

1. LEITBILD

NORDSTERN AM HORIZONT

Um immer wieder am Markt zu punkten und den Wettbewerb dauerhaft zu meistern, *brauchen Unternehmen ein klares Leitbild*. Es lenkt die in der Organisation vorhandene Energie in eine gemeinsame Richtung und dient als fundamentale Orientierung für die Unternehmenssteuerung.

Diese Leitplanken sind heute wichtiger denn je.

Seit 1933 behauptet sich Illy Caffè gegen Giganten wie Nestlé, Lavazza und Massimo Zanetti im Espressomarkt. Das Erfolgsrezept der Firma: Sie wird von ihrem Traum geleitet, den besten Kaffee der Welt zu machen. Entsprechend möchte sie Menschen auf der ganzen Welt, für die Lebensqualität eine wichtige Rolle spielt, mit Kaffee von bestmöglicher Qualität verwöhnen. Diese Bestimmung treibt das Unternehmen an, es Tag für Tag mit den Großen aufzunehmen. Sein Erfolg zeigt eindrücklich: Ein klares Verständnis des Unternehmensauftrages liefert die innere Kraft, sich auch in schwierigen Marktumfeldern zu behaupten.

Die wichtigsten Orientierungspunkte für den langfristigen Unternehmenserfolg sollten in einem überzeugenden Leitbild verankert sein. Idealerweise enthält es fünf Kernelemente: den Beitrag des Unternehmens für eine bessere Welt („Purpose“), den kundenbezogenen Auftrag („Mission“), das Zukunftsbild des Unternehmens („Vision“) sowie die Grundsätze („Leitsätze“) und die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter („Werte“). Ein Leitbild zu erstellen, gehört zu den Standards der Strategiearbeit. In der Praxis aber sind Leitbilder oftmals trivial und ohne praktische Anwendung. Kein Wunder also, dass die wenigsten Mitarbeiter das aktuelle Leitbild ihres Unternehmens wiedergeben können. Doch die Zeiten, in denen man über diese Schwäche einfach hinwegsehen konnte, sind endgültig vorbei. Im Gegenteil: Heute gefährden schwache Leitbilder den langfristigen Markterfolg.

SINN STIFTEN UND DIE RICHTUNG WEISEN

Das liegt zum einen an neuen Anforderungen an die Organisationsstruktur. Das klassische Modell des „Command and Control“ mit seiner pyramidalen Entscheidungshierarchie ist in die Jahre gekommen. Stattdessen setzen die geforderte höhere Anpassungsfähigkeit, Entwicklungsgeschwindigkeit und Kundenorientierung von Unternehmen voraus, dass Mitarbeiter und Teams ein wesentlich höheres Maß an Selbstorganisation besitzen. In einem solchen Umfeld weiterhin eine koordinierte Vorgehensweise sicherzustellen, erfordert einige wenige, aber klare und überzeugende Aussagen zu Sinn und Richtung des Unternehmens. Diese Aussagen sollten sich im Leitbild wiederfinden.

Darüber hinaus wandelt sich auch der Auftrag von Unternehmen. Lange Zeit haben sich Manager am Shareholder-Value-Prinzip orientiert, wonach das Erzielen von Gewinn zentraler Zweck eines Unternehmens ist. Mit der vom US-Ökonomen Peter Drucker ausgehenden Erkenntnis, dass Gewinn zwar ein Ergebnis, aber nicht der Sinn eines Unternehmens sein kann, gewann das Customer-Value-Denken an Bedeutung. Danach ist es die



Nachhaltiger Erfolg erfordert einige wenige, aber überzeugende Aussagen zu Sinn und Richtung des Unternehmens.

wichtigste Aufgabe von Unternehmen, Kunden zu „erschaffen“. Wirtschaftlich verantwortliches Handeln, um negative Auswirkungen wie Umweltschäden und gesellschaftliche Spannungen zu vermeiden, ist dabei eine untergeordnete Nebenbedingung.

VOM SHAREHOLDER VALUE ZUM EARTH VALUE

Die aktuelle „Purpose“-Diskussion stellt nun gerade die Wirkung des Handelns in den Mittelpunkt des Unternehmensauftrags. Der Tenor dieses Earth-Value-Denkens lautet: Es lohnt sich, sich mit den Auswirkungen des Unternehmens auf die Ökologie und Gesellschaft auseinanderzusetzen. Es öffnet den Blick für neue, langfristig angelegte Entwicklungspotenziale, ermöglicht einen höheren Mehrwert für die Kunden und führt so auf Dauer zu überdurchschnittlichen Gewinnen. Das ist nicht nur für strategisch orientierte Investoren von Interesse. Auch viele Mitarbeiter möchten den tieferen Sinn ihrer Arbeit verstehen. Jungen Talenten ist es häufig wichtiger, dass ein Unternehmen die Gesellschaft verbessert, als dass es kurzfristig hohe Gewinne erwirtschaftet. „Purpose“ ist die Unternehmensbestimmung, die nicht nur Gewinn und Kunden berücksichtigt, sondern auch den Auftrag für eine bessere Welt. So ist beispielsweise der Purpose des Kontaktlinsenherstellers CooperVision, das Sehvermögen überall auf der Welt zu verbessern. Die Mission, also der kundenbezogene Auftrag, liegt in der Bereitstellung von Kontaktlinsen, damit die Kunden jeden Tag „den besten Blick“ haben.

Viele Leitbilder sind vor dem Hintergrund dieser Anforderungen nicht mehr zeitgemäß. Der Druck, dies zu ändern, kommt nicht nur von Mitarbeitern oder gesellschaftlich interessierten Kunden, sondern unter dem Stichwort „Long Term Value“ auch immer stärker von strategisch orientierten Investoren. Angesichts dieser Entwicklungen sollte man das bestehende Leitbild kritisch hinterfragen – und es zum Leitstern der Unternehmenssteuerung machen. ■

// Nikolai Brosch

NBrosch@horvath-partners.com

Tel. +49 89 544625-1345