

# Unternehmensvision

## Wofür Unternehmen eine Vision brauchen und wie sie diese entdecken

**Mit einer Vision kann ein Unternehmen ungeahnte Kräfte freisetzen. Sie gibt den Mitarbeitern Orientierung und begeistert sie für gemeinsame Ziele. Ein wichtiger Teil der Vision, der Wesenskern des Unternehmens, lässt sich nicht entwickeln, sondern kann nur im Unternehmen entdeckt werden. Wenn sie nicht zu den grundlegenden Werten und zum zentralen Zweck des Unternehmens passt, reagieren die Mitarbeiter mit Zynismus.**

### Inhalt

Die Bausteine einer Vision.....	2
Auf Entdeckungsreise zur richtigen Vision.....	3
Auch kleine und mittelständische Unternehmen brauchen Werte.....	5
Kennen Sie die Vision Ihrer Abteilung?.....	6
Was ist der Zweck des Unternehmens?.....	7
Ein lebendiges und kühnes Bild von der Zukunft.....	8
Wenn Visionen sich auflösen.....	9

Von bedeutenden Menschen wird oft berichtet, dass sie eine Vision hatten. Das war ihr Antrieb, um Großartiges zu leisten. Deshalb ranken sich viele Geschichten und Mythen um den Begriff und die Bedeutung der Vision. Doch die Meinungen sind geteilt: Die einen betonen ihre Kraft, andere

Menschen zu begeistern und für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen. Die anderen können mit diesem abstrakten Konstrukt wenig anfangen. Sie meinen: Wer eine Vision habe, solle zum Arzt gehen.

Deshalb tun sich auch viele Unternehmen und ihre Führungskräfte sehr schwer mit einer Vision. Zum einen wollen sie ihre positive Wirkung nutzen, um Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören und ihnen Hilfestellung und Orientierung zu bieten. Zum anderen ahnen sie, dass eine falsche Vision auch Schaden anrichten kann: Wenn sie im Unternehmen nicht gelebt und oder durch das Verhalten der Führungskräfte konterkariert wird, dann macht sie sich vor allen Mitarbeitern nur lächerlich. Wie gelingt der Balanceakt, die richtige Vision zu finden?

### Die Bausteine einer Vision

Schon in den 1990er Jahren haben James C. Collins und Jerry I. Porras in einem Beitrag für Harvard Business Review anhand von vielen Unternehmensbeispielen herausgearbeitet, dass eine gute Vision aus zwei Elementen besteht:

1. die grundlegenden Überzeugungen und Werte sowie der eigentliche Zweck eines Unternehmens; das, was es substantziell ausmacht, der **Wesenskern**;
2. die klare Vorstellung, ein **Bild von der Zukunft** mit einem großen, kühnen und anspruchsvollen Ziel, das in 10 oder 30 Jahren erreicht werden soll.

Die Strategien eines Unternehmens und alle Pläne und Maßnahmen verändern sich stetig und ständig. Gute Manager passen diese immer wieder an die jeweiligen Rahmenbedingungen an. Sie wollen so die Chancen, die sich gerade zeigen, nutzen und Risiken eingrenzen. Sie sind flexibel. Sie orientieren sich dabei aber immer am Wesenskern des Unternehmens. Der bleibt unveränderlich. Er hält alles zusammen.

Dabei ist es gar nicht so wichtig, *was* diesen Wesenskern ausmacht. Manche stellen Innovationen ganz vorne an, für andere ist der Kundenservice heilig. Wieder anderen kommt es vor allem auf einen fairen Umgang mit den Mitarbeitern oder auf gute Teamarbeit an. Es gibt keinen richtigen oder falschen Wesenskern – zumindest nicht aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Collins und Porras haben in ihren Untersuchungen herausgefunden, dass es nur darauf ankommt, dass es überhaupt eine solche – wie Sie es nennen – „Core Ideology“ im Unternehmen gebe, die für alle maßgeblich ist.

Das Entscheidende ist, dass dieser **Wesenskern** nicht entwickelt oder vom Top-Management vorgegeben wird. Nein, er wird im Unternehmen **entdeckt**.

### **Auf Entdeckungsreise zur richtigen Vision**

Jedes Unternehmen ist einer Fülle von Veränderungen unterworfen – oder treibt sie selbst voran. Es werden neue Produkte entwickelt, neuer Märkte erobert, Niederlassungen gegründet, andere Unternehmen gekauft, manche wieder verkauft. Wichtige Manager kommen und gehen, es steigen neue Anteilseigner ein oder der Firmenpatriarch stirbt. Dann sollte es immer etwas geben, was das Unternehmen bei allen diesen positiven oder negativen Entwicklungen zusammenhält:

- die grundlegenden Werte, eine handvoll Prinzipien, die nicht verletzt und immer verfolgt werden sollen sowie
- der zentrale Zweck, weshalb das Unternehmen überhaupt existiert.

Es ist kaum möglich, diese Werte und den Zweck vorzugeben. Auch wenn viele Top-Manager glauben, sie könnten eine Vision am Reißbrett entwickeln, die sie für das Unternehmen für angemessen halten. Wenn diese nicht zu den Werten und zur Geschichte passt, dann ernten sie in der Belegschaft nur Zynismus. Sie machen sich mit ihrer Vision lächerlich.

Die Werte stecken also im Unternehmen und in seiner Geschichte. Meistens sind es die Gründer, die das Fundament errichtet haben, aus dem dann die

Vision erwächst. Geschäftsführer oder Manager kommen und gehen. Sie können die Werte also nicht einfach vorgeben. Manchmal können sie die Werte beeinflussen, sie können ihnen zu mehr oder weniger Geltung verhelfen, wenn sie eine Weile im Unternehmen tätig und entsprechend aktiv sind.

Wo kommt der Wesenskern dann aber her? Es gibt zunächst unterschiedliche Quellen, also Ziele für diese **Entdeckungsreise**:

- Überprüfen Sie Ihr Leistungsangebot. Was bieten Sie dem Kunden an? Dazu zählen nicht nur die Produkte, sondern vor allem auch der Service und die Kundenorientierung. Was macht diese besonders? Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?
- Überprüfen Sie Ihre Projekte. Welche Projekte haben einen besonders hohen Stellenwert im Unternehmen – bei den Mitarbeitern und bei der Geschäftsleitung? Welche sind üblicherweise mit viel Ressourcen, Geld, Zeit und Aufmerksamkeit der Promotoren, ausgestattet? Warum sind diese Projekte für das Unternehmen so wichtig?
- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern. Was ist ihnen besonders wichtig? Worauf beziehen sie sich in ihrer Argumentation und in ihren Präsentationen immer wieder? Was stellen sie in den Vordergrund? Warum werben sie in der Familie, im Bekanntenkreis sowie bei Partnern und Kunden für das Unternehmen? Was meinen die Mitarbeiter, mache ihr Unternehmen so einzigartig?

Wenn Sie diese Quellen eine Weile aufmerksam beobachten und auswerten, werden sich bestimmte Aspekte herauskristallisieren. Bündeln Sie diese zu **Themen** wie:

- Wie wollen technologisch führend sein.
- Wir sind am nächsten am Kunden dran.
- Uns geht Qualität über alles.
- Wir verbessern die Prozesse und sparen Kosten, wo immer es geht.

- Die Entwicklung unserer Mitarbeiter liegt uns am Herzen.
- Wir erfinden immer wieder neue Produkte.
- Wir sind in unserer Region verankert.

Meistens sind es viele solcher Aspekte, die im Unternehmen wichtig sind und für die es Befürworter und Unterstützer gibt. Aber sind es damit schon die zentralen und unumstößlichen Werte? Diese lassen sich auf drei oder vier reduzieren, nur in wenigen Fällen sind es fünf, aber niemals mehr. Diese zentralen Werte liegen nicht immer auf der Hand. Sie müssen mit „Testfragen“ herausgefiltert werden: Was wäre uns auch in einer wirtschaftlichen Krisensituation immer wichtig? Welche Werte würden wir auch dann verfolgen, wenn das Unternehmen turbulenten Zeiten ausgeliefert ist? Würden wir sie auch dann hoch halten, wenn sie ein (scheinbarer) Nachteil im Wettbewerb sind?

Die wirklich wichtigen Werte werden nicht einfach über Bord geworfen, wenn sie nicht mehr in die ökonomische Landschaft passen. Sie bleiben auch dann erhalten, wenn die Kunden sie nicht mehr in der gewohnten Weise honorieren. Wenn sich alles nur noch um den Preis dreht (Discount-Mentalität), haben es Qualitätsführer schwer. Wenn das aber ein zentraler Wert ist, dann sind alle davon fest überzeugt, dass das Unternehmen für diesen Wert einen neuen Markt finden wird.

### **Auch kleine und mittelständische Unternehmen brauchen Werte**

„Visionen und Werte – das ist nur etwas für die großen Unternehmen. Wir haben andere Sorgen.“ Das sagen die Verantwortlichen in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig. Dabei werden auch dort Werte gelebt. Meistens werden sie vom Chef vorgelebt. Nur werden sie selten bewusst reflektiert, manchmal sogar missachtet und ihre positive Wirkung deshalb gar nicht genutzt.

Erst wenn es darum geht, gegenüber Kunden auszudrücken, wofür das Unternehmen steht, dann macht sich der Chef Gedanken darüber, was das

besondere Merkmal des eigenen Unternehmens ist. Wenn nicht nur eine schicke Marketingbotschaft daraus werden soll, dann beginnt das Nachdenken über die eigenen Werte. Und das kann in solchen Unternehmen besondere Kräfte freisetzen. Für Sie als Chef ist wichtig:

- Entdecken und erkennen Sie, was für Sie persönlich und für Ihr Unternehmen die zentralen Werte, die grundlegenden Prinzipien und der eigentliche Zweck sind?
- Vermitteln Sie diese allen Mitarbeitern bei jeder Gelegenheit. Machen Sie durch Sprache und Handeln gleichermaßen deutlich, wie wichtig es Ihnen damit ist.
- Kommunizieren Sie dies auch nach außen – gegenüber Kunden oder Bewerbern und beweisen Sie, dass Sie gewillt sind, diese Werte zu verfolgen, komme, was da wolle.
- Bedenken Sie aber, dass der Zweck der Werte vor allem darin liegt, Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren; sie sind nicht dazu da, um sich von Wettbewerbern zu unterscheiden.

### **Kennen Sie die Vision Ihrer Abteilung?**

Als Führungskraft einer Abteilung oder eines Teams tragen Sie ebenfalls dazu bei, ob und wie die Werte des Unternehmens vermittelt und umgesetzt werden. Vielleicht entwickeln Sie sogar eigene Teamwerte. Das funktioniert im Allgemeinen aber nur, wenn diese zu den Unternehmenswerten passen. Ansonsten wird es auf Dauer zu Konflikten mit den Vorgesetzten oder mit anderen Abteilungen kommen. Oder die Mitarbeiter werden einen Wertekonflikt in sich austragen müssen.

In einem Unternehmen, für das der Kundenservice ein zentraler Wert ist, kann auch jede einzelne Abteilung das zu ihrem Credo machen. Er spiegelt sich im Alltagshandeln wieder. Nach dem Motto „Der nächste Prozessschritt ist unser Kunde“ kann ein Team seine Kundenorientierung und seine Servicequalität jeden Tag unter Beweis stellen. Lautet der zentrale Unternehmenswert dagegen „schnell und günstig“, während es in der

Abteilung nach dem Prinzip „richtig oder gar nicht“ zugeht, dann sind Konflikte vorprogrammiert.

Deshalb sind diese Werte auch dazu geeignet auszuwählen, wer ins Team passt und wer nicht. Es findet eine **Auswahl unter den Mitarbeitern** statt, die mit den Werten konform gehen und die sich überhaupt nicht von ihnen angesprochen fühlen.

### Beispiel HP

Vor einigen Jahren besuchten Studierende einer Universität das Unternehmen HP; alles potenzielle Kandidaten für einen Job beim Computerhersteller. Durch Vorträge und durch persönliche Berichte von HP-Mitarbeitern bekamen die Studierenden mit, was die Werte des Unternehmens und die besondere Unternehmenskultur, der sogenannte „HP-Way“, ist. Auf der Rückfahrt unterhielten sich alle sehr angeregt über das, was sie gerade erlebten. Ein Teil war begeistert und wünschte sich einen Job bei diesem Unternehmen. Der andere Teil war erschrocken und meinte: Nie und nimmer wollen wir bei HP arbeiten.

### Was ist der Zweck des Unternehmens?

Für eine gute Vision braucht es aber nicht nur grundlegende Werte, sondern auch eine klare gemeinsame Vorstellung davon, was der Zweck des Unternehmens ist und wo man in den nächsten 10 bis 30 Jahren hin will. Der Zweck benennt das, wofür es das Unternehmen überhaupt gibt. Für Walt Disney ist das ganz einfach: Menschen unterhalten und glücklich machen.

Das ist viel mehr, als nur Filme produzieren, Unterhaltungsparks betreiben oder Spielzeug herstellen. Es geht also weder um Zielgruppen noch um Produkte. Beide können sich verändern, wenn es die wirtschaftliche Entwicklung erforderlich macht und wenn sich neue Chancen oder Märkte eröffnen. Der Zweck selbst kann dabei über viele Jahrzehnte der gleiche bleiben. Er ist gewissermaßen ein Ziel, das nie wirklich erreicht wird.

Wie finden Sie den Zweck Ihres Unternehmens? Beschreiben Sie, was Ihr Unternehmen auf seinem Markt und für seine Kunden anbietet. Und fragen Sie dann: **Warum oder wofür tun wir das?** Wenn Sie die Antwort haben, fragen Sie dazu wieder: Warum wollen oder wofür tun wir das? Gehen Sie so dieser Antwortkette nach, indem Sie fünf Mal die „Warum- oder Wofür-Frage“ stellen. Am Ende steht der eigentliche Zweck Ihres Unternehmens.

Eine mögliche Antwort auf diese Fragen könnte sein: Wir wollen **Geld verdienen**. Oder: Wir wollen den Wert unseres Unternehmens steigern. Das ist wahrscheinlich sogar richtig, aber es ist nicht sehr inspirierend für die Mitarbeiter und bietet wenig konkrete Orientierung für die alltäglichen Entscheidungen und Handlungen. Der Fokus auf das Geld ist also nur ein schlechter Ersatzzweck. Ausnahme sind solche Firmen, die das Vermögen anderer Leute verwalten und die ihre Kunden eben noch reicher machen wollen.

### **Ein lebendiges und kühnes Bild von der Zukunft**

Welches Ziel will das Unternehmen in 10 oder in 30 Jahren erreichen? Eine so weite Vorausschau ist ein wagemutiges Unterfangen. Und dennoch zeichnen sich gute Visionen gerade dadurch aus, dass die Unternehmenslenker und Unternehmensvordenker diese Zukunft in ein lebendiges, konkretes und anschauliches Ziel packen, das die Mitarbeiter sich sehr gut vorstellen können. Auch wenn alle wissen, dass diese Ziele vor allem Hoffnungen oder Träume sind. Es geht nicht darum, ob dieses Ziel ökonomisch sinnvoll ist; im Vordergrund steht: Reißt es die Mitarbeiter mit? Collins und Porras haben solche Ziele untersucht und charakterisiert. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- riesengroß, wild und kühn,
- aber auch klar und eindeutig formuliert sind,
- Mitarbeiter begeistern und mitreißen,
- sich auf einen zentralen Aspekt fokussieren,

- eine klare Angabe dazu machen, wann sie erreicht sein sollen (wann die Ziellinie überschritten wird) und
- keine weitere Erläuterung oder Erklärung brauchen.

Dass diese Ziele mit einem solchen Anspruch formuliert werden und dass doch jeder weiß, wie schwierig oder fast unmöglich es sein wird, sie tatsächlich zu erreichen – gerade daraus erhalten sie ihre unwiderstehliche Kraft, Mitarbeiter zu begeistern und das Unternehmen voranzutreiben. Das kann noch unterstrichen werden, wenn sie mit bildhaften, emotionalen und leidenschaftlichen Geschichten ausgestaltet werden.

Während der Wesenskern im Unternehmen vorhanden ist und nur entdeckt werden will, wird dieses Zukunftsziel kreativ erarbeitet. Die zentralen Fragen sind: Wenn wir hier in 20 Jahren zusammensitzen: Was würde uns glücklich machen? Was würden die Mitarbeiter voller Stolz über das Unternehmen sagen? Was würde die Presse über das Unternehmen berichten? Was würden wir im Unternehmen sehen und erkennen?

### **Wenn Visionen sich auflösen**

Bei aller Begeisterung für grundlegende Werte und anspruchsvolle Ziele – sie sind **kein Garant für den Erfolg** eines Unternehmens. Für jedes Unternehmen kann ein Moment kommen, indem die eigene Vision nicht mehr in die eigene Welt der Kunden und Wettbewerber passt. Ford hat das Automobil zu einem Massenprodukt gemacht und ist nur wenige Jahre später (nach 1930) gegenüber General Motors ins Hintertreffen geraten. Auch die Kultfirma Apple war vor vielen Jahren mit ihrem Anspruch, einen Computer für Jedermann zu bauen, am Ende, nachdem Microsoft die grafische Oberfläche (Windows) kopierte. Karstadt revolutionierte vor Jahrzehnten das Einkaufen der Bundesbürger und ist heute pleite.

Manche Unternehmen verlieren ihre Werte oder den Zweck ihres Bestehens – weil sie niemand mehr braucht. Dann beginnt ein sehr schwieriger Transformationsprozess. Das Unternehmen muss sich neu erfinden (wie

Apple) oder es geht eben pleite. Manches Mal schlüpft aus der Insolvenzmaße ein neuer Schmetterling am Unternehmerhimmel.

Eine starke Vision schützt auch nicht vor Übernahmen. Treffen dabei aber zwei grundsätzlich verschiedene Organisationen mit anderen Werten und Zwecken aufeinander, dann tun sie sich mit dem Zusammenwachsen sehr schwer. Schlaue Manager versuchen das auch gar nicht. Sie schaffen nur eine übergeordnete Struktur (Holding), in der jeder Teil immer noch seine eigene Vision pflegen und leben kann. Nach und nach gelingt es vielleicht, gemeinsame Werte und Zwecke zu entdecken, ins Bewusstsein zu rücken und im Alltagshandeln aller Mitarbeiter zu verankern. Dann können auch ehemals unterschiedliche Unternehmen zu einem zusammenwachsen.

Es gibt auch Firmenübernahmen, wo sich die Manager wenig um die Vision des anderen Unternehmens geschert haben. Auch das kann funktionieren. Da wird dann eben die Vision des anderen Unternehmens – so es denn überhaupt eine hatte – über Bord geworfen. Es heißt lapidar: Ihr gehört ab heute zu uns. Basta! In der Folge wird ein Teil der Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens sich mit den neuen Zuständen anfreunden. Die müssen ja gar nicht so schlecht sein. Sie übernehmen die neuen Werte. Ein anderer Teil wird dem Alten nachtrauern, aber letztlich doch seine Arbeit tun. Und ein dritter Teil wird das Unternehmen verlassen und sich ein neues suchen, das zu den eigenen Überzeugungen und Werten passt.

### Hinweis

Wie Sie für Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation eine konkrete Vision oder Mission entdecken und entwickeln, erfahren Sie in dieser Lösungshilfe:

[Vision und Mission: Selbstverständnis entwickeln und allen Mitarbeitern Orientierung geben](#)

Quelle: James C. Collins und Jerry I. Porras: [Building Your Company's Vision](#), Harvard Business Review, 1996

**Service**

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[Jürgen Fleig]