

Das Leitbild im digitalen Zeitalter

✎ Von Johanna Pott und Vivien Nimsgern

Es ist schwer, die Orientierung nicht zu verlieren.

—
Digitalisierung ist ein omnipräsentes Wort, das Unternehmen in Angst und Schrecken versetzt. So geben in einer aktuellen Bitkom-Studie 24 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass die Digitalisierung ihre Existenz gefährde. Außerdem haben 33 Prozent der Unternehmen Probleme bei der Bewältigung der Digitalisierung. Nicht zu Unrecht sind viele Unternehmen überfordert und wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Unternehmen wie Airbnb oder Uber sind quasi aus dem Nichts entstanden und scheinen mit nicht mehr als einer Internetseite und einer App ganze Branchen zu zerstören. Unternehmen reagieren darauf und springen häufig auf sämtliche Trends auf, nutzen alle möglichen neuen Technologien und vergessen dabei, die Grundpfeiler ihrer Existenz und Wertschöpfung. Dabei sind es genau diese Grundpfeiler, definiert im Unternehmensleitbild, die als Navigator durch die Digitalisierung dienen können. Denn in Zeiten des Wandels braucht es mehr denn je eine Orientierungshilfe, um sich nicht zu verlieren.

Von innen starten: Das Leitbild gibt die Richtung vor.

—
Das Unternehmensleitbild besteht typischerweise aus dem Dreiklang: Vision, Mission und Unternehmensgrundsätze. Die Vision beschreibt das oberste Ziel, das das Unternehmen auf lange Sicht erreichen will. Sie beantwortet die Fragen „Was wollen wir erreichen? Wo wollen wir hin?“ und dient als Richtschnur für das ganze Unternehmen, sowohl für die Führung, als auch für die Mitarbeiter.

Die Mission wiederum liegt außerhalb des Unternehmens und beschreibt dessen Daseinsberechtigung. Sie beantwortet die Frage „Warum gibt es uns?“. Die Mission sollte Raum lassen für Wachstum und nicht zu eng auf eine Branche fokussiert sein. Sie dient als wegweisender Stern am Horizont, dem man immer folgt, aber nie erreicht und gibt Orientierung in Entscheidungssituationen. Darüber hinaus erzielt die Mission bei den Mitarbeitern Stolz und Wertschätzung für die Arbeit im Unternehmen, da sie ihr Sinn und Bedeutung beibringt.

Die Unternehmensgrundsätze definieren die Kultur eines Unternehmens und beantworten die Fragen

„Wofür stehen wir ein? Wie gehen wir miteinander um?“. Sie sind die Maßgaben für das Corporate Behavior und damit besonders wichtig für die Mitarbeiter.

Das Unternehmensleitbild schafft im Unternehmen eine gemeinsame Basis und lässt alle an einem Strang ziehen. Dazu ist es allerdings essenziell, dass Mission und Vision nicht nur formuliert werden, sondern ihre Relevanz auch in regelmäßigen Abständen geprüft und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Je größer die Veränderungen im Markt sind, umso wichtiger ist eine solche Prüfung. Außerdem muss das Unternehmensleitbild als Grundlage für die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells dienen, in die entsprechende Unternehmensstrategie übersetzt und bei den Mitarbeitern verankert werden.

Die BMW Group hat sich bereits für die Zukunft gewappnet und die eigene strategische Ausrichtung dahingehend erweitert „der weltweit führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für die individuelle Mobilität“ zu werden. Mit dieser dem Wandel der Zeit angepassten Zielsetzung hat sich die BMW Group zum aktiven Gestalter der Mobilitätswelt gekürt. Nicht mehr nur mit Hardware, sondern auch mit innovativen Software Lösungen und Services möchte das Unternehmen eine neue Ära einleiten. Dass die BMW Group es ernst meint, zeigt sie schon mit der gegründeten Submarke BMW i, die visionäre Ideen und innovative Technologien vereint und Elektromobilität greifbarer werden lässt.

Digital, agil und innovativ – Der Schrecken der Führungskräfte

—
Wir befinden uns mitten im Umschwung. Die Digitalisierung fordert immer schnellere Veränderungen, die von den Unternehmen ständig neue Anpassungen der Arbeitsprozesse und Umstrukturierungen abverlangen. In diesen dynamischen Zeiten verschwimmen Grenzen von Abteilungen und Projekten zunehmend. Das Silo-Denken aufbrechen, abteilungsübergreifend arbeiten oder Synergieeffekte heben – diese Dinge sind leichter gesagt, als wirklich im Unternehmensalltag zielführend umgesetzt. Ursprüngliche

Bezugsstrukturen verändern sich drastisch für die Mitarbeiter, werden aufgeweicht und undeutlich. Auch für die Führungskräfte sind die veränderten Arbeitsbedingungen eine große Herausforderung. Neben den Projekten, die zum alltäglichen Geschäft gehören, müssen parallel die mit der Digitalisierung einhergehenden Change Prozesse mitgestaltet und auch mitgetragen werden. Dabei die Mitarbeiter weiterhin motivieren, ihnen Gestaltungsspielräume einräumen und zeitgleich den Überblick zu wahren und erfolgreich zu sein, stellt für viele Unternehmen eine große Zerreißprobe dar.

Wie kann ein Unternehmen trotz dieser weitreichenden Veränderungen gestärkt in die Zukunft blicken? Wie sollen die Führungskräfte und Mitarbeiter das Unternehmen fit für die Zukunft machen, obwohl diese kaum vorhersagbar ist und Prognosen für die Marktentwicklungen durch disruptive Ideen schnell verworfen werden können?

Visionen ohne Aktionen bleiben Illusionen.

—
Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein fest definiertes Ziel aus – eine klare Vision, deren Erreichen oberstes Ziel aller Aktivitäten ist. Gemeinsam mit einer zukunftsweisenden Mission ist sie Kompass und Antriebsquelle zugleich. Ungeahnte

Kräfte im Unternehmen können mit einer ambitionierten und zugleich motivierenden Vision freigesetzt werden. Und nicht zuletzt legt sie die Grundlage für die Delegation von Aufgaben, da sie für Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit das langfristige Ziel vor Augen führt.

Damit Mission und Vision allerdings nicht nur aus ambitionierten Worten auf dem Papier bestehen, müssen sie operationalisiert und fest in den unternehmerischen Alltag verankert werden. Aus ihnen heraus müssen übergeordnete strategische Ziele abgeleitet werden, die konkrete Aussagen über die angestrebten Entwicklungen treffen. Diese müssen dann für jeden einzelnen Bereich, jedes Team und jeden Mitarbeiter im Unternehmen in geeignete Maßnahmen heruntergebrochen werden, sodass einem Jeden deutlich wird, welchen wichtigen Beitrag er zum Erreichen der Vision leistet. Denn Teil von etwas Großem zu sein beflügelt, gibt der eigenen Tätigkeit einen Sinn und schweißt zusammen. Im täglichen Treiben den Spagat zwischen dem Tagesgeschäft und strategischen Zielen erfolgreich zu meistern, ist eine große Herausforderung, die ein klares Konzept erfordert. Die Wahl einer geeigneten Strategiemethodik, wie der Playing to Win Methode, der Balanced Score Card o.ä., muss mit großer Sorgfalt getroffen werden.



Abbildung 1: Vorgehensmodell zur Übertragung des Leitbildes und der Marke in passende Strategien. Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Der Multitechnologiekonzern 3M beispielsweise hat sich zum Ziel gesetzt, in jedem Unternehmen die Technologie voranzutreiben, mit seinen Produkten jedes Zuhause zu optimieren und durch seine Innovationen jedes Leben zu verbessern. Diese Vision gepaart mit der Mission „to solve unsolved problems innovatively“ werden im Unternehmensalltag gänzlich ausgelebt. Der Fokus auf den Innovationsgeist ist tief in der Unternehmensgeschichte verankert. Schon 1948 stand das Unternehmen vor der Wahl: Innovate or die. In diesen Zeiten hat sich eine Tradition etabliert, die bis heute Bestand hat: das 15-Prozent-Programm. Nach diesem ist es jedem Mitarbeiter bei 3M gestattet, 15 Prozent seiner Arbeitszeit an neuen persönlichen Ideen zu arbeiten und sich einfach von seinen Instinkten leiten zu lassen. Erweist sich die Idee als zukunftsfähig wird in diese investiert und sie als neue Chance für das Unternehmen betrachtet. Das Konzept zeigt, wie sich Mission und Vision erfolgreich in konkrete Handlungen operationalisieren lassen. Inzwischen zählt 3M mit über 55.000 Produkten und 25.000 Patenten zu einem der innovativsten Unternehmen der Welt.

Visionär denken, handeln und fühlen sind die Treiber für jedes Unternehmen. Den Blick in die Zukunft wagen und aktiv den Fortschritt gestalten sind wichtige Faktoren der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Denn unternehmerisch wie auch persönlich, langfristig sowie kurzfristig – festgelegte und strategisch abgeleitete Ziele schaffen Orientierung und Strukturen.

Authentizität schaffen – Die Unternehmenswerte als Fundament der Handlungen

Die Transformation traditioneller Unternehmen in die digitale Welt, in der von allen Seiten her Agilität und Flexibilität gefordert sind, stellt eine gewaltige Herausforderung dar. Organisationale Strukturen verändern sich, die Kommunikationskanäle werden vielschichtiger und ein neues Denken hält Einzug in den Arbeitsalltag. Zeitgleich stehen die Unternehmen unter einem hohen Wettbewerbsdruck, der sich nicht nur auf den Kampf um Kunden, sondern und vor allem auch um Mitarbeiter bezieht.

Gerade in diesen Zeiten, die schnelle Anpassungen an wandelnde Umweltbedingungen erfordern, ist es die Unternehmensphilosophie, die den Mitarbeitern ein Gemeinschaftsgefühl und einen festgelegten Handlungsrahmen bieten soll. Gestützt durch einen gemeinsamen Werthintergrund können Entscheidungen und Maßnahmen im Sinne des Unternehmens getroffen werden. Somit stellt ein Unternehmen eine Wertegemeinschaft dar. Mit den

gelebten Verhaltensrichtlinien können Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei allen Stakeholdern aufgebaut werden. Sie definieren das Miteinander unter Kollegen, den Umgang mit Kunden und Partnern, bilden eine Richtschnur für das Treffen von Entscheidungen und machen das Unternehmen somit transparent und authentisch.

Die Chemie muss stimmen

„Die Werte eines Einzelnen müssen mit denen der Organisation harmonieren – andernfalls wird er nicht effektiv arbeiten können. Die Werte müssen nicht völlig übereinstimmen, aber doch ähnlich genug sein, um koexistieren zu können.“ (Drucker, 2009).

Mit diesen Worten bringt der bekannte Ökonom auf den Punkt, was für Unternehmen, die mit dem Wandel der Zeit gehen möchten, existenziell ist: Die Mitarbeiter müssen auch privat ähnliche Wertevorstellungen wie das Unternehmen, für das sie arbeiten, vertreten. Nur wenn Kohärenz zwischen den beiden besteht, ist effektives Arbeiten möglich. Das Handeln im Sinne des Unternehmens muss demnach nicht „antrainiert“ werden, sondern geschieht nahezu intuitiv. Weniger Aufwand ist nötig, die Unternehmensvorstellungen zu vermitteln, die Kommunikation gestaltet sich einfacher und Projekte können folglich schneller auf die Bahn gebracht werden.

Darüber hinaus ermöglichen gemeinsam gelebte Unternehmenswerte die von den Umweltbedingungen geforderte Agilität. Der Wandel von einer Management- zu einer Leadership-Kultur, die auf die Befähigung der Mitarbeiter zu wirksamem Handeln im Sinne des Unternehmens setzt, braucht ein stabiles Fundament. Genau die Unternehmensgrundsätze sind es, die die Rahmenbedingungen hierfür stellen. Sie bieten ein implizites Regelwerk, das es Arbeitsgruppen ermöglicht, selbstorganisiert und über die Hierarchien hinweg vernetzt vor dem gemeinsamen Werthorizont zu agieren und den Erfolg des Unternehmens intrinsisch motiviert voranzutreiben.

Ein gutes Betriebsklima und eine harmonische Zusammenarbeit sind auch für Europas führenden Multichannel Optiker Mister Spex von großer Bedeutung. Der Fit zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird hochgehalten und zeichnet sich deutlich in vielen gemeinsamen Unternehmungen außerhalb des Arbeitsalltags ab. Interne Kommunikationskampagnen, wie Interviews mit Mitarbeitern, die von der Umsetzung der einzelnen Werte in ihrem persönlichen Arbeitsalltag berichten, helfen die Start-up ähnliche Unternehmenskultur aufrecht zu erhalten.

Das Unternehmen Lanxess ist sich ebenfalls bewusst, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von den Leistungen und dem Engagement seiner Mitarbeiter abhängig ist. Dem naturwissenschaftlichen Background seiner Mitarbeiter entsprechend, übersetzte das Unternehmen im Rahmen eines internationalen Führungskräftetreffens seine sechs Grundsätze in eine Formel – die „Formula X“: Lösungen finden, Einfachheit wagen, Verantwortung übernehmen, als Team handeln, neu denken und schnell handeln. Seither ist jedes Mitglied des Unternehmens dazu angehalten, jeden Handlungsschritt anhand dieser Formula X zu überprüfen und somit Effizienz und Erfolg zu garantieren. Eine gelungene zielgruppenorientierte Implementierung der Werte.

Walk your talk – Das richtige Verhalten in der digitalen Welt

Besonders für die Zeiten der Digitalisierung sind gleiche Wertvorstellungen wichtiger denn je. Digitale Netzwerke haben Einzug in das alltägliche Leben gehalten. Dadurch haben sich besonders die Kommunikationsgewohnheiten stark verändert. Die digitale Generation hat sich an andere Umgangsformen gewöhnt: Prompte Antworten, Tracking von Prozessen, unkonventionelle Kommunikationskanäle, ein schneller Austausch über große Distanzen hinweg und vieles mehr haben neue Ansprüche hervorgehoben. Unternehmensintern zeigt sich, dass die Mitarbeiter die veränderten Kommunikationsformen auch in ihrem Unternehmen vorzufinden wünschen. Eine aktuelle Bitcom Studie (2017) deckt auf, dass bereits heute drei von fünf deutschen Unternehmen

(58 Prozent) das Smartphone für die interne und externe Kommunikation nutzen, 52 Prozent auf Online-Meetings und Videokonferenzen setzen und rund ein Drittel (34 Prozent) Kunden- und Mitarbeiterportale verwenden. Ein digitaler Austausch wird zur Grundvoraussetzung.

Online-Meetings über virtuelle Konferenzräume, die keine physische Anwesenheit mehr fordern, Intranets, die zur Verbesserung interner Abstimmungen und Vereinfachung des Kommunikationsflusses beitragen sollen, soziale Netzwerke wie Twitter oder Yammer – all diese Kanäle tragen dazu bei, dass die Arbeitswege flexibler und schneller werden und ermöglichen ein effizienteres Arbeiten. Zum Problem wird die Anpassung an die Anforderungen der Zeit allerdings, wenn der Umgang mit den Medien nicht klar definiert ist. Genau an dieser Stelle setzen die Unternehmensgrundsätze an. Klar definierte Verhaltensregeln helfen, unternehmenskonform zu agieren und zu kommunizieren. Die richtigen Kanäle wählen und den richtigen Ton in der Kommunikation zu treffen ist eine Gratwanderung. Daher ist es wichtig, die Unternehmensgrundsätze präzise und unmissverständlich zu formulieren, sodass jeder Mitarbeiter fähig ist, im Sinne des Unternehmens zu agieren.

Den Wandel von der bilateralen digitalen Kommunikation via E-Mail hin zur multilateralen Kommunikation hat auch IKEA ganz im Sinne des IKEA Geistes gemeistert. Das Unternehmen nutzt für die interne Kommunikation den Microblogging-Dienst Yammer, um seine über den Globus verteilten Mitarbeiter zu vernetzen und eine fruchtbringende Kollaboration zu fördern. Mit seinem global-lokalen Ansatz bietet IKEA eine Plattform, über die sich über

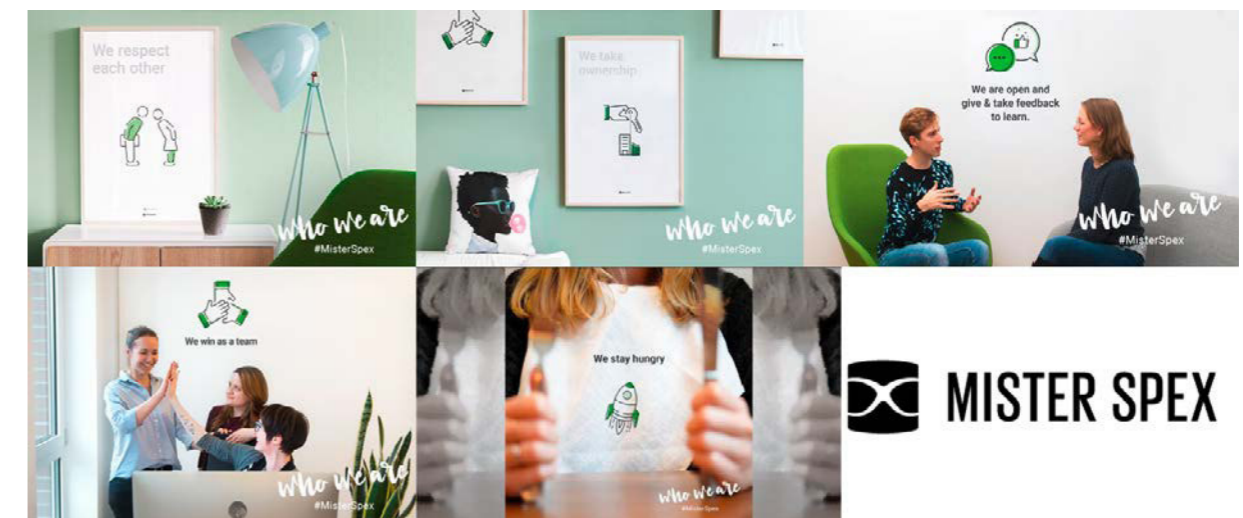


Abbildung 2: Mister Spex – Fit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Quelle: Mister Spex GmbH, Website (2018)

Customer Experience: Wie Sie aus dem Mainstream zum Champion aufsteigen

Von Daniel Kochann

Ideen und Innovationen frei und ungezwungen ausgetauscht werden kann. Yammer zahlt damit in vollem Umfang auf die aktive Umsetzung der Unternehmensgrundsätze ein. So sind Innovationsgeist und der Wille zur Erneuerung zentrale Aspekte des IKEA Geistes. Das gemeinschaftliche kreative „Herumspinnen“ innerhalb der IKEA-Familie, in der gegenseitiges Duzen zum guten Ton gehört, bietet beispielsweise die Yammer Gruppe „My IKEA Product Idea“. Neue Ideen einbringen, weiterentwickeln und zu guter Letzt an das Entwicklungsteam in Schweden herantragen, wird hier ermöglicht. IKEA schafft es auf diese Weise eine Community aufzubauen, die ganz im Sinne des Gründers Ingvar Kamprad agiert und mit hohem Engagement und herausragender Effizienz zu immer neuen Innovationen gelangt.

Auch der deutsche Online-Versandhändler für Mode Zalando versucht trotz steilen Wachstums seinen ursprünglichen Geist aufrechtzuerhalten. „Die Unternehmenskultur ist der einzige Wettbewerbsvorteil, den man nicht kopieren kann“ – eine Erkenntnis, die die Personalchefin Frauke von Polier antreibt und kämpfen lässt. Feedback, Nahbarkeit und Transparenz sind die Maxime, mit denen Zalando seinen Erfolgskurs aufrechterhalten möchte. Durch die Einführung der so genannten zTalks, in Anlehnung an die Ted-Talks, werden die Mitarbeiter animiert,

aktuelle Gegebenheiten selbstständig kritisch zu hinterfragen, die eigene Meinung frei zu äußern und persönliche Ideen einzubringen. Der Vorstand nutzt die zTalks, um regelmäßig die Mitglieder des Unternehmens über Entscheidungen zu informieren und zeitgleich Trends oder Themen zu diskutieren, die die Mitarbeiter umtreiben. Jeder erhält sein Podium und wird mit seinen Gedanken ernst genommen. Die zTalks erweisen sich als voller Erfolg, da von allen Ebenen, von Mitarbeitern wie auch Führungskräften, die Unternehmenswerte Feedback, Nahbarkeit und Transparenz aktiv gelebt werden und somit der einstige Startup Spirit ein Stück weit fortexistiert.

Chancen nutzen statt abwarten

Der digitale Wandel bietet zahlreiche Chancen für die Unternehmen. Unternehmen sollten allerdings nicht blind irgendwelchen Trends hinterherlaufen oder aufspringen, weil es en vogue ist, sondern das eigene Unternehmensleitbild als persönlichen Kompass nutzen. Alle Anstrengungen müssen auf die individuelle Unternehmensvision ausgerichtet sein, während die Mission und die Unternehmensgrundsätze die Art und Weise, wie die Vision erreicht wird, determinieren – nur dann kann ein Unternehmen erfolgreich den Fluten der Zeit trotzen.

Bei der deutschen Bahn können sich ICE-Fahrgäste mit „Comfort Check-In“ die Fahrkartenkontrolle ersparen. Der Bezahlender Sky ermöglicht mit „Sky Ticket“ eine Nutzung ohne Abo, beispielsweise für einzelne Sportereignisse. Nike fertigt individuell maßgefertigte Schuhe im 3D-Drucker, um neue Höchstleistungen zu ermöglichen. Unternehmen aller Branchen suchen ständig nach Lösungen, um das Leben der Kunden zu verbessern. Auch wenn sich grundlegende Bedürfnisse der Kunden nicht wesentlich ändern, steigt die Erwartungen an deren Erfüllung stetig. Das Kundenerleben zählt – es ist die harte Währung für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Marken.

Marken mit einer guten Customer Experience sind dabei die Gewinner. So ist die Wiederkaufsabsicht nach begeisternden Erlebnissen fast 2,5mal so groß wie nach frustrierenden Erlebnissen, Kunden sprechen eher Weiterempfehlungen aus und haben eine um 23 Prozent höhere Zahlungsbereitschaft. Zudem resultieren daraus auch beachtliche Verbesserungen in zentralen Marketing-KPIs gegenüber dem Branchendurchschnitt, wenn ein professionelles Touch-

point-Management erfolgt. Investitionen in eine gute Customer Experience zahlen sich also aus.

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen Marken für Kunden ein Erleben schaffen, das über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent ist und die Marke positiv auflädt. ESCH. The Brand Consultants ging in der Studie „Customer Experience Champions: Ein Blick durch die Brille des Kunden“ der Frage nach, wie gut dies Unternehmen gelingt. 750 Kunden wurden zu begeisternden und frustrierenden Markenerlebnissen in fünf Kategorien befragt. Dabei wurden insgesamt rund 2.700 Erlebnisse mit 710 Marken gesammelt. Nur 43 dieser Marken, also gerade einmal 6%, stechen heraus – sie sind Customer Experience (CX)-Champions.

CX-Champions zeichnen sich durch eine klare Markenstrategie aus, die konsequent im Kundenerleben umgesetzt wird. BMW gelingt dies unseren Ergebnissen zufolge besonders gut. Die Markenstrategie des Automobilherstellers verfolgt ein Ziel: Freude am Fahren schaffen. BMW entwickelt hierzu stets neue Konzepte, die den Kunden in seiner täglichen Interaktion mit der Marke begeistern.



Abbildung 3: Zalandos zTalks. Quelle: insid Zalando, Instagram (21. Oktober 2016)

Performance von Unternehmen mit (sehr) niedrigen vs. hohen Professionalitätsgrad

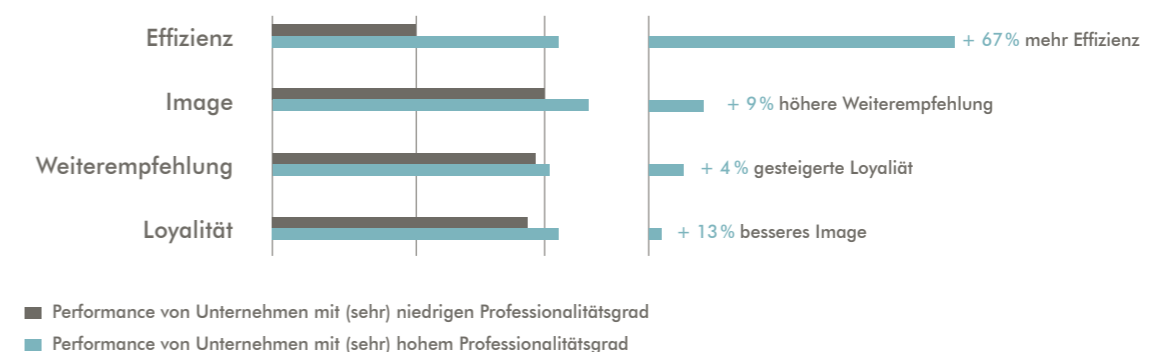


Abbildung 1: Verbesserungen zentraler KPIs durch professionelles Touchpointmanagement.