

Konzerne mit unklarer Mission: Warum Unternehmen ohne praktikable Leitbilder keine Zukunft haben

Wolfgang Griepentrog, 23. März 2012,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Ohne Kompass verirrt man sich leicht. Das gilt auch für Unternehmen. Mitarbeiter arbeiten nur dann mit vollem Engagement, wenn sie Anspruch, Sinn und Mission der Unternehmung verstehen. Fehlt ihnen die Orientierung über den Kurs und die gültigen Unternehmenswerte oder spüren sie Widersprüche zwischen Grundsätzen und Praxis, dann kann das Erfolg und Zukunft des Unternehmens gefährden. Seit Jahren mahnt der **Gallup Engagement Index**, der repräsentativ für alle Unternehmen Bindung und Motivation von Arbeitnehmern misst, dass nur sehr wenige Mitarbeiter mit vollem Engagement hinter dem eigenen Betrieb stehen. Im Extremfall können sich Mitarbeiter sogar **aktiv gegen das eigene Unternehmen** stellen. Die Klarheit von Mission und Unternehmenswerten ist eine wichtige Grundlage für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Früher war das selbstverständlich, heute – da börsennotierte Konzerne unter dem Primat der Kapitalmarktinteressen leiden – ist es nicht mehr. Top-Manager kümmern sich oft nur halbherzig darum, dass Werte und Mission ihres Unternehmens in der Praxis befolgt werden und nicht bloß in schönen Worten auf dem Papier stehen. Wenn aber die Koordinaten von Kultur und Identität aus dem Blick geraten, kann es zu Widersprüchen im Unternehmensauftritt kommen. Die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen bei Mitarbeitern und Kunden stehen dann auf dem Spiel.

Was passieren kann, wenn bewährte Grundsätze ignoriert werden, zeigt ein aktuelles Beispiel aus der Investmentbank **Goldman Sachs**: Ihr hat ein Mitarbeiter, der Derivatemanager Greg Smith, vor kurzem in einem

öffentlichkeitswirksam in der New York Times publizierte Kündigungsschreiben moralischen Verfall und die Ignoranz von Unternehmensgrundsätzen vorgeworfen. Das war ein Angriff auf die Unternehmensreputation von innen, der dem Vertrauen der Kunden sowie dem Image der Bank gewiss abträglich ist. Wie ist solch ein Vorfall zu erklären? Ein Leitbild fehlt der Bank keineswegs. Im Gegenteil, Goldman Sachs hat schon vor vielen Jahren **Business Principles** als verbindliche Grundlage der eigenen Geschäftstätigkeit formuliert und diese auch deutlich kommuniziert. 2010 hat die Bank zudem ein Business Standards Committee ins Leben gerufen, das die Einhaltung dieser Geschäftsgrundsätze überwacht und darüber Rechenschaft ablegt. Die Bank bekennt sich deutlich zu ihrem Anspruch und ihren Werten. Wie konnte es trotzdem zu dem von Greg Smith beschriebenen Zwiespalt zwischen verbindlichen, bewährten Prinzipien und der praktischen Umsetzung kommen?

Wir sollten aus Anlass dieses Falles gründlicher über die Bedeutung und Tragfähigkeit von Leitbildern nachdenken. Er ist nämlich ein Warnsignal auch für andere Unternehmen, die Schwächen in der Leitbildpraxis zeigen, weil ethische Grundsätze in der Praxis nicht klar (oder den Mitarbeitern nicht wichtig) sind. Diese Unternehmen haben kein **praktikables Leitbild**. Da wir in einer Welt des Umbruchs und voller Unsicherheiten leben, ist Orientierung wichtig – und zwar als Richtschnur und Messlatte für alle Bereiche des unternehmerischen Handelns. Mitarbeiter und Öffentlichkeit wollen zurecht wissen, wofür ein Unternehmen steht, was es antreibt und wie es arbeitet. Wofür steht heute und künftig zum Beispiel die Deutsche Bank? Wofür stehen die großen Versicherer in Deutschland? Wofür stehen die großen Energieversorger? Wofür steht der Handel?

Mit Blick auf Goldman Sachs führt dies zur Frage: Wie sieht denn ein praktikables Leitbild aus, das ein nachvollziehbarer Maßstab für alle Entscheidungen und Handlungen ist und vor allem in Konfliktfällen Orientierung bietet?

Drei Grundbedingungen müssen erfüllt werden, damit Leitbilder in der Praxis funktionieren:

1. Unternehmen brauchen ein starkes **Identity Management**, das Grundsätze, Werte, Mission, Selbstverständnis und Anspruch des Unternehmens verbindlich und nachvollziehbar beschreibt und das die Einhaltung in der Praxis überwacht.
2. Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass die **Identität** ihrer Unternehmensmarke im Zuge einer dynamischen Geschäftsentwicklung **niemals aus dem Blickfeld** gerät.

3. Die branchenführenden Player stehen auch repräsentativ für das **Selbstverständnis der Branche**. Sie müssen dieses vermitteln. Ein unscharfes Branchenprofil oder Unklarheit über die Zukunft der Branche beeinträchtigt auch die entsprechenden Unternehmensprofile.

1.) Leitbilder sind als Grundlage eingebettet in ein ganzheitlich angelegtes Identity Management

Identity Management bezeichnet die Pflege und Weiterentwicklung sämtlicher Aspekte und Anliegen der Unternehmenskultur und Identität. Es hat strategische und praktisch-operative Dimensionen. Strategie, Politik und ethische Leitlinien gehören ebenso dazu wie die Einheitlichkeit und Prägnanz von Botschaften und Inhalten, die Standards im visuellen Auftritt, aber auch das, was man gemeinhin „Corporate Behaviour“ nennt (etwa der Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern und das Verhalten des Top-Managements). Effizientes Identity Management sorgt dafür, dass die Identität eines Unternehmens nach innen als „Internal Brand“ sowie nach außen hin spürbar und berechenbar bleibt. Leider wird es selten als **ganzheitlicher Auftrag** praktiziert. Idealerweise liegt es in der Obhut des Corporate Communications Bereichs und umfasst auch das Compliance Management (das primäre eine Kultur- und Kommunikationsaufgabe darstellt) und das Management der Reputationsrisiken.

Identity Management braucht einen erkennbaren roten Faden – eine Mission, ein gemeinsames Grundverständnis – und genau das muss ein Leitbild leisten. Dieses ist nicht Hauptgegenstand, sondern Basis bei der Pflege und Überwachung einer einheitlichen Unternehmensidentität. Es geht dabei nicht allein um die Formulierung von Grundsätzen, sondern um die Realisierung, also um die Praktikabilität des Leitbilds.

Im einem Beitrag auf glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog unter dem Motto „Wenn Leitbilder unglaubwürdig machen“ habe ich vor einiger Zeit einige Erfolgsfaktoren vorgestellt, die auch für die **praktische Funktionsfähigkeit von Leitbildern** wichtig sind:

- Leitbilder müssen die **ethische Grundlage der Unternehmenstätigkeit** verbindlich benennen. Nur wenige Leitbilder erfüllen diese Anforderung und nennen spezifische Werte (wie sie beispielsweise im **Glaubwürdigkeitsprinzip** verankert sind). Sie definieren zwar allgemein den Kundennutzen und den eigenen Anspruch, nicht aber das „**Wie**“ der

Unternehmenstätigkeit. Mit verbindlichen ethischen Grundsätzen tun sich Unternehmen bisweilen schwer.

- Unternehmen müssen sicher stellen, dass ihr Leitbild als **verbindliche Grundlage aller Aktivitäten berücksichtigt** wird (dazu könnte ein Ethikbeauftragter beitragen). Unternehmen brauchen Standards und eine **etablierte Infrastruktur** für die Umsetzung und Nachverfolgung von Regeln. Sie muss Interessenkonflikte und Abweichungen deutlich machen, auch und gerade dann, wenn das Handeln von Top-Managern gegen unternehmenseigene Grundregeln verstößt.
- Leitbilder müssen als **Messlatte für Mitarbeiter, Kunden und externe Stakeholder** praktikabel und erlebbar sein. Man muss die Einhaltung eines Leitbilds jederzeit nachvollziehen können. Nur dann dient es der Orientierung in der Praxis und der Glaubwürdigkeit im Unternehmen.

Leitbilder müssen außerdem **stets aktuell** sein. Markt- und Rahmenbedingungen verändern sich und erfordern unter Umständen eine Neuinterpretation von Unternehmensprinzipien. Unternehmen sollten prüfen, ob ihre Geschäftsgrundsätze verstanden und akzeptiert werden. Dies hätte Goldman Sachs manchen Ärger erspart.

2.) Unternehmen dürfen ihre Seele nicht verraten

Erstaunlich selten wird über eine Entwicklung gesprochen, die sich bei etlichen Unternehmen beobachten lässt und deren Zukunftsperspektiven massiv beeinflusst. Ich meine eine Tendenz, die die **Substanz einer Unternehmensmarke von innen aushöhlen** kann: Unternehmen, oft große börsennotierte Konzerne, vergessen im Zuge ihrer dynamischen Geschäftsentwicklung bisweilen schlicht ihre Identität, sie besinnen sich nicht mehr auf ihre Wurzeln, auf ihre DNA und auf das, was sie groß und erfolgreich gemacht hat. Im Rausch von Wachstum und Expansion ist das meistens ein schleichender, zunächst kaum spürbarer Prozess; die Balance zwischen Individual- und Unternehmensinteresse oder zwischen Unternehmens- und Kundeninteresse gerät aus dem Lot. Die Folge sind zum Beispiel seltsame strategische Entscheidungen, die nicht zum Unternehmen passen. Es wird sich selbst untreu. Was hat beispielsweise **Porsche** als angesehene Technik- und Designschmieden dazu getrieben, mit riskanten Finanzaktionen vom exklusiven Nischenanbieter zum großen Strategen der Automobilwelt aufsteigen zu wollen? Oder wie weit hat sich vor Jahren die **Deutsche Bahn** auf dem Weg zum börsennotierten Player von ihren Wurzeln entfernt? (Diese Entwicklung ist

erfreulicherweise umgekehrt worden). Sind der Drogeriemarktkette **Schlecker** nicht Expansion und Vernachlässigung der ursprünglichen Markenwerte zu Verhängnis geworden?

Nicht immer sind die Folgen so dramatisch. Aber wenn Führungskräfte und Mitarbeiter oder – schlimmer noch – die Kunden, den Eindruck haben, dass ein Unternehmen entgegen den eigenen Werten und Grundsätzen handelt, dann ist das gefährlich. Genau das ist der Vorwurf, den Greg Smith an das Management von Goldman Sachs gerichtet hat. Die Werte seien vergessen worden. Was es für Mitarbeiter und Führungskräfte bedeuten kann, wenn ihre persönliche Identität und die ihres Unternehmens irgendwann nicht mehr im Einklang stehen, hat **Gerhard Zapke-Schauer** vor einigen Jahren in einem Beitrag auf **perspektive-blau.de** skizziert (“Weshalb beeinflusst Identität den Unternehmenserfolg?”): “Häufig greifen Mitarbeiter ... zu einer ungewollten, wirksamen und zugleich gefährlichen Identitätsbildung. Sie verbinden sich mit den Kunden “gegen” das eigene Unternehmen. .. Zugleich wandern eigene Identität und Identität des Unternehmens auseinander, man fühlt sich als Fremdkörper und wird als solcher behandelt, obwohl die eigene Visitenkarte das Logo der Unternehmung trägt.”

Wenn nicht der nachhaltige Kundenvorteil, sondern primär Renditeziele die Arbeit bestimmen, geraten die Mitarbeiter nicht nur in einen solchen Konflikt, sondern grundsätzlich unter Erfolgsdruck. Sie werden ihren eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht und können auch die bisherige Betreuungsqualität nicht mehr leisten. Irgendwann spürt dies der Kunde und wandert ab.

Ein **Hinweis am Rande**: Unternehmen in **Krisen, Change- und Restrukturierungssituationen** müssen ganz besonders darauf achten, sich selbst im Wandel treu zu bleiben und die eigenen Grundsätze trotz der Veränderungen nicht zu verletzen. Aus diesem Grund ist eine gute kommunikative Begleitung solcher Prozesse erfolgsentscheidend.

3.) Die Leitbilder branchenführender Unternehmen müssen das Selbstverständnis der Branche widerspiegeln

Was hat das Leitbild eines Unternehmens mit dem Profil seiner Branche zu tun? Viel. **Wie** ein Unternehmen sein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden erfüllt, mit welchem Anspruch und mit welchen Prinzipien es im Markt agiert, kann nämlich um so klarer aufgezeigt werden, je schärfer das Profil der Branche

ist. Von Branchenführern erwartet man, dass sie **Sinn stiftend die Entwicklung ihres Metiers vorantreiben**. Ihr **Selbstverständnis** hängt also unmittelbar mit dem der Branche zusammen. Sie müssen darstellen, wie sie als innovative, verantwortungsbewusste Impulsgeber ihre Zunft vorantreiben. Deswegen muss die Kommunikation der großen Player auch die **Zukunftsthemen der Branche** aufgreifen und erklären. Das gilt in besonderem Maße für Branchen, die gerade einen tief greifenden Wandel erleben und die ihren Wertbeitrag und ihre Zukunftskonzepte neu sichtbar machen müssen, zum Beispiel die **Banken- und Finanzwirtschaft** oder der **Energiesektor**. Diese beiden Branchen leiden unter einem diffusen Image, weil einerseits Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit angekratzt sind – hier durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise und dort durch die wiederaufgeflamnte Atomdiskussion – und weil sie es nicht schaffen, ihren Leistungsbeitrag und ihre gesellschaftliche Bedeutung gut zu vermitteln. Diese Aufgabe erfüllen nicht Verbände und Brancheninstitutionen, sie muss von den großen Branchenvertretern geleistet werden, die repräsentativ für das ganze Metier stehen. Wenn sich in ihren Leitbildern und Geschäftsgrundsätzen das Selbstverständnis des eigenen Wirtschaftszweiges nicht widerspiegelt, bleibt ihr Profil und die Unternehmensidentität vage.

Als beispielsweise die **Metro Group** im Jahr 2002 erstmals ihr Profil, ihre Prinzipien und ihre Identität als größtes deutsches Handelsunternehmen entwickelte, bedeutete dies auch, erstmals das Profil und den Leistungsbeitrag für die Handelsbranche insgesamt zu thematisieren. Das eine wäre ohne das andere nicht denkbar gewesen. In der Energiewirtschaft, um dieses Beispiel wieder aufzugreifen, gibt es nach dem politisch verordneten Atomausstieg kein klares Zukunftskonzept, das die praktische Umstellung und Weiterentwicklung der Energiebranche konkret und verbindlich beschreibt. Einzig **RWE** befasst sich in substantieller Form mit Zukunftsthemen, während sich der Branchenführer **Eon** und auch **EnBW** erst seit kurzem genauer damit auseinandersetzen. Ohne das wäre die glaubwürdige Kommunikation der eigenen Identität schwierig. Die Menschen wollen wissen: Wie erfüllen die Energieriesen künftig ihren Versorgungsauftrag? Wie werden sie die Energiewende umsetzen und ihr Geschäft auf Nachhaltigkeit programmieren?

Kulturelle Hausarbeiten im DAX

Die glaubwürdige Vermittlung eines Leitbilds und ethischer Grundsätze ist eine wichtige Unternehmensaufgabe. Es gibt auch im DAX etliche Unternehmen, die diesen Anforderungen mehr Aufmerksamkeit schenken sollten.

Beispiel Deutsche Bank: Der künftige Kurs des Unternehmens ist für Mitarbeiter und Kunden unklar. Manche mögen eine Sinnkrise identifizieren. Das Vertrauen in die Bankenwelt und insbesondere in die Ethik des Investmentbanking ist generell erschüttert und deswegen müsste das Institut praxisorientiert und verbindlich aufzeigen, an welchem Leitgedanken es sich orientiert und was „**Wert schaffen**“ aus ethischer Sicht konkret bedeutet. Dazu finden sich zwar viele Ausführungen, aber es gibt auch Brüche und Widersprüche zwischen Anspruch und Praxis. So stehen in der öffentlichen Wahrnehmung letztlich **zwei Profile** nebeneinander: das der nachhaltig orientierten Bank, die sich zu ihrer Verantwortung bekennt, und das eines auf das eigene Interesse fokussierten Instituts, das sein Geld mit riskantem Investmentbanking, Todeswetten oder Spekulationen auf Nahrungsrohstoffe verdient. Nur eine ganzheitliche, engagierte Kommunikation, die Werte und Grundsätze glaubwürdig vermittelt, kann den Zwiespalt zwischen diesen beiden Wahrnehmungsformen auflösen, Vertrauen und Orientierung stiften. In den letzten Jahren, die primär von (erfolgreicher) CEO-PR geprägt waren, ist dieser rote Faden ein Stück weit verloren gegangen. Auch die großen Budgets für CSR und Nachhaltigkeit haben die Bank aus Kundensicht kaum glaubwürdiger gemacht. Damit wieder Ruhe einkehrt und die Deutsche Bank ihre Seele wiederfindet (wie sie z.B. Alfred Herrhausen verkörpert hat), wäre es hilfreich, sich stärker mit der Praktikabilität und Tragfähigkeit ihres Leitbildes zu befassen. Eine Reputationsattacke wie die des Greg Smith auf Goldman Sachs, kann nämlich jederzeit auch die Deutsche Bank treffen.

Ähnliches gilt auch für andere Häuser, etwa für die **Commerzbank**, aber auch für die Schweizer **Credit Suisse** und **UBS**, wobei letztere die Herausforderung offenbar erkannt hat und einige Energie darauf verwendet, Ethik und Geschäftsgrundsätze in der Praxis deutlich zu machen.

Es gibt aber auch viele Konzerne, denen es besonders gut gelingt, ihre Mission und Identität nachvollziehbar und mit engem Bezug zur Praxis auf den Punkt zu bringen. **Bosch** und **Siemens** möchte ich hier als Beispiele nennen. Und auch die **Deutsche Bahn** hat ihre Identität und Werte zukunftsorientiert und praxisnah beschrieben und macht ihre Kultur messbar, etwa indem sie das variable Gehalt

des Vorstands auch an der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern orientiert.

Fazit

- Unternehmen dürfen die Grundsätze und Werte, an denen sie ihr Handeln orientieren und die Ausdruck ihrer Identität sind, nicht aus dem Blick verlieren.
- Sie brauchen deswegen ein starkes Leitbild mit klarer Mission.
- Dieses muss vor allem praktikabel sein, das heißt, die konsequente Umsetzung im Unternehmensalltag muss für alle Stakeholder nachvollziehbar sein.
- Schwache Leitbilder, die der Praxis nicht gerecht werden, bergen die Gefahr, dass sich Mitarbeiter und Kunden abwenden. Sie gefährden dann die Glaubwürdigkeit und die Zukunft des Unternehmens.

Weiterer Support und Infos: <http://www.wordsvalues.de>

Quelle: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>