



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

DAS UNTERNEHMENSLEITBILD

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #23 | SEPTEMBER 2019



DAS UNTERNEHMENSLEITBILD

DEN GESCHÄFTSZWECK VERMITTELN UND ORIENTIERUNG GEBEN

Wir leben in Zeiten großer Veränderungen, steigender Komplexität, schwindender Gewissheiten und zunehmender Unübersichtlichkeit. Gerade hier kann ein Leitbild helfen, um Orientierung zu geben und ein gemeinsames Unternehmens- bzw. Geschäftsverständnis herzustellen. Das Leitbild definiert die normativen Eckpunkte des Unternehmens: Geschäftszweck und Kundennutzen, Stärken und Differenzierung, Überzeugung und Sinn. Damit stellt es die unternehmenspolitische Grundlage für die Zukunft dar und gibt den Rahmen für Strategie, Schlüsselprojekte, Personal- und Organisationsentwicklung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

FUNKTIONEN UND KERNTHEMEN EINES LEITBILDES

Ein Leitbild ist Teil der sogenannten «normativen Führung» und bildet einen Kompass nach innen und außen. Es geht um Aussagen zum strategisch relevanten Markt, zu Kunden und Kundennutzen, zum Leistungsprogramm, zu einzelnen Schlüsselprozessen, zu Geschäftsfeldern, zu Wertvorstellungen usw. Letztlich läuft alles auf die Frage hinaus, was der Kern des Geschäftes ist, wofür das Unternehmen steht und wofür die Kunden bereit sind, eine Rechnung zu bezahlen – gerade in Zeiten großer Veränderungen auf den Märkten.

Es gibt drei Kernthemen eines Leitbildes¹. Erstens besteht die Funktion eines Leitbildes darin, eine langfristige Orientierung zu geben und den Geschäftszweck zu klären. Dreh- und Angelpunkt hierbei ist das sogenannte lösungsunabhängige Kundenanliegen, d.h. der Bedarf unabhängig von der hier und heute im Markt angebotenen Lösung. In einem Leitbild eines Herstellers für Bohrmaschinen steht daher nicht «Wir bauen die besten Bohrmaschinen.», sondern «Wir sind die Nummer eins im Befestigen.» In diesem Satz ist natürlich die heutige Marktleistung der Bohrmaschine enthalten. Gleichzeitig schließt der Satz auch übrige Techniken des Befestigens ein, wie z.B. Dübeln, Nieten, Kleben, Schweißen. Die Klienten sind primär an einer Befestigungs-lösung interessiert und erst dann an der Bohrmaschine. Es ist geradezu gefährlich, sich nur auf die heute angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu konzentrieren, weil damit die Sicht auf Markt, Kunden und Wettbewerb viel zu sehr eingeschränkt ist. Der Altmeister der

¹ Vgl. Drucker, P., Managing the Nonprofit Organization, New York 1990, S. 7.2.



Managementlehre, Peter Drucker, hat dies immer wieder in folgender Frage ausgedrückt: «What business are we really in?» und nicht «What are we selling now?» Zweitens ist es erforderlich, die Stärken des Unternehmens klar herauszuarbeiten und damit auch die Frage nach der Differenzierung zu beantworten: Wo ist das Unternehmen anders und besser als die Konkurrenz? Das FinTech Unternehmen FundingCircle hat sich beispielsweise von Beginn an ganz klar über Tempo, d.h. schnelle und unbürokratische Kreditvergabe positioniert. Hier bietet es eine echte Alternative für Unternehmenskunden und greift etablierte Universalbanken an. Das dritte Kernthema eines Leitbildes ist die Benennung von Sinn, d.h. die Fragestellung, wovon Mitarbeiter und Führungskräfte überzeugt sind. Das Startup door2door hat frühzeitig den gesellschaftlichen Beitrag herausgestellt: nämlich die Optimierung der Verkehrsströme über Nahverkehr und selbstorganisierte Lösungen in Städten. Positive Überzeugung, im «richtigen» Unternehmen mitzuarbeiten und einen Beitrag zu leisten, ist die beste Motivationsquelle für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte. Diese drei genannten Kernthemen bilden die Substanz eines Leitbildes (vgl. Abb. 1).

Ein Leitbild beschreibt Geschäftszweck, Stärken und Überzeugung.

Ein Leitbild ist zu entwickeln, zu prüfen oder neu zu formulieren, wenn eine der folgenden Bedingungen gegeben ist: Bei gravierenden Veränderungen im Umfeld, am Markt bzw. im Unternehmen, bei einem grundlegenden Strategiewechsel, bei Kooperationen, bei Eigentümerwechsel und schließlich generell bei großen Veränderungen in Struktur, Kultur und Führung. Diese Treiber zur Leitbildentwicklung sind unternehmenspolitisch immer ernst zu nehmen. Vor jedem Aktions- und Veränderungsprogramm sind zuerst die normativen Grundlagen in Form des Leitbildes zu definieren oder zumindest zu aktualisieren.



Abb. 1: Kernthemen in einem Leitbild

| | |
|---|--|
| 1. Geschäftszweck und Kundennutzen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Darstellung des Geschäftszwecks im Sinn des „lösungsunabhängigen Kundenanliegens“, d.h. unabhängig von den heutigen Produkten bzw. Dienstleistungen 2. Ergänzung, Ausbau bzw. Weiterentwicklung des ursprünglichen Geschäftszwecks anhand neuer Entwicklungen (Markt, Technologie...) 3. Formulierung von generellen, langfristigen Geschäftszielen (Markt, Innovation, Produktivität...) |
| 2. Stärken und Differenzierung | <ol style="list-style-type: none"> 1. Positionierung im Markt im Sinn des eigenen Anspruchs: Geschäftsmodell, Qualitäts- bzw. Preisführerschaft, Kundengruppe... 2. Klare Benennung der Stärken im Wettbewerb und aus Kundensicht: echte Unterscheidung und idealerweise schwere Imitation seitens der Wettbewerber 3. Elemente echter Konkurrenzfähigkeit: Markt, Innovation, Produktivität... |
| 3. Überzeugung und Sinn | <ol style="list-style-type: none"> 1. Benennung des Selbstverständnisses des Unternehmens, der Mitarbeiter und Führungskräfte – gerade in Zeiten des Wandels 2. Klarheit über innerste Motivation und Antrieb für Spitzenleistungen in der Vergangenheit, der Gegenwart und v.a. in Zukunft 3. Eckpunkte für den Sinn durch den Geschäftszweck, d.h. worin die Chancen und der gesellschaftliche Nutzen liegen |

In Zeiten großen Wandels muss der Geschäftszweck wieder einmal auf den Prüfstand gestellt werden.

Leitbilder müssen in Zeiten großer Stabilität nicht angepasst werden. Das Gegenteil gilt in Phasen von Veränderung, Transformation und Neuerung². Gerade in der heutigen Zeit der Digitalisierung entwickeln viele Unternehmen ihr Leitbild weiter. Ein Unternehmen wie der Wärmepumpen-Hersteller iDM nutzt die Digitalisierung genauso wie der Mittelständler und Hidden Champion Rational. Was dort «connected cooking» genannt wird, bezeichnet der Konzern Daimler in seiner aktuellen Strategie «CASE» (Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric). Trotz unterschiedlicher Unternehmensgröße und Branche haben diese Beispiele eines gemeinsam: Sie entwickeln konsequent ihr Geschäft weiter, d.h. Strategie, Struktur, Kultur und Führung. Aus diesem Grund sollte die Unternehmensführung ein neues Leitbild erarbeiten oder das bestehende aktualisieren, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und sicherzustellen, dass alle Initiativen in dieselbe Richtung laufen.

ERARBEITUNG UND UMSETZUNG EINES LEITBILDES

Bei der Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes gibt es einige Erfolgsfaktoren und Gefahren, die branchenübergreifend zu berücksichtigen sind (vgl. Abb. 2). Diese sollten im gesamten Prozess immer wieder selbstkritisch reflektiert werden. Grundsätzlich ist zu betonen, dass ein Unternehmensleitbild nicht nur zu schreiben, sondern auch umzusetzen ist. Was selbstverständlich klingt, ist in der Praxis oftmals ein großes

² Kotter, J., Accelerate, München 2015, S. 97 ff.



Problem. Etwas zynisch formuliert: Wenn das Top-Management etwas Langfristiges formuliert und dies dann nicht umgesetzt wird, handelt es sich wahrscheinlich um ein Leitbild. In den meisten Fällen werden Leitbilder zwar kommuniziert, aber nicht gelebt.

Abb. 2: Erfolgsfaktoren und Gefahren in der Leitbild-Entwicklung

| Erfolgsfaktoren | Gefahren |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Langfristige Orientierung abseits tagesaktueller Notwendigkeiten 2. Ausrichtung am lösungsunabhängigen Kundenanliegen 3. Einfache, klare, verständliche Formulierung 4. Präzise, konkretisierbare und überprüfbare Aussagen 5. Umsetzbarkeit in eine mehrjährige Strategie oder unterjährig in Bereichs- bzw. individuellen Zielen 6. Konsequenz in der Handhabung, d.h. positive und negative Sanktionen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Missbrauch als reines Marketinginstrument 2. Abschluss des Leitbildprozesses ohne Umsetzungsmaßnahmen 3. Zementierung der bestehenden Verhältnisse bei zu starrem Festhalten an der „Alten Welt“ 4. Unglaubwürdigkeit durch diametral entgegengesetztes Verhalten der Organisation und der Führungskräfte 5. Unverständlichkeit, v.a. bei zu vielen Anglizismen und Fremdworten 6. Entwicklung ausschließlich im Kreis des Managements und von Stabsleuten |

Gute Leitbilder zeichnen sich durch Anschlussfähigkeit aus. Gemeint ist, dass jede Aussage präzise, umsetzbar und überprüfbar sein muss. Das Leitbild gibt damit eine langfristige Orientierung vor, die mehrjährig durch die Strategie und jährlich durch Bereichs- oder individuelle Ziele zu hinterlegen ist. Im Leitbild eines Logistikers steht etwa: "Wir liegen bei den Qualitätswerten `Flexibilität`, `Liefertreue` und `Kundenzufriedenheit` konstant unter den drei Besten der Branche." Diese Aussage ist langfristig gültig, wird von allen verstanden, kann in die einzelnen Geschäftsfeld-Strategien und in Jahresziele eingebaut werden. Damit erübrigt sich - fast automatisch - die Forderung nach breiter Kommunikation, weil das Leitbild konkretisiert ist.

***Viele Leitbilder werden verabschiedet und bleiben dann stecken.
Entscheidend ist aber nur die Umsetzung.***

Ein Leitbild muss klar und verständlich geschrieben sein. Zu vermeiden sind Allgemeinplätze ("ganzheitliche Kundenorientierung"), Anglizismen ("Value Oriented Business Model") oder Fremdwörter ("integrative Synergiepolitik"). Das entscheidende Kriterium ist, ob einfache Mitarbeiter, Lieferanten und vor allem die Kunden die Botschaft des Leitbildes verstehen. Ein Lebensmittel-Einzelhändler formuliert etwa in seinem Leitbild: "Unsere Läden sind sauber, ordentlich und aufgeräumt." Verständlichkeit ist die Voraussetzung für Klarheit im Kopf und für die Umsetzung.

Grundsätzlich bewährt sich eine möglichst breite Beteiligung, damit alle Perspektiven einbezogen sind und gemeinsames Verständnis herrscht. Zudem sollten Leitbilder – wo immer möglich – mit bestehenden Führungsprozessen verknüpfbar sein. So sind beispielsweise Führungskräfte einer Bank aufgefordert, mindestens ein großes



Jahresziel aus dem Leitbild abzuleiten und umzusetzen. Diese Anknüpfung an Führungsprozesse stellt sicher, dass ein Leitbild nicht nur bedrucktes Papier ist, sondern Wirkung entfaltet³.

DAS LEITBILD ALS KOMPASS

Ein Leitbild produziert vielfältigen unternehmerischen Nutzen. Zunächst ist es die Chance, den Geschäftszweck und das Selbstverständnis wieder einmal zu reflektieren und sich Klarheit über den künftigen Weg zu verschaffen (vgl. Abb. 3). Das gilt insbesondere in unserer heutigen Zeit der Veränderungen von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Nachdem gerade der langfristige Geschäftszweck unterschiedlich verstanden und interpretiert werden kann, sind gemeinsame Formulierung und gemeinsames Verständnis von entscheidender Bedeutung für Kommunikation und Resultatorientierung. Eigentümer, Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner bekommen damit klare Orientierung über das Selbstverständnis und den künftigen Weg. Dies ist der Kompass für jede Strategie, jedes Veränderungsprogramm und jedes Schlüsselprojekt. Zudem ist ein Unternehmensleitbild eine wichtige Quelle, ein Ausdruck und ein Impulsgeber für eine Kultur der Leistung, der Veränderungsfähigkeit und des Vertrauens.

³ Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016, S. 3 ff.



Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Systematische Prüfung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftszwecks – gerade in Zeiten großer Veränderungen
2. Gemeinsame Formulierung und gemeinsames Verständnis der unternehmenspolitischen Grundlagen in der „Neuen Welt“
3. Klare Orientierung für Eigentümer, Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner ...
4. Wichtiger Impuls für eine Unternehmenskultur der Leistung, der Veränderungsfähigkeit und des Vertrauens



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

>> Programm Management Business School

Kontakt: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



Hintergrund: Ein Unternehmen der chemischen Industrie aktualisiert sein Leitbild aufgrund der großen Veränderungen in den Märkten und stellt damit Orientierung in den nächsten Jahren sicher.

| Abb.3: Unternehmens-Leitbild: <i>Werkzeug und Beispiel (Chemie)</i> | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftszweck und Kundennutzen | <ul style="list-style-type: none"> • Wir sind Lieferanten von Wettbewerbsvorteilen für unsere Kunden und decken alle Produktkonfigurationen bzw. Anwendungen ab. Unsere B2B-Kunden bezahlen für stabile Produktqualität in allen Anwendungsformen und für verlässliche Prozesse über den gesamten Liefer- und Lebenszyklus • Unsere Kunden sind Verwender von Spezifikations-Chemikalien aus allen Industrien. Wir fokussieren uns dabei auf Europa, Nordamerika und China. Wir liefern nicht an Rüstungsfirmen und Embargo-Staaten • Die Transformation in den Märkten und insbesondere die Digitalisierung verändern nicht die Logik des Geschäftes, wohl aber Tempo und Veränderungsfähigkeit. Wir nutzen die Digitalisierung zur gezielten Verbesserung der Produktivität, der Prozessqualität und der geschäftsrelevanten Informationsbasis |
| <ul style="list-style-type: none"> • Stärken und Differenzierung | <ul style="list-style-type: none"> • Wir sind absoluter Premiumanbieter in allen Geschäftsfeldern und positionieren uns bei Qualität, Kundennutzen und Preis im Top-Segment. Dabei nutzen wir alle Möglichkeiten der Digitalisierung • Wir sind nachweislich und aus Kundensicht spürbar besser bei: spezifizierten Produkten, industriellen Dienstleistungen in der Lieferkette und im Lebenszyklus, bei Prozess-Sicherheit, Verlässlichkeit und in der Zusammenarbeit • Wir bauen die kundenbezogenen Prozesse in der gesamten Wertschöpfungskette systematisch aus und realisieren Vorteile in Beratung, Tempo und produktiver Leistungserstellung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung und Sinn | <ul style="list-style-type: none"> • Wir sind erste Wahl unserer Kunden und stehen für Leistung, absolute Verlässlichkeit und Vertrauen in der Geschäftsbeziehung • Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte sind stolz darauf, für den Marktführer zu arbeiten und unseren Kunden spürbare Wettbewerbsvorteile zu liefern • Wir nutzen die Transformation der Märkte, um auch weiterhin ein solide aufgestelltes, unabhängiges und gesundes Unternehmen zu bleiben |