

Neue Leitbilder müssen her!



Die Leitbilder der Unternehmen sind mehrheitlich aus dem letzten Jahrhundert – im wahrsten Sinne des Wortes. Höchste Zeit, dass sich etwas tut. Denn die Player im Markt sind fortschreitend einem dramatischen Wertewandel und der gnadenlosen Transparenz der Social-Media-Welt unterworfen. Kooperation statt Konfrontation und Menschlichkeit statt Machtgelüsten rücken nach vorn. In diesem Szenario sei den Unternehmen geraten, ihr veraltetes Leitbild, ihre Mission Statements, ihren Wertekanon und alles, was dazugehört, rasch auf den Prüfstand zu stellen.

Anne M. Schüller

Das internationale Wissenschaftsmagazin *Journal of Psychology* beschäftigte sich in der Jahresendausgabe 2010 schwerpunktmäßig mit dem Zusammenhang von Ethik und ökonomischem Erfolg in der Wirtschaft. Dabei wurde die wechselseitige Beziehung zwischen ethischen Unternehmenswerten und wirtschaftlichem Erfolg diskutiert und belegt.

In einem der Beiträge zeigt Gregor Schönborn, Geschäftsführer der Deep White GmbH aus Bonn, wie erfolgreiche Unternehmen sich in zentralen Aspekten von nicht erfolgreichen Unternehmen unterscheiden und welche unternehmenskulturellen Dimensionen in Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen. Dabei wird deutlich:

Erfolgsunternehmen haben ein stärker ausgeprägtes humanistisches Werteprofil. Die wertorientierten Unternehmen sind zudem insgesamt lernfähiger, kreativer und innovativer.

Werteorientierte Unternehmen vorn

Neue Zeiten brauchen neue Leitbilder. Beispiele wie BP und die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko haben aller Welt krass vor Augen geführt: Megalomanie fordert einen hohen Preis – und führt letztlich ins Aus. Beim Spiel mit den Bauklötzen der Macht bleiben nicht nur die Mitarbeiter sondern letztlich auch die Kunden auf der Strecke. Doch immer offensichtlicher wird: Eine wertorientierte

.....
Anne M. Schüller ist Consultant im Bereich Loyalitätsmarketing. Des Weiteren ist sie als Dozentin und Autorin tätig.

enterte Unternehmensführung ist – auch als Auswirkung der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise – im Kommen, weil sich eine Nachfrage dafür entwickelt.

Nicht nur die Konsumenten würdigen bei ihren Kaufentscheidungen zunehmend moralisch korrektes Tun. Bereits 70 Prozent der Aktienanleger achten verstärkt auf Nachhaltigkeitskriterien bei ihrer Anlageentscheidung, hat die Börsenzeitung in der Vorweihnachtswoche berichtet. Als Trend in diese Richtung sei auch zu deuten, dass die CEOs der im Deutschen Aktienindex gelisteten Unternehmen zuletzt verstärkt die nichtfinanziellen Bewertungskriterien wie Werteorientierung, Nachhaltigkeit und Ethik auf den Analystenkonferenzen hervorgehoben haben, um ihre Aktien für Kapitalanleger attraktiv zu machen. Bleibt zu prüfen, ob das keine opportunistischen Lippenbekenntnisse sind.

Und genau an dieser Stelle kommt Social Media ins Spiel. Denn ob es den Unternehmen nun gefällt oder nicht: Was immer sie heute tun, im Web spricht es sich blitzschnell herum – im positiven wie auch im negativen Sinn. Wer unbeschadet davonkommen will, tut gut daran, eine Top-Performance zu bieten, moralisch sauber zu sein und in einen offenen, ehrlichen Dialog zu treten. Denn in unserer global vernetzten Welt kommt früher oder später alles heraus. Minderwertiges wird gnadenlos an den Pranger gestellt – und schließlich ausgesondert.

Leitbilder prägen die Unternehmenskultur

Eine neue Leitbild-Kultur hat – von vielen Unternehmen immer noch unterschätzt – auch Auswirkungen auf die Arbeitgeber-Attraktivität. Schönborn: »Reine Zahlen- und Profitorientierung werden nicht nur aus Sicht der Aktienanleger unschick, sondern können sich auch in naher Zukunft auf dem Arbeitsmarkt als echter Nachteil bei der Suche nach Fachkräften zeigen, wenn der mögliche neue Arbeitgeber dem Jobsuchenden nicht attraktiv genug erscheint. Der Blick auf die Unternehmenskultur als Auswahlkriterium bei der Jobsuche ist inzwischen genauso wichtig, wie das Kriterium der Karrierechance.«

In herkömmlichen Leitbildern spiegeln sich all diese Veränderungen noch nicht wider. Ihre oft phrasenhaft klingenden Formulierungen beginnen vielfach wie folgt: Wir sind der führende Anbieter von... Oder: Wir sind Marktführer in... Mal ehrlich: Das klingt reichlich selbstverliebt. Und oft recht martialisch. Im Gegensatz dazu heißt es bei Intuit, einem Hersteller von Finanzsoftware: »Der Kunde soll sich mit unseren Produkten so wohl fühlen, dass er fünf Freunden sagt, sie sollten es

ebenfalls kaufen.«

Das tönt sicher nicht so glattgebürstet wie die von Werbeagenturen aufgehübschten Mission Statements anderer Unternehmen. Und das ist auch gut so. Denn mit gekünstelter Leitbild-Prosa kann niemand etwas anfangen. Bei dem schlicht formulierten Intuit-Satz hingegen versteht jeder, was zu tun ist und wohin die Reise geht. Es reicht nämlich nicht, ein visionäres Ziel zu haben, man muss es auch erstrebenswert finden. Erst dann kommen die Mitarbeiter vom »Müssen« ins »Wollen«. Und nur im »Wollen« steckt die Art von Kreativität, die die Konsumenten letztlich mit Geldscheinen belohnen.

Leitbilder auf dem Prüfstand

Überkommene Wir-sind-die-Größten-Leitbilder müssen neu gedacht und neu erarbeitet werden. Und zwar mithilfe der Mitarbeiter, und – das ist neu – mithilfe der Kunden. Mithilfe der Kunden? Ja, natürlich! Wenn Kunden-Involvement für die unternehmerische Zukunft unumgänglich ist, dann sollten auch die Kunden zu Inhalt und Ausrichtung des Leitbildes Stellung beziehen.

Und wenn es sich – aus welchen Gründen auch immer – verbietet, den Kunden in diesen Prozess einzubeziehen? Dann sollte er wenigstens ein virtueller Projekt-Teilnehmer sein. Dabei stehen nach jedem Zwischenschritt folgende Fragen im Raum: »Stellen Sie sich vor, Sie wären der Kunde! Was würde Ihnen auf den Lippen brennen? Welche kritischen Anmerkungen hätten Sie? Und welche Anregungen? Was müsste weg? Und was sollte zwingend ergänzt werden? Wie könnte man es so machen, dass es die Kunden lieben? Und wie könnte es gehen, dass alle im Markt darüber reden?«

Anstatt die eigene Herrlichkeit zu feiern oder sich aufs Marktführer-Podest zu wünschen, sollten Unternehmen es als ihre Mission ansehen, ihren Kunden (und deren Kunden) zu helfen, noch erfolgreicher zu sein. Und gleichzeitig sollten sie dazu beitragen, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen.

Eine ganze Reihe von Unternehmen ist auf dem Weg. Whole Food Market zum Beispiel. Der Claim dieser US-amerikanischen Bio-Supermarktkette lautet: »Change the way America eats«. Wer schon einmal in den Staaten war, der weiß, was es heißt, die Essgewohnheiten dort verändern zu wollen. Doch wo ein Wille ist, ist auch ein Weg: Nicht mit der Zerstörung der Umwelt, sondern mit dem nachhaltigen Schutz der Natur zum Wohle der Menschen wird bei Whole Food Market richtig gutes Geschäft gemacht.

Customer first?

Der Kunde und sein Wohl gehören an die erste Stelle. Um den Blick dafür zu schärfen, kann ein Spaziergang durch die Firma ganz hilfreich sein. So wirken etwa die öffentlichen Bereiche produzierender Unternehmen meist reichlich selbstverliebt: Maschinenteile, Miniaturen von Fertigungsanlagen, Luftbilddaufnahmen, Gründerportraits, eine mit den Niederlassungen befahnte Weltkarte, Urkunden und Pokale. Die Kunden sucht man dort vergebens. Es geht aber auch anders. So schickte der Markenartikelhersteller Procter & Gamble Fotografen los, um abzulichten, wie die Kunden mit den einzelnen Produkten leben. Diese Fotos wurden dann in der Firmen-Cafeteria aufgehängt.

Schauen wir auch beim Vertrieb vorbei! Agiert er selbstzentriert oder kundenverliebt? Wie stellt man sich zum Beispiel beim Kunden vor? In den meisten Verkaufspräsentationen geht das seitenlang so: Wir sind... Wir haben... Wir können... Wir bieten...! Mit anderen Worten: Ich erzähle Ihnen jetzt mal, wie toll wir sind. Schließlich auf der letzten Seite: der Logofriedhof mit den bestehenden Kundenbeziehungen. So lernt man dann: Der Kunde kommt zum Schluss. Dabei müsste er doch gerade im Vertrieb an erster Stelle stehen.

Betrachten wir noch ein übliches Organigramm: Der Chef thront ganz oben. Darunter – in Kästchen eingesperrt und säuberlich aufgereiht – seine brave Gefolgsmannschaft. Von Kunden keine Spur. Selbst die unmittelbaren Kundenloyalisierer, die »einfachen« Mitarbeiter, kommen nicht vor. Organigramme sind ein reines Selbstverherrlichungsprogramm der Führungsspitze. Machen Sie es doch mal genau andersherum: Stellen Sie Ihr Organigramm auf den Kopf! Ein solcher Ansatz tritt dann hoffentlich auch die richtigen Fragen los: Was bedeutet das nun für uns? Was wollen und müssen wir ändern? Und wie findet sich das alles im Leitbild wieder?

Jenseits aller Sonntagsreden steht der Kunde bislang nicht an erster Stelle. Und schlimmer noch: Wie ein roter Faden zieht sich die Vernachlässigung der Bestandskunden als »Zweite-Klasse-Kunden« und die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als »Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeitende« durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte. Doch ist in gesättigten Märkten eine Fokussierung des gesamten Unternehmens auf die dauerhafte Loyalität seiner Kunden zunehmend die einzig verbleibende Möglichkeit für eine prosperierende Zukunft. ■