

HARALD EICHSTELLER MICHAEL LORENZ

FIT FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

im digitalen Zeitalter

Souveräne Performance in 8 Schritten



campus



Videos

MEHR WISSEN, MEHR SEHEN!

Zu diesem Buch sind Videos mit Erläuterungen
und weiteren Informationen vorhanden.

Alle Videos zum Buch finden Sie unter
www.fit4gf-digital.de.

Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Prof. Harald Eichsteller gilt als Experte für Strategisches Management, Digitale Kommunikation und Innovationsmanagement. Nach einer Karriere als Unternehmer und Manager, zuletzt als Chief Digital Officer der ARAL AG, folgte Harald Eichsteller 2003 dem Ruf als Professor für Internationales Medienmanagement an die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart (www.medienmaster.de).

www.eichsteller.com

[twitter@eichsteller](https://twitter.com/eichsteller)

[youtube/eichsteller](https://youtube.com/eichsteller)

Michael Lorenz ist Geschäftsführer der grow.up. Managementberatung in Gummersbach. Vorher war er langjährig Geschäftsführer und Partner der Kienbaum Management Consultants GmbH und leitete den Geschäftsbereich Human Resources Management. Als Managementberater, Trainer und Coach berät er nationale und internationale Kunden seit 1988 in Fragen der Strategie, der Personalentwicklung und der Managementdiagnostik.

www.grow-up.de

www.linkedin.com/in/lorenz-michael

Harald Eichsteller, Michael Lorenz

Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Souveräne Performance in 8 Schritten

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51097-2 Print

ISBN 978-3-593-44209-9 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock: Rozova Anna

Illustrationen: Jessica Drescher, Harald Eichsteller

Satz: tiff.any GmbH, Berlin

Gesetzt aus der Meta Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

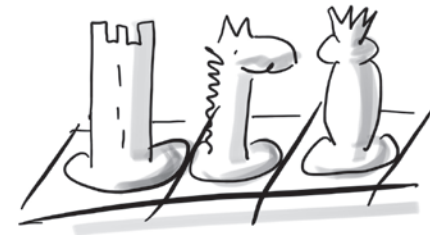
www.campus.de

Inhalt

| | |
|----------------------|----|
| Danke | 10 |
| Vorwort | 11 |
| Einleitung | 12 |

1. Strategisches Management

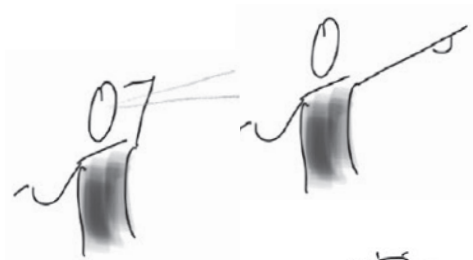
| | |
|---|----|
| 1.1 Definition Strategie | |
| ... klare Aussagen für alle Stakeholder treffen | 18 |
| 1.2 Vision, Mission, Leitbild | |
| ... maximale Schlagkraft entwickeln | 20 |
| 1.3 Strategieansätze und Tools | |
| ... das kleine 1 x 1 der Strategieberater | 26 |
| 1.4 Structure follows Strategy vs. Strategy follows Structure | |
| ... Wahlfreiheit bei der Umsetzung der Strategie? | 40 |
| 1.5 Kundenorientierung vs. Produktorientierung | |
| ... mit Kundenorientierung aus der Wachstumsfalle | 42 |
| 1.6 Strategieinhalte vs. Strategieprozess | |
| ... Initiierung, Change Management, Positionierung, Wertschöpfung | 44 |



2. Informationstechnologie (IT) & Digital Readiness

| | |
|---|----|
| 2.1 Digitalisierung & Strategie | |
| ... Wie sind die Auswirkungen auf Positionierung und Wertschöpfung? | 52 |
| 2.2 Digital Readiness Index | |
| ... Wo ist der größte Nachholbedarf? | 54 |
| 2.3 Digitalisierung & Kundenerlebnis (Digital Customer Experience) | |
| ... Was lerne ich von digitalen Champions, Plattformen & Ökosystemen? | 58 |
| 2.4 IT & Budgets | |
| ... Wie bestimme ich, was angemessen ist? | 59 |
| 2.5 IT & Digitalisierung in Forschung und Entwicklung | |
| ... Wo gibt es Einsatzbereiche von künstlicher Intelligenz? | 60 |
| 2.6 IT & Digitalisierung in Produktion und Logistik | |
| ... Was bedeutet Industrie 4.0 für mein Unternehmen? | 62 |
| 2.7 IT & Digitalisierung in Marketing und Vertrieb | |
| ... Wie wird Big Data zu Marketing & Sales Automation? | 63 |





3. Innovationsmanagement

- 3.1 Einführung ins Innovationsmanagement
 ... von Ideen zu Innovationen, inkrementell oder disruptiv 70
- 3.2 Design Thinking
 ... jeder macht Design Thinking – warum das richtig ist 72
- 3.3 Blue Ocean Strategie
 ... was man von Nespresso lernen kann 78
- 3.4 Zero to One
 ... ein Ansatz für Querdenker 84
- 3.5 Jobs to be done
 ... was ein Milchshake kann 88
- 3.6 Great by Choice
 ... mit 20 Meilen pro Tag zum Südpol 92
- 3.7 Good to Great
 ... mit Disziplin und den richtigen Leuten zu Spitzenleistungen 96
- 3.8 Lean Start-up
 ... schlank mit Minimal Viable Products 100
- 3.9 Googles 8 Säulen
 ... wie man die Innovationsansätze von Google nutzen kann 104
- 3.10 Kreativitätstechniken
 ... Brainstorming/Reverse Brainstorming, Scamper, Lego Serious Play 109

4. Geschäftsmodelle

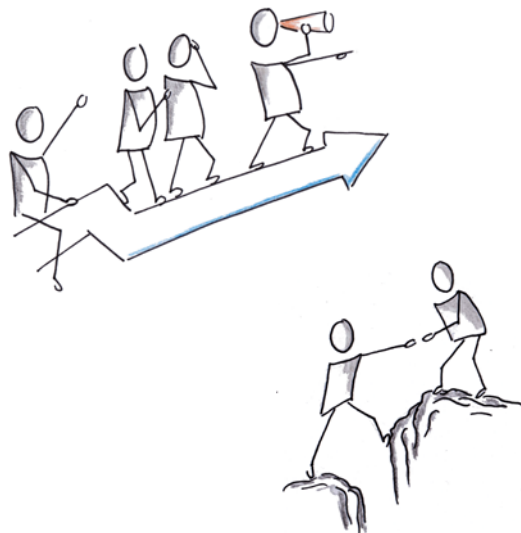
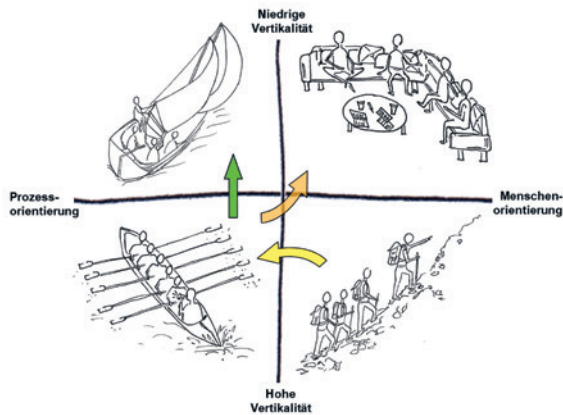
| | |
|---|-----|
| 4.1 Einführung in Geschäftsmodellierung ... Wie verdienen wir Geld? | 118 |
| 4.2 Kundensegmente und Wertangebote ... profitabler durch differenzierte Erfüllung von Kundenbedürfnissen | 120 |
| 4.3 Kanäle und Kundenbeziehungen ... Wie erreiche ich Kunden am besten und wie gestalte ich die Beziehung profitabel? | 122 |
| 4.4 Einnahmequellen ... Für welche Wertangebote ist der Kunden bereit zu bezahlen? | 124 |
| 4.5 Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften ... Was muss ich können und machen und kann ich das alleine und profitabel? | 126 |
| 4.6 Kostenstruktur ... Wertschöpfungstiefe vs. »on top of the stack« | 128 |



5. Organisation & Projektmanagement

| | |
|---|-----|
| 5.1 Einführung in flache Hierarchien, agiles Projektmanagement und Kanban ... Wie bekomme ich schnell einen Überblick? | 134 |
| 5.2 Scrum als Synonym für agiles Projektmanagement ... Wie funktioniert Scrum mit Sprints, Dailies, Back Logs & Co.? | 142 |
| 5.3 Organisation von Innovationen ... Intern oder extern, stabil oder agil, alleine oder kollaborativ? | 148 |
| 5.4 Ambidextrie ... Wie funktionieren Ausgründungen mit Dienstleistern? | 150 |





6. Change Management & Kommunikation

| | |
|--|-----|
| 6.1 Change Management Next Generation ... Missverständnisse und Klarheiten | 160 |
| 6.2 Das Führungskulturmodell und die Folgen ... Von der Galeere zum agilen Segelboot | 166 |
| 6.3 Welche Zukunftsthemen sind keine Mode ... und bringen nachhaltiges Wachstum? | 172 |
| 6.4 Mitarbeiter und Kundenzeitschriften, Intranet und Apps ... wie man heute seine Stakeholder auf dem Laufenden hält | 176 |
| 6.5 Inhalte und Medien ... Content-Marketing-Strategie und Umsetzung in den Medien | 178 |
| 6.6 Personal Branding ... Wer bin ich, was kommuniziere ich, wie erreiche ich meine Stakeholder? | 180 |
| 6.7 Employer Branding ... Wie bleibe ich attraktiv für Nachwuchs und Mitarbeiter? | 182 |

7. Digital Leadership

| | |
|--|-----|
| 7.1 Digital Leadership First Generation ... Missverständnisse und Klarheit | 190 |
| 7.2 Der Mensch steht im Mittelpunkt ... weniger und noch viel mehr denn je. | 194 |
| 7.3 Die gigantischen Unterschiede zwischen Führung und Steuerung ... und die zwischen Freiraum, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung | 200 |
| 7.4 Welche Führung brauchen agile Arbeitswelten? ... Oder der alte Traum von selbstorganisierten Teams | 204 |
| 7.5 Wie hilft die Führungskultur des agilen Segelboots ... uns zu einer Hochleistungsorganisation zu entwickeln? | 210 |

| | |
|---|-----|
| 7.6 Wie viel Agilisierung vertragen Organisationen ... und was ist (noch) zu viel für uns? | 215 |
| 7.7 Wie entwickle ich mich zum digitalen Leader? ... Einsichten, Learnings und Kompetenzen | 218 |
| 7.8 Das Ende der Führung ... ist sicherlich nicht gekommen, aber | 223 |

8. Selbstorganisation

| | |
|--|-----|
| 8.1 Was, wenn Sie ein Unternehmen wären? ... USPs, Stärkenorientierung und Potenziale | 232 |
| 8.2 Die Kunst der Selbstführung ... Wie Sie die Dinge geregelt bekommen | 236 |
| 8.3 Anstrengung, Stress und Flow – Wie viel ist gut und wichtig? ... Wie Sie sich in der Balance halten | 241 |

| | |
|-----------------------|-----|
| Anmerkungen | 246 |
| Autoren | 250 |



Danke

Zu einem Vorwort gehört auch ein großes Dankeschön an alle, ohne die dieses Werk niemals rechtzeitig fertig geworden wäre. Für die Beiträge aus dem Masterkurs Innovationsmanagement vielen Dank an die Studierenden und Absolventen der Hochschule der Medien, die ihre Erkenntnisse im www.innovator-club.de eingebracht haben und zur Verfügung stellen – Julian Bossert, Helena Weniger, Markus Schöberl, Isabel Nothelfer, Svenja Heber, June Nardiello, Sina Klauke, Simon-Pascal Riesterer, Elelta Tzegai, Johannes Hauser, Alexandra Port, Lisa Stephan, Felix Schloss, Jessica Ludwig, Christian Seiser, Nadine Beuthen, Felix Fleischhauer und Susanne Reuschel. Für die Unterstützung beim Kapitel Kommunikation vielen Dank an die Masterstudentin Isabell Leutbecher, für Inhalts- und Aufgabencheck an Lisa Janko und den Masterkurs Strategisches Management sowie und an das Videoteam Lena Palmbach, Levi Kotan und Maximilian Scheffler. Danke an Bernd Antonowitsch für die Aktualisierung der Finanzdaten, an Martin Brudermüller und Peter Guse für die Interviews und Andrea Kiesecker für künstlerische Inspiration, Coaching und Qualitätskontrolle.

Die komplette Reise des Werks seitens grow.up. hat wie immer unsere Redaktionsleitung Ilona Haselbach mit Augenmaß und ruhiger Hand in den sicheren Hafen geführt. Viele der Grafiken hat die Leiterin unserer Online-Academy, die unvergleichliche Jessica Drescher, mit schwungvoller Hand und viel Witz erstellt. Dass aus den Manuskripten ein im Zusammenhang lesbares Buch entstanden ist, ist Lisa Steinwegs wachem Verstand und scharfem Blick sowie Christiane Musiols gutem Gefühl für Texte zu verdanken.

Wir danken dem Campus Verlag und hier ganz besonders Stephanie Walter, die sich von unserem Enthusiasmus anstecken ließ und mit uns ein modernes, multimediales und vernetztes Werk produziert hat.

Vorwort

Die Zeiten im Business sind mehr als spannend. Immer neue Technologien stellen gerade ganze Branchen global auf den Kopf. Unser erstes Buch *Fit für die Geschäftsführung* befindet sich nun in der 4. Auflage und ist mittlerweile zu einem Standardwerk geworden, um die Grundlagen des Handwerks sicher zu beherrschen. Aber es kommen weitere Anforderungen hinzu:

- Wie wird sich Ihre Branche durch die Digitalisierung verändern?
- Wie entwickeln Sie eine tragfähige digitale Strategie?
- Welche Customer Journey hilft Ihnen wirklich, den Wettbewerb dauerhaft hinter sich zu lassen?

Neue Formen der Arbeit und ein ganz anderes Selbstverständnis junger Mitarbeiter stellen dabei alle Organisationen vor weitere Herausforderungen.

Sie gestalten als Geschäftsführer die strategischen, kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen, damit die neuen Technologien in Ihrer Organisation das volle Potenzial freisetzen können. Strategie und IT, Innovation, Organisation, Kommunikation und Geschäftsmodell – alle Bereiche erfordern dabei die »Digital Readiness« der kompletten Geschäftsführung.

Wie Sie diese innerhalb kürzester Zeit erreichen und Ihre Arbeit auf eine erfolgreiche digitale Zukunft ausrichten, zeigt Ihnen dieses Tool- und Workbook.

Workbook heißt für uns, dass es zum Nachdenken anregen und beim Ausprobieren helfen soll. Wir stellen Ihnen Tools vor, die Ihnen helfen werden, eine erfolgreiche digitale Organisation zu entwickeln. Für alle Themen empfehlen wir Ihnen zusätzlich vertiefende und weiterführende Materialien.

Dazu finden Sie am Ende jedes Kapitels Praxiseinheiten für den Transfer in Ihren Managementalltag und Online-Video-Tutorials, die die Umsetzung erleichtern.

Wir wünschen Ihnen, dass es für Sie ein nützliches Kursbuch, ein wichtiger Begleiter auf Ihrem Weg wird, neue Möglichkeiten und auch Abhängigkeiten zu erkennen, zu bewerten und aktiv zu gestalten.

Wir freuen uns auf Gedanken und intensiven Austausch mit Nutzern und Lesern. Wir hoffen auf Wünsche und Anregungen für eine nächste digitale Evolution.

Sie erreichen uns unter:

Harald Eichsteller eichsteller@hdm-stuttgart.de

Michael Lorenz lorenz@grow-up.de

EINLEITUNG

Was **ändert** sich bei der Geschäftsführung **Next Generation**?

Wie sieht die **Organisation der Zukunft** aus?

Was bedeutet **Work 4.0** für mich und die Mitarbeiter?

Wie muss ich mich um **Digitalisierung und IT** kümmern?

Wie gelingt uns der richtige **Innovationsgrad**?

Mit welchem **Geschäftsmodell** verdienen wir weiter richtig Geld?

Ist Veränderung **dringend**? Was bedeutet bei uns **Change Management**?

Wie und in/mit **welchen Medien kommuniziere** ich für maximalen Impact?

Was zeichnet **Digital Leadership** aus?

Wie **organisiere ich mich selbst**?

next_generation

Schneller, komplexer, globaler, anspruchsvoller, wirkungsvoller, authentisch, medienwirksam, motivierend, verlässlich – die **Anforderungen an die Führungskraft im digitalen Zeitalter** sind enorm.

Gleichzeitig alte Erfolgsrezepte bewahren, kontinuierlich Verbesserungsprozesse am Laufen halten sowie völlig neue Dimensionen mit disruptiven Innovationen und validen Geschäftsmodellen erschließen – das bedeutet Geschäftsführung Next Generation.

- 1. Strategisches Management**
- 2. Informationstechnologie (IT) & Digital Readiness**
- 3. Innovationsmanagement**
- 4. Geschäftsmodelle**
- 5. Organisation/Projektmanagement**
- 6. Change Management/Kommunikation**
- 7. Digital Leadership**
- 8. Selbstorganisation**

Q1

STRATEGISCHES MANAGEMENT

STRATEGISCHES MANAGEMENT

Was muss ich über **Strategie wissen**?

Welche **Strategiemodelle** sind (noch) **aktuell**, welche **obsolet**?

Vision, Mission, Leitbild – ist das nicht nur für Marketingbroschüren?

Wie wichtig ist **Kundenorientierung** wirklich?

Wen beziehe ich in den **Strategieprozess** mit ein?

01

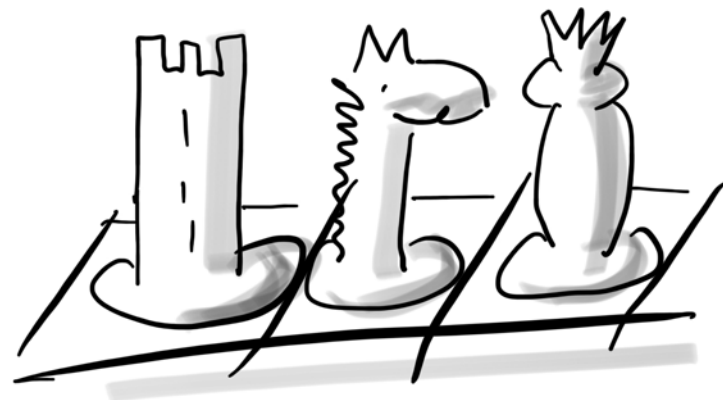
strategie

Porter, Ansoff, Chandler, Mintzberg, Kaplan/Norton, Kim/Mauborgne, Müller-Stewens/Lechner – **Professoren und Begründer von Strategieansätzen.**

Erfahrungskurve, 7S-Modell, BCG-Portfolio, Scoring-Ansatz, Lebenszyklus, SWOT-Matrix – **Modelle von Strategieberatern.**

»Structure follows Strategy«, Cash Cows, Stars, Fragezeichen und Poor Dogs, CRM, Customer Centricity, Scenario Planning – **Begriffe aus dem strategischen Buzzword-Bingo.**

Know-how über Ansätze, Modelle und Begriffe ist unabdingbar, damit die Geschäftsführung in digitalen Zeiten den **Strategieprozess gelungen initiiert**, am Laufen hält und inhaltlich zu einer exzellenten, ressourcen- und chancenverwandelnden Positionierung führt, die mit validen **Businessmodellen und Wertschöpfungsprozessen** langfristig eine **überdurchschnittliche Rendite** erzielt.



1.1 Definition Strategie

» Taking **offensive or defensive actions** to create a **defendable position** in an industry to cope successfully with the **five competitive forces** and thereby yield a **superior return on investment** for the firm. (1) «

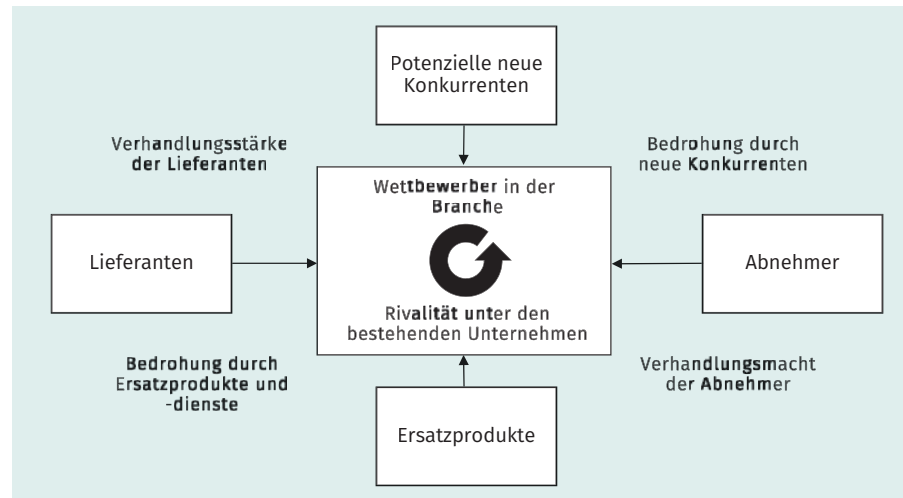


Abbildung: Fünf Wettbewerbskräfte, Porter, M. (2)

●●● klare Aussagen für alle Stakeholder treffen

Was ist unsere Positionierung, wie verdienen wir damit Geld?

Mit der Beantwortung dieser beiden Fragen sind die Eckpfeiler der Strategie gesetzt – für heute und für die nächsten 5 Jahre.

Leider haben wir vielfach von Mitarbeitern gehört, dass sie keine Ahnung haben, was für eine Strategie die Geschäftsführung hat. Und ebenso häufig berichteten die Geschäftsführer, dass sie eben diesen Mitarbeitern die Strategie doch schon x-mal erläutert hätten.

Vom Krieg und von Geheimwissen

Carl von Clausewitz hat im 19. Jahrhundert die Strategie als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges« definiert, (3) in ihren Strategemen haben die Chinesen jahrtausendlang Geheimwissen in 36 Lebens- und Überlebenslisten überliefert (4). Übrigens sind die chinesischen Strategeme so weit verbreitet wie hierzulande Sprichworte – und alle Chinesen kennen sie heute!

Doch Geschäftsführung, Mitarbeiter und sogar Aufsichtsräte haben keine gemeinsame Einschätzung ihrer strategischen Eckpfeiler. 2017 stimmte in der Aufsichtsratsstudie »Herausforderung Digitale Transformation« (5) nur jedes vierte Board-Mitglied zu, dass eine gemeinsame klare Vorstellung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat herrscht, wie sich die Digitalisierung auf die Positionierung auswirkt.

Klar definieren, klar kommunizieren, auswendig lernen

Bei den ersten Qualitätsaudits nach ISO 9000ff. in den 1990er Jahren wurde tatsächlich überprüft, ob die übergeordnete Qualitätspolitik bei jedem Mitarbeiter parat war, und – kein Scherz – unsere Masterstudierenden müssen die nebenstehende Definition von Harvard-Professor Michael Porter auswendig lernen, um jederzeit einen validen Definitionsrahmen für Strategie präsent zu haben.

Ziel 1: Einzigartige, verteidigbare Positionierung

Klar fokussiert auf eine beschränkte Anzahl von Optionen, antizipativ zukünftige Entwicklungen mit einbeziehend und ein grundsätzliches mittel- bis langfristiges Ziel vorgehend.

Besonders erfolversprechend dabei ist die Schaffung eines nicht substituierbaren Kundennutzens, wenn überhaupt nur langfristig imitierbar und mit einem erheblichen Einsatz knapper Ressourcen einen bedeutenden Beitrag zur Erfüllung der zentralen Unternehmensziele leistend.

Denken Sie an Apple 2007, nachdem Steve Jobs zurückgekommen war und das iPhone einführte – gehen Sie die eben ausgeführten Parameter der einzigartigen identitätsbildenden Positionierung der Marke Apple nochmals durch.

Ziel 2:

Überdurchschnittliche Rendite

Bei vielen Unternehmen hat sich die strategische Erkenntnis durchgesetzt, Ressourcen dort einzusetzen, wo man eine marktführende Stellung auf Position 1 oder 2 erzielen kann. Auf den ersten Blick mag das verweigen oder gar arrogant erscheinen, die Begründung ist allerdings einfach:

Marktführende Positionen führen bspw. über Erfahrungskurveneffekte zu geringeren Kosten, Premiummarken können oftmals höhere Preise verlangen – beides führt zu einer höheren Rendite!

Die 5 Wettbewerbskräfte

Nach dem Wandel der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten Ende der 1970er Jahre war die Zeit reif für die Konzentration auf den Wettbewerb.

Auf der horizontalen Achse der Wertschöpfung analysiert man die jeweilige Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Wettbewerbern. Viele Grown-ups aus dem Silicon Valley sind deswegen so hoch bewertet worden, weil sie sich »on top of the stack« positioniert haben und Zulieferer die aufwändige Entwicklungsarbeit machten.

Ebenso wichtig ist es, mögliche Ersatzprodukte und potenzielle neue Anbieter im Auge zu behalten: Welche Marke wird wertvoller, Waymo von Google oder Mercedes von Daimler?

1.2 Vision, Mission, Leitbild



A vision is a dream with a deadline.

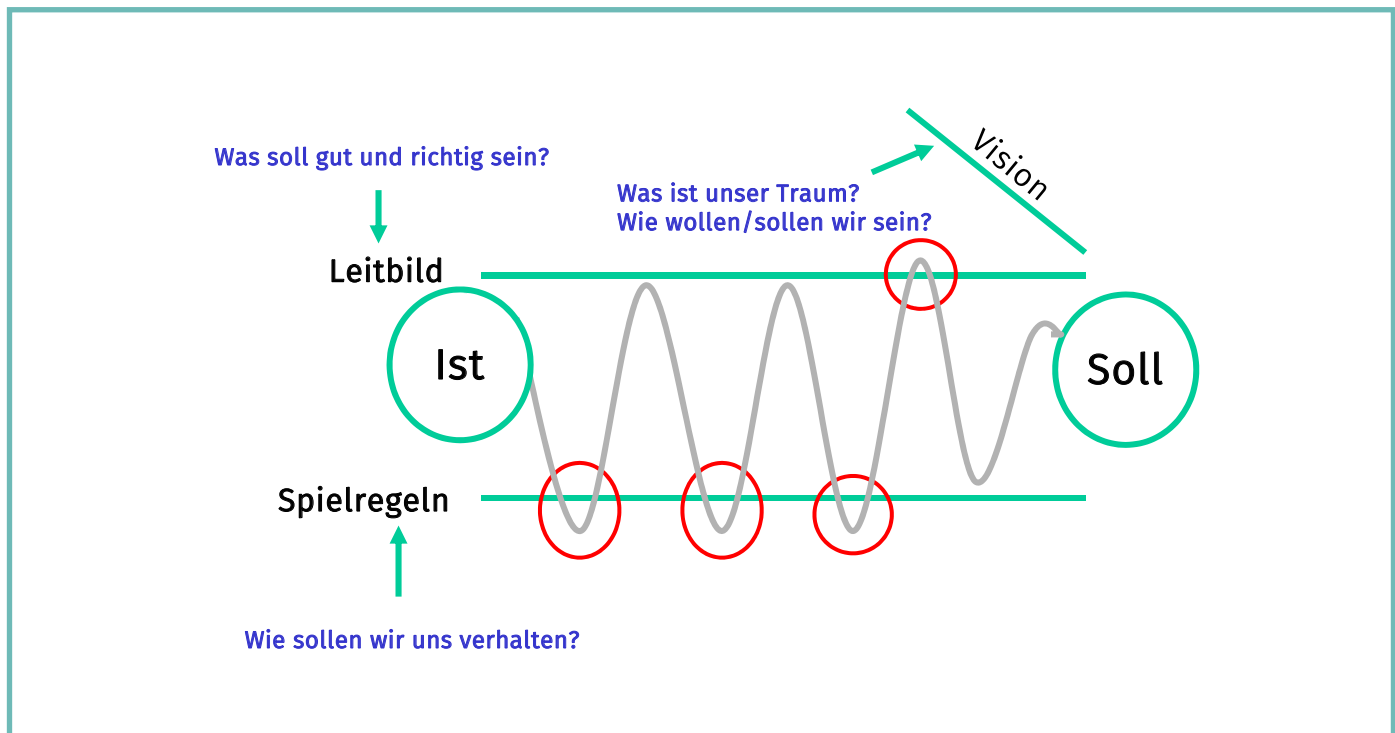


Abbildung: Vision, Mission, Leitbild, Lorenz, M., Eichsteller, H., Wecke, (6)

●●● maximale Schlagkraft entwickeln

Eine Vision ist ambitioniert, entwickelt Strahlkraft und gibt eine klare Richtung vor, und zwar:

- **sinnstiftend,**
- **motivierend,**
- **handlungsleitend. (7)**

Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, wo es hingehet und entwickeln daraus entsprechende Schlagkraft. Bei der Formulierung der Vision kann man auf vier archetypische Leitideen zurückgreifen:

1. Zielfokussiert

»Wir wollen in 10 Jahren den Umsatz verdoppeln.« oder »Wir wollen in 5 Jahren 3 Mrd. € Umsatz machen.« motiviert die Mitarbeiter zu Expansion, Akquisitionen und Wachstum. Wichtig ist, die Deadline im Auge zu behalten. Ein schwäbischer Hidden Champion hatte durch eine Akquisition sein Umsatzziel bereits vor dem postulierten Ziel 2018 erreicht und musste rechtzeitig seine Vision neu formulieren, um die Schlagkraft in der Mitarbeiterschaft zu erhalten.

2. Feindfokussiert

»Smash Adidas« ist die wohl bekannteste feindfokussierte Vision, die 1960 von Nike ausgerufen wurde. In Deutschland war lange Zeit GMX der postulierte Feind von WEB.DE – doch dann wurden sie durch die Übernahme von 1&1 vereint. Es dauerte noch eine ganze Weile, bis man sich in Karlsruhe von

dem »Verlust des Feindes« erholt hatte und eine neue Vision entwickelte.

3. Rollenfokussiert

Lange bevor Corporate Social Responsibility (CSR) Bestandteil von strategischen Überlegungen bei uns wurde, galt in den USA der Titel »Most Respected Company« als Vorbild. Hewlett-Packard war eines der Vorzeigunternehmen und die Vision »Wir wollen in 20 Jahren so respektiert werden, wie es HP heute wird« entwickelte Strahl- und Schlagkraft bei den Mitarbeitern. Großartiges Beispiel in Deutschland ist Trigema, wo die Rolle in der Region so weit geht, dass Firmeneigentümer Wolfgang Grupp seinen Mitarbeitern eine lebenslange Arbeitsplatzgarantie und deren Kindern eine Ausbildungsplatzgarantie gibt.

4. Wandelfokussiert

»Vom Automobilhersteller zum integrierten Technologiekonzern« zeigt den Weg auf, auf den sich Daimler-Benz unter Edzard Reuter begeben wollte. Die Ausflüge in die Luft- und Raumfahrt sowie in Geschäftsfelder außerhalb der Mobilität wie AEG, Debis u.v.a.m. gelten heute allerdings als »größte Kapitalvernichtung in Friedenszeiten« mit einem Gesamtvolumen von 36 Mrd. DM.

Jürgen Schrempp (1996) und Dieter Zetsche (2006) repositionierten Daimler wieder als Automobilhersteller. Auf dem Automobil-

salon in Paris wurde 2016 die neue Vision mit einer Wandelfokussierung unter dem Akronym CASE-Strategie vorgestellt (Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric Drive). Gleichzeitig wurde der Wandel zu agilem Management verkündet, um schlagkräftiger und innovativer zu werden.

Abgrenzung Vision/Mission

Vision und Mission werden häufig austauschbar verwendet. Eine Mission ist nicht notwendigerweise mit der Annahme einer besseren Zukunft verbunden. Die Botschaft der Vision wird immer dann obsolet, wenn die neue Wirklichkeit eingetreten ist.

Visionen tragen also ihr Verfallsdatum mit sich, Missionen hingegen nicht. Für eine Mission sind Aussagen zu vier zentralen Elementen erforderlich:

- **Unternehmenszweck und Ziele,**
- **zentrale Werte,**
- **Verhaltensstandards,**
- **Strategie.**

Unternehmenszweck und Ziele

»To make people happy« von Walt Disney und »To produce cosmetica that don't hurt animals or the environment« von The Body Shop zeigen gelungen die Mission der beiden Unternehmen auf. Coca-Cola macht zumindest keinen Hehl aus seinem Primärziel: »To create value for our share owners on a long-term basis«.

Zentrale Werte

Dauerhafte, handlungsleitende Maximen, die einen kollektiven Status besitzen, geben Aufschluss über das, was als angemessen und wertvoll empfunden wird und was nicht. »Partnerschaftlich, kompetent, innovativ« waren die Werte von Kienbaum und Partner in den 1990er Jahren, als wir Autoren einige Jahre am Anfang unserer Karriere zusammenarbeiteten.

Verhaltensstandards

»Don't be evil« ist der Standard bei Google, der im Einklang mit dessen zentralen Werten steht. Essenziell bei allen Standards sind natürlich Glaubwürdigkeit, die Einhaltung und vor allem die Sanktionierung von Übertritten. Wir finden es wichtig, dass positive und negative Sanktionen gelebt werden, auf gar keinen Fall Gleichgültigkeit eintreten darf und Grenzüberschreitungen nicht ungeahndet bleiben.

Strategien

Zu einer Mission gehören auch die markt- und wettbewerbsorientierte Strategie, die dabei helfen, den spezifischen Unternehmenszweck und die daraus abgeleiteten Ziele zu erfüllen.

Leitbild = Mission Statement

Das sogenannte Leitbild ist einfach die schriftlich umfassend fixierte Mission, die kommuniziert wird und dabei wiederum Orientierung, Legitimation und Motivation geben soll.

In der Praxis

Wenn Sie bisher zwischen Vision, Mission und Leitbild nicht sauber differenziert haben, sind Sie in guter Gesellschaft. Nach unserer Beobachtung geschieht dies in weit über 50 % der Unternehmen. Wir empfehlen deshalb das von den St. Galler Managementprofessoren Müller-Stewens und Lechner entwickelte Definitionsgerüst, weil wir in der Praxis die ungeheure Kraft gelungen strukturierter und kommunizierter Konzepte kennengelernt haben.

Wir möchten Ihnen anhand von zwei Beispielen zeigen, wie Sie die dargestellten Eckpfeiler von Strategie, Vision und Mission einsetzen.

In Beispiel 1 zeigen wir das von BASF entwickelte Gerüst, in Beispiel 2 zeigen wir die 1:1 Umsetzung des St. Galler Konzepts beim schwäbischen Handschuhhersteller W+R, der seine neue Consumermarke KinetiXx 2018 mit der Vision einführte, bei der nächsten Winterolympiade 2022 einen Großteil der Biathlon- und Langlauf-Nationalmannschaften auszustatten, um als innovativster Handschuhhersteller in Europa anerkannt zu werden.

»» BASF 2025

Strategie – Ziel – strategische Leitlinien

Unsere Strategie setzt auf Wachstum. BASF soll profitabel und nachhaltig wachsen. Wir investieren dort, wo wir Chancen sehen zu wachsen. Und zugleich reduzieren wir Kosten, wo es sinnvoll ist. Unser Ziel ist und bleibt:

»Wir wollen das weltweit führende Unternehmen der Chemie sein. Für unsere Kunden.«

Dafür haben wir sechs strategische Felder definiert. In jedem soll BASF führend sein.

- Wir wollen das innovativste Unternehmen in der Chemiebranche sein.
- Wir wollen Vorreiter für Nachhaltigkeit in unserer Branche sein.
- Wir wollen Taktgeber beim digitalen Wandel sein.
- Wir wollen der sicherste und zuverlässigste Anlagenbetreiber der Branche sein.
- Wir wollen in jedem unserer Geschäfte eine Spitzenposition halten.
- Wir wollen die beste Organisation für unsere Mitarbeiter schaffen.





Pioneering glove technology

Mission

Bester Schutz, beste Performance für die Handschuhe der Zukunft.

Die Hände sind das wichtigste Werkzeug von uns Menschen und geben uns die Freiheit zu agieren und zu handeln. Wir bei W+R betrachten es als unsere Aufgabe, mit unseren Handschuhen immer für den bestmöglichen Schutz und die bestmögliche Performance zu sorgen.

Unsere Teams in Entwicklung, Kleinserienproduktion und Vertrieb arbeiten eng mit Lieferanten und Forschungsinstituten zusammen und sind so immer auf dem neuesten Stand der Technik. Mit diesem einzigartigen Know-how und unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Entwicklung von Handschuhen ist W+R der perfekte Partner für innovative, zukunftsweisende Handschuhe in Beruf, Sport und Freizeit. Wir entwickeln die Handschuhe der Zukunft!

Vision

Wir wollen bis 2022 als innovativster Handschuhhersteller in Europa anerkannt sein!

Mit unserer Technologiemarkte Sharktec®, den Beschichtungstechnologien ECO-MASTER®, ECOTAC® und ECOGRIP® sowie der Waschtechnologie BLUETEC® entwickeln wir uns auf der Basis einer marktführenden Position in den Divisions Military-Police + Sport und Industry zu einer der führenden Handschuhmarken.

Leitbild & Werte

Die Basis unseres Handelns – Grundprämissen unseres Erfolgs

Wir sind ein Familienunternehmen und werden auch eines bleiben. Ein Familienunternehmen, in dem verlässliche Werte wie Kontinuität, Leistungsorientierung, Aufrichtigkeit sowie Vertrauen und Respekt eine zentrale Rolle spielen.



Daraus schöpfen wir die Kraft, unsere Kunden zu jeder Zeit mit den innovativsten Produkten, den effizientesten Serviceleistungen und den kreativsten Lösungen zu begeistern und ihnen damit einen Mehrwert zu verschaffen.

Zusammen kommt man weiter

- Wir arbeiten im Team mit Kunden und Lieferanten,
- wir entwickeln immer neue innovative Lösungen,
- wir streben nach Spitzenleistungen,
- wir wollen als Innovationsführer die erste Wahl für unsere Geschäftspartner sein.