

# Mission und Vision 4.0 als Fundament der Digitalisierung

Daniel Kochann / Johanna Pott

## Digitalisierung und Marke

Die Unternehmenswelt ist in Aufruhr. Das Unwort „Digitalisierung“ ist in aller Munde und verbreitet Angst und Schrecken. Die Reise in eine ungewisse Zukunft hat für alle längst begonnen und die Geschwindigkeit des Wandels nimmt immer mehr zu. Jeder möchte ganz vorne mit dabei sein, nicht hinterherhinken. Doch ist das machbar? Wie flexibel müssen die Unternehmen sein? Nach unserer Studie zu Digital Brand Leadership fürchten 50% der Marketingentscheider den großen Kampf darum, die Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Klarheit der eigenen Marke im digitalen Umfeld zu verteidigen und sich weiterhin vom Wettbewerb zu differenzieren.

## Das Geschäftsmodell weiterentwickeln

Alte Strukturen aufbrechen, agil werden und dennoch die eigene Linie nicht außer Acht lassen – das sind die Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert werden. Aufgrund der Digitalisierung drängen immer mehr Wettbewerber auf den Markt. Markteintrittsbarrieren sind gesunken und so wird es kleinen innovativen Newcomern immer leichter den Markt aufzumischen. Das stellt die Unternehmen vor eine große Herausforderung und eine Anpassung ist Voraussetzung. Kritisch zu hinterfragen ist dafür die Zielsetzung des Unternehmens für die Zukunft:

- Was genau bedeutet Digitalisierung für mein Unternehmen?
- Wie verändert sich der Markt durch die Digitalisierung?
- Wie verändert sich unsere Kundenansprache und wie erreichen wir unsere Kunden auch noch in 10 bis 15 Jahren?
- Wie wirkt sich die Digitalisierung auf unsere Kernwerte, Vision und Mission aus?

Ein Unternehmen, das einst sehr erfolgreich war, dann jedoch Opfer seiner eigenen Kultur wurde ist Nokia. Obwohl das Unternehmen schon mehrmalige Wandel erfolgreich vollzogen hatte, vom Gummistiefelproduzenten hin zu einem der innovativsten Unternehmen, scheiterte es schließlich an der Erfindung der Smartphones. Nicht, dass das Unternehmen bei dem Trend nicht hätte mithalten können. Vielmehr wurde ihm die Fehlentscheidung zum Verhängnis, Smartphones nicht genügend Wichtigkeit beizumessen. Nokia hätte sein Geschäftsmodell weiterentwickeln und mit alten Gewohnheiten brechen müssen, um im Markt präsent zu bleiben.

Doch Agilität ist nicht alles! Der Geschäftsführer von Zappos, einem Online-Schuhhändler, ist ein starker Vertreter von „Holacracy“, einer neuartigen Managementphilosophie. Diese fördert die Selbstorganisation der Mitarbeiter und lehnt eine Hierarchie von oben ab. Stattdessen gibt es keine festen Strukturen, sondern Autonomie und Demokratie, mit dem Ziel, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Wissen vorliegt. Allerdings zeigt sich, dass die Mitarbeiter mit der neu erlangten Freiheit überfordert sind: Statt stärker intrinsisch motiviert zu arbeiten, resignieren viele und kündigen. Es zeigt sich also, dass Agilität Stabilität braucht.

Ein Unternehmen, das den steten Wandel seiner Branche ebenfalls immer wieder zu spüren bekommen hat, ist Netflix. Einst starteten sie als Online-DVD-Verleih und setzten sich hartnäckig gegen die Konkurrenz durch. Einen gravierenden Wandel seines Geschäftsmodells musste Netflix verzeichnen, nachdem Online-Streaming-Plattformen immer mehr Zulauf verzeichneten. Vom einstigen DVD-Verleiher wandelte sich Netflix nun also zu einer ebenfalls erfolgreichen Streaming-Plattform. Der Wettbewerb stieg allerdings mit der Zeit immer stärker an, sodass sich Netflix erneut absetzen musste. Daher entschied sich das Unternehmen, sich vom reinen Verwerter von Filmen zum Entertainment-Streaming-Portal zu wandeln und begann eigene Formate zu produzieren.

Drei Reinkarnationen des Unternehmens und erfolgreicher denn je – wie hat Netflix das geschafft?

Als Erfolgsgarant bei Netflix hat sich eine agile Organisationsstruktur in Verbindung mit einem Fundament aus klar definierten Unternehmenswerten, einer inspirierenden Vision und einer motivierenden Mission erwiesen. So kann das Unternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren, verliert dabei aber seine Leitlinie nicht. Vielmehr schafft Netflix durch das großzügige Eingestehen von Handlungs- und Gestaltungsfreiräumen den Mitarbeitern gegenüber eine Mentalität, die in ihrer Dynamik der eines Startups ähnelt.

### Nur eine ganzheitliche, stetige Überprüfung führt zum Erfolg.

Wie die Beispiele eindrucksvoll zeigen, stellt die Digitalisierung erhöhte Anforderungen an die Markenführung. Die Kundenerwartungen und -ansprüche aber auch die Marktbedingungen haben sich verändert. Die Entwicklungszyklen sind rasanter geworden und verlangen dementsprechend eine zügige Reaktion der Organisationen und Prozesse. Daher ist der Grad zwischen einer reinen Wandlungsbereitschaft und einer doktrinären Wertesicht eines Unternehmens schmal.

### Mehr denn je gilt daher: Die Digitalisierung fordert eine Haltung!

Was also ist zu tun? Die Manager sollten aufgrund der rapiden Veränderungen in regelmäßigen Abständen prüfen, ob ihre Mission und Vision noch relevant bzw. überhaupt kompatibel mit der Digitalisierung und den veränderten Umweltbedingungen sind. Während die Vision früher eine Gültigkeit von bis zu 30 Jahren hatte, so hat sich diese durch den raschen Wandel auf 10 bis 15 Jahre verringert. Nichtsdestotrotz hat sich an ihrer Wichtigkeit nichts verändert: Eine starke Marke hilft, auch in Zeiten der digitalen Transformation stark zu bleiben. Denn das Unternehmen läuft nach wie vor über seine Marke.

Mission, Vision und Unternehmenswerte geben dem Unternehmen Orientierung und Halt. Die Mitarbeiter brauchen einen weisenden Stern am Horizont, nach dem sie sich auch in stürmischen Zeiten richten können. Ein solcher ist die Mission. Sie beantwortet die Frage nach dem Unternehmenszweck: „Warum gibt es uns, was treibt uns an?“. Zusätzlich spiegelt sie die idealistische Motivation der Mitarbeiter wider. Das Unternehmen 3M verfügt beispielsweise über eine sehr plakative Mission:

“To solve unsolved problems innovatively.”

Neben der Mission gibt es auch die Vision. Die Vision ist das große Ziel, das die Anstrengungen der Mitarbeiter fokussiert und anspricht. Sie gilt als Motivator und Richtschnur für das ganze Unternehmen. Amazon hat sich

„To become the earth most customer-centric company“

auf die Fahnen geschrieben. Mission und Vision sind mit dem Geschäftsmodell stringent zu verknüpfen. Erst dann können die Mission und Vision dem Unternehmen in Zeiten des Wandels Kompass und Anker sein. Ebenso sind die Unternehmenswerte und Grundsätze klar zu definieren und zu sagen, wofür das Unternehmen steht. Sie dienen quasi als Handlungsleitplanken und der Orientierung für Mitarbeiter. LG Electronics hat drei Grundsätze formuliert, die prägnant und beispielhaft verdeutlichen, in welcher Weise diese Werte auftreten können:

- No Excuses – At LG, we try to meet every road block with an alternate route – brainstorming and working harder before saying “no”.
- “We” not “I” – LG’s embraces a code of strong teamwork – encouraging pride in achievement as goals are met by many working together as one.
- Fun Workplace – LG’s workplace is one where the individual’s creativity and freedom are respected, and work is made fun.

### Anpassung alleine ist oft nicht genug.

Der Erfolgs-Cocktail für Unternehmen besteht aus drei zentralen Ingredienzen:

1. Der Haltung mit einer revolutionären Vision, mitreißenden Mission und klar definierten Werten und Grundsätzen.
2. Der Innovationskraft, mit der das Unternehmen schnell auf veränderte Wünsche und Bedürfnisse der Kunden eingeht und Trends im Markt setzt.
3. Der Wandlungsfähigkeit, durch die sich das Unternehmen ständig weiterentwickelt und sich selber ständig reflektiert.

Denn die Kriterien haben sich nicht gewandelt, lediglich die Wertigkeit einzelner Aspekte hat zugenommen.