwicklung darauf abgestimmter Strukturen und Systeme sind ein weiteres Merkmal erfolgreicher Unternehmen, die ihr Leitbild glaubwürdig in die Praxis umzusetzen in der Lage sind.

Aufgabe einer wirksamen **Personalpolitik** ist es, an der Entwicklung einer Vertrauensorganisation mitzuwirken und die im Leitbild formulierten Unternehmensgrundsätze und Verhaltensstandards in der Unternehmung zu verbreiten und dafür zu sorgen, dass Kritik und Änderungswünsche vorgebracht werden und, falls berechtigt, in das Leitbild einfließen können.

Corporate Identity – Die Unternehmensidentität

Immer mehr Unternehmen entscheiden sich dazu, ihre Webseiten, Logo's , Banner und Drucksorten in einem durchgehenden Design zu erstellen, um damit ihren Auftritt nach außen und vor allem gegenüber den Kunden wirkungsvoller zu gestalten.

In Zeiten austauschbarer Produkte, zunehmender Konkurrenz und einer kritischen Öffentlichkeit wird es für viele Unternehmen immer wichtiger, ihren Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, aber vor allem auch den Mitarbeitern durch eine **einzigartige, unverwechselbare Identität** Orientierung und Sicherheit zu bieten und sich von den Wettbewerbern abzuheben und im Markt zu profilieren. Der gelungene **Auftritt eines Unternehmens** wird durch viele, miteinander vernetzte Faktoren bestimmt. Mit dem Konzept Corporate Identity (kurz: CI) wird heute versucht, die Identität eines Unternehmens zu gestalten.

Es gibt keine allgemein gültige Definition von Corporate Identity. Im engen Zusammenhang mit CI werden eine Vielzahl von Begriffen verwendet: Unternehmensidentität, Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur, Erscheinungsbild, Unternehmenspersönlichkeit.

Definitionen:

„Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise einer Organisation, einer Unternehmung oder einer Geschäftseinheit nach innen und außen. Sie ist quasi ihr Erscheinungsbild. Die Grundlage jeder Identität ist die Kultur (siehe: Unternehmenskultur).“

„Corporate Identity ist das Management von Identitätsprozessen einer Organisation“ (Dieter Herbst).

„Die Unternehmung erkennt bewusst und in einem systematischen Prozess seine Identität (sein gemeinsames Selbstverständnis) und vergleicht sie mit Wünschen und Erwartungen von Mitarbeitern und Umfeld. Auf dieser Basis entscheidet sich das Unternehmen, ob es sein gemeinsames Selbstverständnis verändern muss und wie es sein soll. Diese angestrebte Identität wird durch das Erscheinungsbild (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communications) und Verhalten (Corporate Behaviour) nach innen und außen vermittelt.“

Ziele nach innen

Ein wesentlicher Grund für die Bedeutung von CI ist die Annahme, dass sie zur Steigerung von Produktivität und Leistung beiträgt. CI soll bei den Mitarbeitern ein geschlossenes und stimmiges Bild des gesamten Unternehmens bieten. Das hierdurch erzeugte „**Wir-Gefühl**“ steigert die Arbeitszufriedenheit und die Motivation und damit die Leistung. CI strebt die Zustimmung der Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Handeln mit vereinbarten Werten und Spielregeln auf der Grundlage eines gemeinsamen Selbstverständnisses, das auch die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Ziele nach außen

Ziel der CI nach außen ist die Profilierung der Unternehmung im Markt und gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. CI soll in den Augen der Stakeholder ein genaues Bild der angestrebten Identität entstehen lassen: Das **Corporate Image**. Dieses eindeutige, konsistente und widerspruchsfreie Bild der Unternehmung ist eine Voraussetzung dafür, dass sich Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Sicherheit entwickeln können. Ein unverwechselbares Image ermöglicht dem Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen aus der Anonymität und der Informationsflut

herauszutreten. Erkennbarkeit, Unverwechselbarkeit, Sympathie und Vertrauen stabilisieren das Verhältnis des Unternehmens und seiner Bezugsgruppen.

Das Image soll drei wichtige Funktionen erfüllen:

- Profilierung und ein klar strukturiertes und stabiles Vorstellungsbild des Unternehmens.
- Abgrenzung von den Wettbewerbern durch die Selbstdarstellung.
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens und seiner Produkte und damit verbesserte Absatzchancen und höhere Umsatzerlöse.

Bestandteile und Voraussetzungen der Corporate Identity

Basis der Identität ist die Unternehmenskultur und die in den Leitlinien formulierten Grundsätze, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren der Unternehmung. Die Zusammenhänge lassen sich wie folgt formulieren:

- Die Unternehmenskultur ist die Basis der Unternehmensidentität,
- die formuliert wird im Unternehmensleitbild,
- das besteht aus der Leitidee, den Leitsätzen und dem Motto,
- die Basis sind für Design, Kommunikation und Verhalten,
- die als Instrumente der Vermittlung der Unternehmensidentität zum Angleichen von Unternehmenskultur, Leitbild und Corporate Image führen soll.

Quelle: [http://www.ideenreich.de/Dieter Herbst/Themen/ci/prozess.htm](http://www.ideenreich.de/Dieter_Herbst/Themen/ci/prozess.htm)

Corporate Design

Optische Signale und Zeichen sind für die erfolgreiche Durchsetzung einer CI-Strategie von großer Bedeutung. Das **visuelle Firmenbild** ist der Bereich, mit dem das Unternehmen in der Öffentlichkeit am deutlichsten wahrnehmbar ist und sich von anderen unterscheiden kann. Ein Bild lässt sich im Vergleich zu Verhalten und auch zu Worten schneller erfassen und gedanklich leichter verarbeiten. Je klarer und eindeutiger das visuelle Bild eines Unternehmens gestaltet ist, desto weniger Worte sind notwendig, um das Unternehmen mit allen seinen Merkmalen zu identifizieren.

Das Corporate Design wird geprägt von **konstanten Gestaltungselementen** wie dem Logo, den Hausfarben, der Hausschrift, der typographisch gestalteten Form des Slogans, Fotos und andere Illustrationselemente.

Das **Unternehmenszeichen**, auch Logo genannt, soll folgende Eigenschaften erfüllen:

- Es weckt Aufmerksamkeit und hat Signalwirkung;
- Es informiert und hat einen hohen Erinnerungswert;
- Er hat einen ästhetischen Wert, der eigenständig und langlebig ist;
- Es integriert, es kann variiert und auf vielfältigste Vorlagen angebracht werden.

Die Unternehmenszeichen lassen sich unterteilen in Bildmarken, Wortmarken und kombinierte Marken.

Die **Hausfarbe** ist ein weiteres wichtiges, weil ein unmittelbar einprägsames Erkennungs- und Unterscheidungsmerkmal für Unternehmen. Shell hat gelb gewählt, Aral ist blau, Rot signalisiert Ferrari, blauweiß steht für BMW, lila ist Milka.