

Visions- und Leitbildentwicklung

Erfolgsfaktoren für unverwechselbare Positionierungsstrategien



HOLGER FUCHS UND SABINE SITZ Sie sind immer dann gefragt, wenn Unternehmen klare und eindeutige Positionierungen benötigen. Holger Fuchs sowie Sabine Sitz haben sich mit ihrem eigenen Unternehmen comdeluxe® darauf spezialisiert, Unternehmen einzigartig und unverwechselbar zu machen. Für VMS TEAM beschreiben sie den hohen Nutzen von Visions- und Leitbildentwicklungen.

Von John F. Kennedy stammen die nachhaltigsten Visionen und Leitbilder unserer Zeit. Seine Fähigkeit lag hauptsächlich darin, die Grundbestandteile von Leitbildern – Idee und Vision, Organisation und Motivation – so zu kombinieren, dass seinen Mitarbeitern ein Sinn hinter ihrem Tun aufleuchten musste. In seiner Art war er direkt, prägnant und fordernd. Seine Vision der Mondlandung brachte er schnell auf den Punkt, in dem er die richtigen Fragen stellte: Wo stehen wir in Sachen Raumfahrt? Haben wir eine Chance gegen die Russen? Sind wir in der Lage, einen Menschen auf den Mond zu bringen und sicher wieder zurück? Arbeiten wir an diesem Ziel 24 Stunden lang? Falls nein, warum nicht? Welche Vorschläge gibt es, um schneller zu werden? Verwenden wir die richtige Technik? Gibt es Alternativen dazu? Wie

erreichen wir unsere Ziele und womit? Geben Sie mir Antworten. Schnell. Ende der Durchsage.

■ Der Rest ist Geschichte und ein schönes Beispiel für die enorme Kraft, die in der Vision liegt. Heute stellen wir täglich fest, dass vielen Unternehmen eine inspirierende Vision fehlt und andere zwar eine Vision verfolgen, jedoch nicht über die Fähigkeit verfügen, Visionen zu realisieren. Unternehmer sind oft so stark in das operative Geschäft eingebunden, dass ihnen keine Zeit für die Entwicklung von Unternehmensleitbildern bleibt, die sich aus der Vision ableiten. Und so dümpeln sie ziellos in ihrem Markt umher. Konsequenzen sind früher oder später eine desolade innere Struktur, ein schlechtes Betriebsklima mit entsprechenden Fluktuationsraten, eine nicht eindeutig erkennbare Positionierung, ein unentschiedener, diffuser Marktauftritt des Unternehmens und eine sinkende Nachfrage nach dessen Produkten und Dienstleistungen.

■ So gerät das Unternehmen von der Strategie-Krise über die Ergebnis-Krise letztendlich in die Liquiditätskrise. Unternehmen müssen sich den Veränderungen der Märkte stellen und sie müssen in der Lage sein, entsprechende Strategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Sie brauchen einen Plan, ein strategisches Konzept, das ihnen zeigt, was sie dafür täglich tun müssen. Kurzum: Die strategische Entwicklung einer Unternehmensvision und deren Manifestierung in einem klaren Unternehmensleitbild.

Das Leitbild als geistiges Kraftfeld

Visionen und Leitbildentwicklung vermitteln Unternehmen eine Kernstrategie, eine Philosophie, die sie vom Rest abhebt und ihnen hilft, in über-



Ein Test für eine gute Vision besteht darin, dass das Unternehmen auch dann noch erkennbar ist, wenn man den Namen weglässt.

füllten Märkten für etwas Besonderes zu stehen. Sie äußern sich in der Kultur des Unternehmens, in seinen Produkten und Dienstleistungen, in seiner Kommunikation und vor allem in positiven Ergebnissen. Der Weg dazu führt vom pragmatischen Entwickeln der Vision über die eindeutige Positionierung bis hin zur Umsetzung der strategischen Ideen in starke Marketing-Kommunikation. Die Implementierung des Leitbildes initiiert einen permanenten Verbesserungsprozess im Unternehmen.

■ Erfolgreiche Unternehmer hegen keine Zweifel über den praktischen Nutzen ihrer Unternehmensvisionen und Leitbilder. Business ist im 21. Jahrhundert vor allem ein Wettbewerb um Ideen, der nicht mit Vernunft allein gewonnen werden kann. Produkte, Dienstleistungen, vermeintliche Alleinstellungsmerkmale (USP) oder ganze Geschäftsmodelle werden kopiert. Daraus folgt ein Defizit an Einzigartigkeit, Unverwechselbarkeit und Inspiration. Ein gelebtes Unternehmensleitbild kann nicht kopiert werden, weil es individuelle Werte schafft, aus unterschiedlichen Komponenten besteht und das ganze Unternehmen durchdringt.

Nachweislich ist bekannt, dass Unternehmen mit einem definierten Leitbild gegenüber solchen ohne Leitbild eine höhere Wertschöpfung, höhere Kundenzufriedenheit und weniger Fluktuation aufweisen, um nur einige Punkte zu nennen. Langfristig gesehen ist die Marktwertsteigerung in Unternehmen mit Leitbild sechsmal höher als die von Unternehmen ohne Leitbild.

Argumente, die bei jedem Unternehmer für sich selbst sprechen, denn die Zeiten, in denen Unternehmen unreflektiert und ungeachtet ihrer Außenwirkung erfolgreich ihre Umsatz- und Gewinnziele verfolgen, werden demnächst als prähistorische Übergangsphase in die Wirtschaftsgeschichte eingehen. Dr. Peter J. Daniels, ein international anerkannter Business-Experte, bezeichnete in seinem Vortrag auf der Internationalen Business Konferenz 2006 in Frankfurt die gegenwärtige Wirtschaftsphase als den größten Wirtschaftskampf aller Zeiten, bei dem es viele Verlierer, aber nur wenige Gewinner geben würde.

Zu den Gewinnern würden künftig nur die zählen, die eine große Vision hätten und sich optimal auf die Veränderungen einzustellen wüssten.

Dazu müssen die Veränderungen allerdings erst einmal angenommen werden ...

Visionen ganz pragmatisch gesehen

Die Vision und das Unternehmensleitbild sind die grundlegendsten Instrumente der strategischen Entwicklung eines jeden Unternehmens. Hier geht es darum, eine genaue Vorstellung darüber zu haben, wie das Unternehmen zukünftig aussehen soll. Eine Vision ist dabei nichts Nebulöses oder Illusionäres, sondern eine Sammlung von Aussagen, die klar Ziel und Richtung vorgeben.

Qualitative wie quantitative Elemente sollten in ihr enthalten sein. Sie muss herausfordernd genug sein, um große Energien freizusetzen, darf aber nicht Ziele vorgeben, die als unrealistisch und unerreicht angesehen werden. Die Visions- und Leitbildentwicklung geht maßgeblich von der Unternehmensspitze aus, muss jedoch die Mitarbeiter



mit einbeziehen, um die gewünschte Akzeptanz zu erreichen.

■ Die Visions- und Leitbildentwicklung beginnt an der Spitze, also top-down. Die Kerninhalte werden von der Unternehmensleitung vorgegeben und sind nicht Gegenstand einer Abstimmung durch die Mitarbeiter. Jedoch sollte sich die Führung nicht auf die Verkündung einer formulierten Vision beschränken. Das wäre sicherlich der falsche Weg. Vielmehr sollte sich im Anschluss an den Top-down-Prozess ein Bottom-up-Prozess anschließen. Dies bedeutet konkret, dass die zunächst grob formulierten Kerninhalte auf den nachgelagerten Ebenen diskutiert werden. In der Regel geschieht dies in Form von Arbeitsgruppen oder Workshops. Ziel ist es hierbei, die Akzeptanz zu prüfen, Inhalte kritisch zu hinterfragen und ergänzende Punkte aufzunehmen. Diese Forderungen verdeutlichen, dass die Entwicklung einer Vision keinem Standardmuster folgen kann, sondern die Eigenlichkeiten des jeweiligen Unternehmens sorgfältig und genau beachten muss. Es geht gerade darum, das Besondere, die Ecken und Kanten des Unternehmens und seiner Kultur in eine Form zu bringen, mit der sich der Mitarbeiter und nicht zuletzt der potenzielle Kunde identifizieren kann.

Ein Test für eine gute Vision besteht darin, dass das Unternehmen auch dann noch erkennbar ist, wenn man den Namen weglässt.



ine Vision hat nicht nur Bedeutung nach innen, sondern kann auch eine wichtige Botschaft für Kunden und besonders für Investoren bilden. Sie muss kommuniziert, vorgelebt und

durchgesetzt werden. Visionen dienen zwar auch als Analyse- oder Planungstool, ihr Hauptzweck besteht jedoch darin, dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern Ziel und Richtung vorzugeben. So werden die Vision und das Leitbild zum höchst effektiven Führungsinstrument. Es muss nur klar sein, wohin die Reise geht.

■ Nur dann werden die richtigen Dinge zum richtigen Zeitpunkt getan werden, ziehen die Mitarbeiter an einem Strang und in derselben Richtung, agiert das Unternehmen als Einheit und nicht als konfuser Haufen. Es gibt, um mit Wilhelm von Oranien zu sprechen, keinen günstigen Wind für den, der nicht weiß, wohin er segeln will.

Vision und Leitbild = Nutzen und Wettbewerbsvorteile

Visionen und Leitbilder führen zu:

- ▶ besseren Ergebnissen, höherer Wertschöpfung
- ▶ unverwechselbaren, unkopierbaren Erscheinungsbildern
- ▶ Orientierung und Zielklarheit
- ▶ effizienten Strukturen innerhalb der Prozesse
- ▶ Authentizität, Identität und Glaubhaftigkeit
- ▶ Vertrauen in das eigene Unternehmen
- ▶ Motivation und Effektivität
- ▶ gesundem Wachstum
- ▶ wertorientiertem, nachhaltigen Handeln
- ▶ Sinnstiftung und Inspiration durch Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit

Leitbild-Check

1. Wo liegen unsere Wurzeln?

2. Auf welchen Werten gründen wir unsere Tätigkeit?

- ▶ Was ist der Sinn unserer Tätigkeit – was ist unser Auftrag?
- ▶ Wer und wie sind wir – wie ist unser Selbstverständnis?
- ▶ Woher kommen wir?

3. Was sind unsere Ziele, unsere Zielwerte?

- ▶ Wie wollen wir sein?
- ▶ Was wollen wir erreichen?
- ▶ Wo wollen wir hin?

- ▶ Was ist der Zweck unserer Tätigkeit?
- ▶ Was sind unsere eindeutigen Ziele für uns und unsere Kunden?

4. Wie setzen wir unsere Zielwerte um?

- ▶ Wie gehen wir miteinander um?
- ▶ Welchen Stellenwert haben die Mitarbeiter?
- ▶ Wie gehen wir mit unseren Geschäftspartnern, Anteilseignern und Kunden um?
- ▶ Wie verhalten wir uns in der Öffentlichkeit?
- ▶ Wo ist unser Platz in der Gesellschaft?
- ▶ Nach welchen Prinzipien betreiben wir unser Geschäft?

Corporate Identity funktioniert nur dann, wenn dem Prozess eine Visions- oder Leitbildentwicklung vorgeschaltet wurde.

- › Stärkung des Wir-Gefühls und der Identifikation mit dem Unternehmen
- › Stärkung des Vertrauens und Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Transparenz
- › Steigerung der Unternehmensattraktivität für potenzielle Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner

■ Auf Grund der vielen Vorteile und Nutzen wird die Bedeutung der Leitbilder weiter wachsen; denn so wie Zertifikate nach ISO-Norm in der Qualitätssicherung bereits eine Selbstverständlichkeit sind, so werden Leitbilder als öffentliches Bekenntnis zum Selbstverständnis für jede Organisation unabdingbar sein. Ein gelungener Auftritt und eine schöne Fassade als äußere Identitätszeichen reichen in Zukunft nicht mehr aus. Sie werden vielleicht noch positiv erinnert, aber langfristig werden sie nicht mehr überzeugen können. Die geistige Haltung, die ein Unternehmen einnimmt, wird immer entscheidender für dessen Attraktivität als Produkthanbieter, Geschäftspartner und Arbeitgeber sein. Dies gilt natürlich auch für jede andere Organisation unabhängig von Auftrag, Größe und Zugehörigkeit.

In Zukunft wird es nicht mehr heißen: »An ihrem Logo«, sondern »An ihren gelebten Werten sollt Ihr sie erkennen«.

In den Formen lebt der Geist! Corporate Identity als logische Konsequenz des Unternehmensleitbildes

Nicht ohne Grund werden Corporate Identity und Corporate Design oftmals hartnäckig verwechselt, denn es gibt keine allgemein gültigen Definitionen von Corporate Identity. In der Literatur existieren zahlreiche unterschiedliche Ansätze, aus denen der wohl treffendste Erklärungsversuch folgender ist: »Corporate Identity ist Ausdruck der Unternehmenspersönlichkeit. In ihr spiegelt sich das

Selbstverständnis des Unternehmens wider. Zentrale Elemente der Corporate Identity sind Verhalten, Kommunikation und Leistung. Um ein einheitliches Bild der Unternehmenspersönlichkeit zu erhalten, müssen alle Handlungsfelder aufeinander abgestimmt werden. Nach innen und außen, formal und inhaltlich.«

Als ersten Schritt gilt es daher herauszufinden, wessen Geistes Kinde das Unternehmen ist. Unternehmen müssen Position beziehen, eine Haltung und eine Botschaft transportieren – als entscheidende Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen, die diesen ersten Schritt nicht gehen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit bei allen nachfolgenden Maßnahmen ins sprichwörtlich Leere laufen. Jede nachfolgende Maßnahme bleibt dann doch nur Hülse »aufgehübscht« mit Lippenbekenntnissen oder wohlfeilen, diffusen Projektionen für die Zukunft.

Corporate Identity funktioniert nur dann, wenn dem Prozess eine Visions- oder Leitbildentwicklung vorgeschaltet wurde.

Ist dies der Fall, wird Corporate Identity zusehends zum strategischen Motor des unternehmerischen Erfolgs. Als Strategie wird der wirkungsvollste Einsatz aller Fähigkeiten, Kräfte und Mittel bezeichnet. Dies gilt insbesondere für die Kommunikation. Nur so wird sichergestellt, dass Werkzeuge wie Design aufeinander abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen erfolgreich entwickelt werden. Wer dabei die Form über die Inhalte stellt, beweist Denkschwäche. Das eine ohne das andere ist nichts. Geringwertige Inhalte lohnen keiner Formbemühung. Mit anderen Worten: Wer seine Stärken und damit verbunden seine ureigensten Inhalte nicht kennt, für den ist kein Design das Richtige. Deshalb sollte die konzeptionelle Entwicklung von Unternehmensidentitäten im Vordergrund stehen

gefolgt von deren kommunikativen Inszenierung via Corporate Design.

the next step – Corporate Design

Maßgeschneidertes Corporate Design visualisiert die in der Corporate Identity definierte Seele des Unternehmens. Corporate Design manifestiert Identität. Während Worte und Handlungen an die Zeit, in der sie gesagt und getan werden, gebunden und flüchtig sind, bringt Corporate Design die Haltung eines Unternehmens permanent zum Ausdruck. Die Effizienz der Marktkommunikation potenziert sich und das Unternehmen erhält ein markantes Profil. Corporate Design ist der fortlaufende Gestaltungs- und Kommunikationsprozess mit dem Ziel, ein klares und eindeutiges, positives Abbild der Corporate Identity eines Unternehmens bei seiner Zielgruppe zu schaffen. Design als unabhängige, von der Unternehmensstrategie losgelöste Aufgabe zu betrachten, ist gefährlich. Gestaltungsprozesse können auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn sie langfristig und mit Bedacht angelegt sind. Design, ganz gleich ob Produktgestaltung oder visuelles Unternehmens-Erscheinungsbild, ist nur glaubwürdig und unverwechselbar als ständig sichtbare Ausdrucksform von Werthaltungen und Qualitätsansprüchen des Unternehmens. Das lässt sich nur über die konsequente Steuerung von Gestaltungsprozessen, das Design-Management, erreichen. Die

Verantwortung für das Thema, seine konzeptionelle Ausrichtung und die Umsetzung liegt ebenfalls bei der Leitung des Unternehmens.

Fazit

Der Dreisprung ›Unternehmensleitbild – Corporate Identity – Corporate Design‹ bildet in seiner sinnvollen und konsequenten Kombination ein Managementtool, das in seiner Wirkung essentielle Impulse für kurz- und mittelfristiges Wachstum und langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens setzt. Wer sich als Unternehmer bzw. Unternehmen eindeutig positioniert, gewinnt Wettbewerbsvorteile, die in anderen Bereichen der Unternehmensführung kaum oder nur sehr schwer erzielt werden können. Chancen, die erfolgreiche Konzerne und größere Unternehmen längst für sich erkannt und genutzt haben. Chancen, die sich Mittelstandsunternehmen erschließen sollten. ■

i Leitbildcheck für Interessierte unter [comdeluxe®](http://comdeluxe.de) – everything communicates
Schnieglinger Straße 225 b · 90427 Nürnberg
Telefon 09 11/323 919 0
Telefax 09 11/323 919 10

@ info@comdeluxe.de
www.comdeluxe.de

Die Autoren

Holger Fuchs und Sabine Sitz – [comdeluxe®](http://comdeluxe.de)

■ Wer seine Stärken kennt, der findet seine einzigartige Corporate Identity. Deshalb stehen Holger Fuchs und Sabine Sitz für die konzeptionelle Entwicklung von Unternehmensidentitäten und deren kommunikative Inszenierung. Mit ihrer Kreativschmiede [comdeluxe®](http://comdeluxe.de) machen sie Unternehmen begreifbar und werden als Sparringspartner zum integralen Bestandteil erfolgreicher Unternehmensstrategien – auf einer verständlichen, dem Menschen zugewandten Ebene.

■ Kommunikationsberatung, wie Holger Fuchs und Sabine Sitz sie verstehen, begleitet Veränderungsprozesse in Unternehmen – und zeigt eine natürliche Verantwortung für Ergebnisse, indem sie die Systeme Mensch, Organisation und Design immer wieder neu in Beziehung setzen. Vor diesem Hintergrund bringt ein interdisziplinäres Team umfassendes Know-how auf allen relevanten konzeptionellen und kreativen Lösungsebenen ein.

■ Als Beratungsunternehmen für Corporate Identity und Corporate Design entwickelt [comdeluxe®](http://comdeluxe.de) Konzepte und Kreation für Unternehmen, Produkte, Marken und Menschen – mit strategischem Weitblick über die Grenzen von Instrumenten und Medien hinweg.



COMDELUXE
everything communicates