

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Unternehmensziele: für Gutgläubige und Visionäre

Risk Management, Teil 4: Mission &amp; Vision statt Raten und Rätseln

## BACKGROUND



Inder befragen Priester, bevor sie eine Entscheidung treffen. Nicht wenige Manager gehen

zum Astrologen, wenn sie Entscheidendes vor haben. Immer mehr, so wird berichtet, lassen sich Karten legen oder vertrauen dem Pendel. Chinesen oder Thai werfen Hölzer und interpretieren deren Lage. Wer weiß, vielleicht hat man auch schon Wünschelruten in den Open Houses der Druckindustrie gesehen. Hinter allem steckt ja letztendlich nur ein einziger, kleiner Wunsch: Die Zukunft zu kennen. Wie sang einst Doris Day: Que sera, que sera, the future 's not ours to see ...

Nur die wenigen Ausgeflippten und Brain-Esoteriker vom Schlage eines Betriebswirtschafter glauben an die Magie der Zahlen und Kraft der Nummerologie. Etwa: wieviel Rückzahlungsrate kann der Betrieb aufbringen, wieviel Fehler weniger oder Aufträge mehr schenkt oder verlangt die geplante Investition, was kostet das Ganze unter'm Strich? Die, denen Rechnen zu anstrengend ist, können ja immer noch in Kabbalah machen. Quersumme 9 – und es wird gekauft, oder so ähnlich.

Nein, präzise Berechnungen sind wirklich oft nichts für gestandene Unternehmer und Manager, die gerne auf Bilanzen schauen. Nach dem Motto: schön, dass wir jetzt wissen, was wir hätten wissen müssen, als wir es noch nicht wussten. Für manchen ist jedoch auch ausreichend, wenn er sich nach dem täglichen Horoskop richtet.

Kostprobe gefällig? Lesen Sie einfach Ihr individuelles Unternehmens-Horoskop in der rechten Spalte dieser Doppelseite.

## Die innere Stimme

Sollten Sie immer noch nicht Ihre eigene Methode gefunden haben, dann versuchen Sie es doch ganz einfach mit dem Weg, dem nach etlichen seriösen Untersuchungen langfristig erfolgreiche Unternehmer und Manager vertrauen: der eigenen Intuition, der inneren Stimme, dem Bauchgefühl. Denn eine rational getroffene Entscheidung –

basierend auf äußeren, nicht-intuitiven oder nicht-emotionalen Argumenten oder Entwicklungsprozessen – kann der Logik nach nicht funktionieren.

Denn diesen von Managern (die vor allem sich selbst vertrauen, jedoch kein Zutrauen in die Fähigkeiten von Mitarbeitern haben und demzufolge gefühllos und nur scheinbar rational Entscheidungen treffen) bevorzugten Fakten-Abwägungen fehlt das Entscheidende. Das, was immer und ohne Ausnahme zu einem langfristigen Erfolg dazugehört: die Motivationskraft. Die Energie, Energie zu erzeugen – so eine Art mentales perpetuum mobile, zu dem der Mensch in der Tat fähig ist.

## Leidenschaft und Passion

Die Probe aufs Exempel: Es gibt Branchen, die der kühl-rationalen Logik nach immer boomen und in die man demzufolge doch eigentlich investieren müsste, um reich zu werden. Beerigungsunternehmer zum Beispiel, denn gestorben wird immer. Und natürlich Gastwirt, weil die Leute unentwegt essen und trinken wollen. Oder Fahrlehrer, denn wer will schon ohne

Führerschein bleiben? Einmal abgesehen davon, dass jedes Gewerbe mächtig Konkurrenz, Wettbewerb und fast immer auch Verdrängungstendenzen hat (bis auf extrem seltene Ausnahmen mit einzigartigen Erfindungen, Produkten oder sonstigen infrastrukturelle Umständen).

Solche sich selbst generierenden Märkte müssten eine wahre Goldgrube sein. Aber auch





**Widder-Unternehmen:**  
Lassen Sie sich nicht in die Enge drängen, seien sie marktoffensiv!



**Stier-Organisationen:**  
Sie werden Besuch bekommen. Behalten Sie die Nerven.



**Zwilling-Betriebe:**  
Es kommen neue Chancen auf Sie zu, wenn Sie rechtzeitig reagieren.



**Krebs-Firmen:**  
Besinnen Sie sich auf Ihre Tugenden, meiden Sie Neues.



**Löwe-Holdings:**  
Üben Sie sich in Geduld. Zu schnelle Entscheidungen bereuen Sie bald.



**Jungfrau-AGs:**  
Ihr Wissen ist Gold wert. Gehen Sie sparsam damit um.



**Waage-Gesellschaften:**  
Fassen Sie sich Mut und lassen Ihr Gewissen entscheiden.



**Skorpion-Studios:**  
Sagen Sie ja, wenn Sie um Hilfe gebeten werden, aber lassen Sie es sich bezahlen.



**Schütze-Verwaltungen:**  
Loben Sie sich selber, damit man Sie besser wahrnimmt.



**Steinbock-Kooperationen:**  
Der Erfolg liegt in der Ausdauer. Weiter so wie bisher!



**Wassermann-Entities:**  
Sie sind ohnehin schneller als der Markt, da können Sie auch verrückter als dieser sein.



**Fische-Konzerne:**  
Halten Sie sich zurück. Ihr Temperament ist ein schlechter Ratgeber.

Bestatter gehen pleite, Wirte sowie so, und Fahrlehrer zählen nachweislich nicht zu den Milliardären dieser Welt. Selbst unter Softwaremogulen schaffen es nur wenige, obwohl immer mehr Menschen immer mehr Computerprogramme benötigen.

Was beweist: einzig der Zahlenbeweis macht noch keinen Geschäftserfolg aus.

Was aber dann? Wenn man so will ein einziges Wort: Leidenschaft. Eben die Bereitschaft, für eine Idee oder Vision, durchaus auch eine »wilde Phantasie«, Leiden, Mühen, Qualen, Rückschläge, Arbeit en masse auf sich zu nehmen – mithin das, was das Wort »Passion« meint. Das ist, was Unternehmen wie Unternehmer nach vorne bringt – oder scheitern lässt. No risc – no fun. Kein Erfolg ohne mindest gleich großes Risiko.

Das Entscheidende, das Zünglein an der Waage ist neben dem Glück des Tüchtigen (Zufall ist ein natürlicher Bestandteil jeglicher Evolution) die Geschwindigkeit und Richtigkeit der Entscheidungen in kritischen Situationen. Unfälle passieren eher in geringerem Maße (das Gegenteil vom Glück des Tüchtigen): Unfälle entstehen, weil erstens mehrere Fehler zusammen kommen, zweitens Entscheidungen zu langsam oder in falscher Priorität oder gar nicht getroffen werden und weil drittens der Mut fehlt. Und mutig kann man nur sein, wenn man seiner Sache sicher ist. Also schon vorher weiß, wie was wann sein wird.

### Es liegt was in der Luft

Nun kann der Mensch aber gar nicht hellsehen oder die Zukunft kennen – selbst Astrologen, Handlinienleser, Wünschelrutengänger und Meditationsasketen nicht. Oder doch?

Der Shakespear'schen Erkenntnis folgend, es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde, als sich der Mensch träumen lässt (»lässt sich träumen«, wie verräterisch!), gibt es da so etwas wie die »self-fulfilling prophecy«, die sich selbst als Fakt generierende Prophezeitung. Oder der Wunsch, der so mächtig ist, dass er zur Realität wird. Klingt nach Hokuspokus und Esoterik, ist aber das Gegenteil davon. Nämlich ein universelles, biologisch-physikalisches ebenso wie ein mental-spiritueller Naturgesetz. Auch als von Rupert Sheldrake so formulierte »morphologische Felder« bekannt.

Nichts anderes als das Phänomen, das etwas (vor allem »epochales« im Großen wie im Kleinen, für einen selbst oder für die Welt im allgemeinen) niemals nur einmal passiert, sondern völlig unabhängig voneinander fast gleichzeitig an mehreren Orten (die je eine Welthalbkugel auseinander liegen können). Das Sprichwort fasst es unaufgeregt im Satz »Es liegt etwas in der Luft« zusammen. Oder sagt, »die Zeit ist reif«. Es sind »die richtigen Momente«.

Diese Momente zu erahnen (»wissen« kann man sie nicht), sie intuitiv zu spüren, das ist die »Kunst des

Erfolges«. Nüchterer ausgedrückt sind es Begriffe wie »Trend-Surfing«, am »cutting edge«, »an vorderster Front« zu sein und wie ein Entrepreneur zum richtigen Moment Neuland zu betreten. »Nicht zu früh, nicht zu spät«, das ist, worauf sich die Intuition konzentrieren muss. Eine Fähigkeit, die man durchaus trainieren kann und auch trainieren sollte. Wer es gerne symbolisch ausgedrückt haben möchte: man muss von den Raubkatzen (oder anderen Raubtieren) lernen, deren Wesen genau dies ist: Geduld zu haben bis zum richtigen Moment, aber dann blitzschnell sein.

### Visionen und Missionen

Es gibt kaum etwas, was auch im »knallharten Business« derart motiviert und vor allem ganze Teams koordinieren kann, wie Visionen.

Antoine des Saint-Exupery, romantischer und mystisch-tragischer Held der jüngeren Vergangenheit, hat es einmal sehr schön ausgedrückt: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.«

Helmut Schmidt, Alt-Kanzler und als Hanseat gefangen in seinem Selbstverständnis Kopf-Mensch, leidenschaftslos-pragmatisch, bewundert, aber nicht verehrt, hat einmal ge-



Der Glückspennig hat zwar ausgedient, dient aber noch immer als Symbol und Glücksbringer. Man kann auch auf das vierblättrige Kleeblatt hoffen, ein Hufeisen an die Wand nageln oder jeden Tag einen Schornsteinfeger durch den Betrieb laufen lassen – ob es wirklich Glück oder Erfolg bringt, sei dahin gestellt. Sicherer sind Zielvorgaben, Motivation und vor allem Visionen. Dabei sollte definiert werden, was Unternehmensziel ist (Mission) und was man beabsichtigt zu erreichen (Vision).

sagt: »Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen«. Pfui, ein Armutzeugnis, eine Verhöhnung menschlicher Grundeigenschaften. Denn wer keine Visionen hat, hat keine Hoffnung, wer keine Hoffnungen hat, gilt als krank. Wir verdanken alles, was wir Luxus und Moderne nennen, alle Bequemlichkeiten wie auch alle Fortschritte in der Medizin, Menschen, die Visionen und Ziele hatten, für die sie sich nicht selten aufgeopfert haben. Und dann kommt einer kalt-schnäuzig (so sein Image) daher und behauptet rotzfrech, Visionen seien Blödsinn. Versöhnlich ist nur: Als Kanzler ist Schmidt daran gescheitert, dass sich seine eigene Vision nicht in Politik umsetzen ließ.

Was wir daraus lernen: Die emotionale Komponente einer Unternehmensstrategie ist alles andere als ein Soft-Faktor, eine Luxus-Beigabe, ein »nice to have« im Gegensatz zum »must to have«. Unternehmer, Manager wie Unternehmen, die ihre Mission & Vision, also ihre Zielsetzung und Aufgabe nicht klar formulieren können, sind praktisch unlenkbar. Denn Erfolg ist immer nur das, was »er-folgt« – eine Folge von irgendetwas.

Von was? Von den richtigen Entscheidungen. Und die wiederum sind nur zu treffen, wenn man vorher (!) weiß, was richtig ist. Das wiederum, und so schließt sich der Kreis, kann nur auf Intuition oder Vision beruhen (die im übrigens, um Verwechslungsgefahr auszuschließen, nichts mit »frommen Wün-

schen«, also unbegründeten Hoffnung zu tun haben, sondern eben mit den eigenen Zielen).

#### Was hat die Menschheit davon?

Budgets sind toll, aber nur ein Abfallprodukt. Vertriebs-, Umsatz-, Produktionspläne sind mathematisches Hilfswerkzeug und völlig nutzlos, wenn nicht feststeht, was warum das zu erreichende (gemeinsame) Ziel ist.

Viel wichtiger als all diese kopf- und rechenmaschinen-gesteuerten Instrumentarien sind zwei kleine Fragen, die eigentlich jeder Unternehmer, jeder Manager, jede Führungskraft, am besten jeder Mitarbeiter eines Betriebes aus dem Schlaf gerissen »wie aus der Pistole geschossen« aufschreiben oder aufsagen können muss: »Woran glauben wir, was wollen wir? Wie und was tun wir, um dieses Ziel, diese Vision zu erfüllen?«

Oder – und dies keineswegs ironisch gemeint – »Was hat die Menschheit davon dass wir dies wollen und von dem, was wir tun?«

Doch diese Mission & Vision, bei den meisten US-amerikanischen Unternehmen längst Pflicht, trifft man bei europäischen Betrieben, vor allem den KMUs kaum bis überwiegend gar nicht an. Ein paar Floskeln bekommt man da allenfalls zustande, die sich nicht selten auf austauschbare Standards wie Produkte, Qualität, Service, Marktführerschaft beziehen. Die aber nicht begeistern,

#### Beispielhafte »Mission & Vision«-Statements zufällig ausgewählter Unternehmen:

Solvay, Chemie

**Mission:** Wir wollen einen stetig wachsenden Wert für unsere Kunden, Aktionäre, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Dazu liefern wir verantwortungsvoll innovative Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen Chemie und Gesundheit auf der Grundlage unserer wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Kompetenz.

**Vision:** Unsere Gruppe ist ein globales und unabhängiges Industrieunternehmen, das seine Geschäfte nach ethischen Grundsätzen führt. Sie stützt sich dabei auf ein ausgewogenes Produktportfolio nachhaltiger, rentabler und wachsender Aktivitäten unter Beachtung eines verantwortungsbewussten Umweltmanagements.

Jones Lang Lasalle, Immobilien-Investment

**Mission:** Unsere Mission ist es, weltweit der beste strategische, multidisziplinäre Dienstleister und Problemlöser für Eigentümer, Nutzer und Investoren zu sein.

**Vision:** Wir streben danach, weltweit der anerkannte Immobilienexperte und strategische Berater für führende Eigentümer, Nutzer und Investoren zu sein.

Austrian Airlines

**Mission:** Die Austrian Airlines Group ist eine unabhängige, wettbewerbsorientierte österreichische Gruppe von Fluggesellschaften, die - durch Nutzung der eigenen Stärken und jener der Star Alliance - für Qualität und Profitabilität steht.

**Vision:** Wir wollen die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristk reisende in Österreich, Zentral- und Osteuropa sein. Wir entwickeln Wien zur effizientesten und wettbewerbsfähigsten Drehscheibe für den Umsteigeverkehr von und nach relevanten Märkten. Zusätzlich sind wir ein Qualitätspartner im Frachtverkehr.

P4Q Electronics, Spanien

**Mission:** Wir wollen unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unsere Umgebung kennen, ihnen dienen und Mehrwert für sie schaffen.

**Vision:** Wir wollen die erste Option für die Untervergabe von Lösungen in Verbindung mit Konstruktion, Engineering und Herstellung von elektronischen Produkten auf dem Binnenmarkt für Automobilindustrie, industrielle Mikroelektronik industrial und Telekommunikation sein.





Haben auch Sie für Ihre Druckerei, Agentur, ihren Verlag oder dergleichen eine »Mission & Vision« formuliert und veröffentlicht? Senden sie diese an den Druckmarkt. Wir werden in der Reihenfolge des Eingangs diese Statements kostenfrei veröffentlichen – als Werbung für Sie!

emotionalisieren, die andere Menschen »berühren«. Weil wir in Zentraleuropa eine panische Angst vor Gefühlen haben, vor allem im Geschäftsleben (weswegen es dort vor Neurotikern nur so wimmelt).

Und so bleiben als das größte Risiko einer Unternehmung fehlende visionäre Zielvorgaben und eine Legitimation sowie Profilierung auf dem Markt. Sind diese aber vorhanden, ist Erfolg keineswegs garantiert oder unausweichliche Nebensache. Aber es ist die Grundlage gelegt, neben geschickten und sinnvollen Entscheidungen diese auch schnell und richtig treffen zu können – und zwar orientiert an einem Ziel, dem alle Mitarbeiter des Unternehmens gleichermaßen verpflichtet sind und es (hoffentlich, sonst wären sie zur Entlassung fällig) auch mit jeder Faser ihres Körpers während der Arbeitszeit leben.

Diese – wenn man so will, durchaus philosophisch zu nennende – Voraussetzung ist durch nichts zu ersetzen und ihr Fehlen das größte Risiko überhaupt. Nicht der Markt, nicht die Konjunktur, nicht die Produkte oder sonstige Faktoren sind es. Sondern das eigene Profil, das sich nur über ein deutlich formuliertes Unternehmensziel beschreiben lässt.

### Mission & Vision

So könnte in Ableitung aus den nebenstehenden Beispielen eine gute Mission & Vision für eine Druckerei so aussehen:

**Mission:** Wir pflegen hohe Qualität und handwerkliches, technisches und funktionelles Können, um exzellente Drucksachen herzustellen, die unseren Kunden von besonderem Vorteil sind, weil sie gegenüber Massenprodukten erkennbar edler wirken und damit eine bessere Wirkung hervorrufen.

**Vision:** Wir möchten diese Premium-Qualität jenen Kunden anbieten, die einen Sinn für Produkte im höheren oder Luxus-Segment haben und die bereit sind, einen hohen Leistungsstandard für ihre Printkommunikation zu nutzen. Diesen Kunden bieten wir über die Produktion hinaus Beratung, Schulung, Infrastruktur und vermitteln für Projekte andere Fachleute und Dienstleister, die in dieses Umfeld passen.

### Wegmarken

Eine Möglichkeit von theoretisch unendlich vielen. Aber sofort wird klar, was das Unternehmen zu tun, mehr aber noch, was es zu lassen hat, um Position und Zielsetzung einzuhalten oder zu erreichen. Denn aus diesen Definitionen von Mission & Vision kann man jederzeit auch die Unternehmenswerte ableiten, die sinnvoll sind, um Anspruch sowie Botschaft zu realisieren und durchzuhalten.

Wer sie hat, solche Wegmarken und Beschreibungen, der braucht ab diesem Zeitpunkt weder Horoskop noch Würfel, weder Einflüsterer

noch Rabatte und Sonderangebote irgendwelcher Investitionen, der braucht keine Angst mehr vor der Konkurrenz und der Zukunft zu haben. Weil man genau weiß, wo diese zu suchen ist und welche Anforderungen man an sich selbst stellt, sie zu erreichen. Es macht frei von jedem Stress, den man Entscheidungs-Verantwortung nennt.

In der Reihe zum Thema Risk-Management sind folgende Beiträge bereits erschienen:  
 »Ein bisschen Verlust ist immer«, Die Basis der Unternehmensführung, Teil 1, Heft 27.  
 »Wenig Aufwand, viel Nutzen«, Ökologie ist Ökonomie, Teil 2, Heft 28.  
 »Think global, act local – oder doch besser umgekehrt?«, Globalisierung, Teil 3, Heft 29.

## «Prozesslos drucken... aber bitte *Direct!*»



### «Thermal *Direct*»

Die prozesslosen KODAK THERMAL DIRECT Platten machen Installation und Wartung des traditionellen nass-chemischen Plattenverarbeitungssystems überflüssig. Da nun der Verarbeitungsschritt überflüssig ist, verkürzen die neuen KODAK THERMAL DIRECT Platten den Plattenherstellungszyklus, erhöhen die Prozessstabilität und ermöglichen mehr Jobs für die Druckmaschine pro Schicht.





OF Schweiz AG  
Tel. 0848 888 558

info@ofsgroup.ch  
www.ofsgroup.ch