Dominique von Matt

Das Comeback der Vision

In Zukunft wird die Unternehmensvision wieder verstärkt zum Herzstück der marketingorientierten Unternehmensführung. Während sie hierzulande oft belächelt wird, feiert sie im Silicon Valley als Purpose oder Big Idea ein Comeback. Gerade weil die Strategie heute häufig geändert wird, bleibt die Vision der Fixstern, an dem sich Mitarbeitende ausrichten und Kunden orientieren. In einer Ära der Sinnsuche in der Arbeit, aber auch der Nachhaltigkeit im Konsum rückt die Vision wieder ins Zentrum.



Dominique von Matt, Verwaltungsratspräsident Jung von Matt/Limmat AG, Vorstandsmitglied der GfM

Ein Blick in die Praxis der Visionen zeigt, weshalb die Vision hierzulande oft eher beliebige Dekoration statt verbindlicher Treiber der Unternehmensstrategie ist. Dominic Veken, ein Unternehmensphilosoph und Berater, hat die Big Five der Visionen identifiziert:

- 1. «Qualität als oberstes Gebot»
- 2. «Kundenorientierung als zentraler Wert»
- «Innovation als entscheidender Wachstumsfaktor»
- 4. «Passion als grosser Motivator»
- 5. «Der Mensch im Mittelpunkt als ethischer Kern»

Wir haben diese Maximen schon hundertmal auf Websites und in Geschäftsberichten gesehen. Sie sind ebenso austauschbar wie die häufigsten Neujahrsvorsätze: mehr Sport treiben, sich gesünder ernähren, abnehmen.

Meist sind diese Maximen übervorsichtig formuliert, wenig fokussiert und das Resultat eines Abstimmungsprozesses voller Kompromisse, in denen einfach alle Ansprüche integriert werden. Sie beschreiben nur die Basisanforderungen, auf die jedes Unternehmen setzen muss, wenn es im Markt bestehen will. Sie führen nicht, schaffen keine Differenzierung, und niemand im Unternehmen kann sie für die tägliche Arbeit übersetzen.

Und dabei ist die Unternehmensvision ein ganz zentraler Treiber. Gerade die erfolgreichsten Unternehmen im Silicon Valley zeichnen sich durch eine grosse Vision aus, die konsequent verfolgt wird. Der Purpose, der Sinn des Unternehmens und der unternehmerische Wille, steht im Zentrum. Strategien haben dagegen keinen Selbstzweck, sondern die Aufgabe, die Vision umzusetzen. Im Gegensatz zur Vision kann sich die Strategie oft ändern. «To pivot», das Umschwenken der Strategie, ist im Silicon Valley kein Schimpfwort, sondern eine Qualität. Man lernt in der digitalen Welt aus dem Feedback und passt das Geschäftsmodell flexibel an. Die Vision wird aber konsequent weiterverfolgt. Wirklich starken Unternehmensmarken gelingt es, Agilität in der Strategie mit der Stabilität der Vision zu verbinden. Besucht man Tesla in Freemont, wird man auf Schritt und Tritt mit der Unternehmensvision konfrontiert. Die Vision, die Mobilität mithilfe von Elektrofahrzeugen ökologischer zu gestalten, wird so hoch gewichtet, dass man sogar das Aufkommen von Wettbewerbern als Erfolg feiert. Die Vision wird wie ein Mantra von jedem Mitarbeiter immer wieder betont, und alle Aussagen zum Unternehmen werden streng kompatibel mit dieser abgestimmt. Konsistenter sind nur noch die Tesla-Uniformen der Mitarbeitenden. Genau darauf baut der Erfolg von Tesla. Ideologie und IT sind die herausragenden Stärken. Mit einer klaren Vision haben schon vor über hundert Jahren zwei Automarken die Märkte erobert. Ford stand für die «Demokratisierung des Autos», und Henry Royce wollte nichts weniger als «the best motorcar in the world, regardless of cost». Die Vision feiert in diesem Jahrzehnt ein eigentliches Revival. Sie kann eine enorme Kraft gegen innen und aussen entwickeln, indem sie klar definiert, welchen Platz das Unternehmen in der zukünftigen Welt einnehmen will, und damit die eigentliche Raison d'Être des Unternehmens bestimmt. Die Vision muss aber so differenziert und eigenständig sein wie beispielsweise «Push a button, get a ride» von Uber, Googles sehr grundsätzliche Vision «To provide access to the world's information in one click» oder Nikes Schlachtruf nach dem Start in den Sechzigerjahren: «Crush Adidas». Dann wissen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wofür sie sich engagieren, und werden Teil einer grossen Idee. In einer Gesellschaft, die bei der Arbeit die Erfüllung im Sinn sucht, ist das ganz entscheidend. Gerade bei Rückschlägen gibt die Vision Orientierung und Halt, ganz im Sinne von Konfuzius: «Ein Mann ohne langfristiges Ziel ist verurteilt, von kurzfristigen Sorgen überrannt zu werden.»

Formal sind erfolgreiche Visionen immer einfach, verständlich und merkfähig. Inhaltlich müssen sie anspruchsvoll sein und ein hohes, aber erreichbares Ziel anvisieren und sich klar von den Wettbewerbern differenzieren. Den Mitarbeitern muss die Vision Sinn stiften, sie muss diese motivieren und inspirieren. Häufig ist ein gesellschaftliches Problem, das es zu lösen gilt, Ausgangspunkt, wodurch die Rolle des Unternehmens klar definiert wird.

Unverständlich, dass auch heute noch die Vision mit zynischen Sprüchen regelmässig kleingeredet wird, wie etwa von Helmut Schmidt in seinem Zitat: «Wer Visionen hat, der soll zum Arzt gehen.» Genau das Gegenteil ist wahr. Unternehmen, die keine Vision haben, werden zum Pflegefall.