

## Mission Statements

Zuweilen sind sie kurz und bündig, zuweilen episch lang, manchmal realistisch, manchmal spiegeln sie überhöhte Ansprüche: Leitbilder gibt es in den verschiedensten Variationen. Entscheidend jedoch ist, wie sie von den Angestellten einer Firma aufgenommen werden. Inspirierende Mission Statements können leistungssteigernd wirken.

# Was Firmen im Innersten zusammenhält

Die Wirkung eines Leitbilds hängt davon ab, ob es bei der Belegschaft Anklang findet

Ein Mission Statement kann im Idealfall die Performance eines Unternehmens verbessern. Im schlechtesten Fall nimmt es niemand zur Kenntnis.

SERGIO AIOLFI

Eine Firma, die der Welt und sich selbst erklären will, warum es sie überhaupt gibt, entwirft ein Leitbild. Und wollen die Leitbild-Beauftragten den Aufwand in Grenzen halten, ziehen sie das Internet zu Rate. Unter dem Suchwort Mission Statement findet sich hier eine Fülle von Eintragungen und Rezepten im Stile von «Leitbild-Schreiben leicht gemacht» oder «In vier Schritten zu einem grossartigen Mission Statement». Die Regeln, die es zu beachten gilt, sind in der Tat simpel. Ein Leitbild soll Auskunft über die Strategie einer Firma geben, darlegen, was sie tut, welche Kunden sie bedient und welchen Mehrwert sie für diese schafft. Darüber, was in einem Leitbild untergebracht werden soll, herrscht unter Ratgebern ein genereller Konsens. Differenzen entstehen bei der Frage, wie die Botschaft zu formulieren ist. Soll sie kurz oder ausführlich sein, spezifisch oder allgemeingültig, und was genau soll sie bewirken?

## Zwischen 6 und 63 Wörtern

Der Pharmakonzern Roche beispielsweise präsentiert sein Leitbild gleichsam als Telegramm: «Doing now what patients need next.» In nur sechs Worten werden der Tätigkeitsbereich des komplexen Unternehmens und dessen Kundschaft beschrieben, und zudem wird die Richtung bezeichnet, in der man sich bewegen will. Trotz knapper Form ist die Botschaft präzise genug, um Roche als innovationsorientiertes Gesundheitsunternehmen zu charakterisieren und nicht als irgendeinen Pharmabetrieb. Auch das Novartis-Leitbild bietet Information in komprimiertem Format: «Wir wollen neue Wege finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.» Minimalistische Selbstdeklarationen dieser Art, die nur das Wesentliche umfassen, spiegeln



Kaffeehaus-Gäste, deren Geist «genährt und inspiriert» wird.

QILAI SHEN / BLOOMBERG

einen allgemeinen Trend in der Leitbild-Kultur. Die Erklärung soll kurz und bündig und gut verständlich sein, was nicht zuletzt den Mitarbeitern entgegenkommt; diesen wird ja zugemutet, dass sie ein Leitbild verinnerlichen.

Allerdings gibt es auch Beispiele, die in die entgegengesetzte Richtung weisen. Das Leitbild des IT-Konzerns Microsoft etwa lautet:

«Global diversity and inclusion is an integral and inherent part of our culture, fueling our business growth while allowing us to attract, develop and retain the best talent, to be more innovative in the products and services we develop, in the way we solve problems, and in the way we serve the needs of an increasingly global and diverse customer and partner base.»

Das Statement ist mit 63 Wörtern zehnmal umfangreicher als jenes von Roche und wohl auch deshalb kaum verständlich. Die Angestellten dürften zudem Mühe haben, sich einen Satz von solch epischer Länge einzuprägen.

Eine weitere Kategorie bilden Leitbilder, die den Anspruch eines Unternehmens unterstreichen, der Welt Gutes zu tun; die Kundschaft scheint in diesen Fällen oft die ganze Menschheit zu sein. Firmen mit Universal-Ambitionen sind bemerkenswert oft international tätige Konsumgüterhersteller wie etwa der Coca-Cola-Konzern, der die Welt erschaffen will, und zwar «an Seele, Körper und Geist». Auch Starbucks hat den Geist im Visier: «Our mission is to inspire and nurture the human spirit.» Und Unilever strebt mit seinen Produkten nicht weniger als «eine bessere Zukunft des

Planetens» an. In diesen Leitbildern haben offensichtlich die Postulate der Corporate Social Responsibility Einzug gehalten, die besagen, dass ein Unternehmen mehr zu tun hat, als nur Geld zu verdienen; es muss in erster Linie Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Zu diesem in der Firmenwelt oft verfochtenen Standpunkt findet sich in den Erläuterungen, die Roche dem Leitbild beigefügt hat, eine bemerkenswerte Gegenposition: «Wir glauben, dass gute Geschäfte eine bessere Welt bedeuten.» Ein Unternehmen, so kann man das lesen, schafft für die Kunden Mehrwert, indem es primär profitabel wirtschaftet.

## Was sagen die Angestellten?

Wie wertvoll ein Leitbild ist, lässt sich indessen nicht daran erkennen, ob es ele-

gant formuliert ist oder «sozialverantwortliche» Ansprüche spiegelt. Entscheidend ist, wie Christian Rebban, Partner beim Unternehmensberater Bain & Company, betont, wie die Botschaft von Managern und Mitarbeitern einer Firma aufgenommen wird. Können sie sich mit dem Mission Statement identifizieren, ist es realistisch, oder spiegelt es eine «mission impossible»? Ein gutes Leitbild kann einem Unternehmen als Instrument zur Selbstvergewisserung dienen oder als Orientierungspunkt, wenn es darum geht, strategische Entscheide zu treffen. Wenn Novartis von «neuen Wegen» spricht, die zu einem «besseren und längeren Leben» führen sollen, dann lässt sich das durchaus als Handlungs-Direktive auffassen: Man stellt keine Me-too-Produkte her. Ein Unternehmen, das sich wie Starbucks vornimmt, den «menschlichen Geist zu nähren und zu inspirieren», wird dagegen Mühe haben, den Angestellten zu erklären, was das praktisch bedeuten soll. Ist ein Leitbild sinnvoll auf Mitarbeiter zugeschnitten, sollte es nach Rebbans Ansicht im Idealfall auch dazu führen, dass das Personal sein Verhalten ändert, sich verstärkt an den Grundsätzen des Unternehmens orientiert und im Einklang damit handelt.

## Leistungssteigernde Leitbilder

Ob ein Mission Statement bei der Belegschaft Anklang findet oder nicht, muss mithilfe von systematischen Befragungen ermittelt werden. Und zeigt sich, dass es mithilfe einer Botschaft gelingt, das Verhalten einer Belegschaft positiv zu beeinflussen, besteht auch die Chance auf eine Verbesserung der unternehmerischen Leistung. Empirische Untersuchungen der Frage, ob und wie sich Leitbilder auf den Erfolg von Firmen auswirken, sind rar. Eine der wenigen Studien zum Thema wurde 2001 an der McMaster University in Hamilton, Kanada, durchgeführt und trägt den Titel «A model of the impact of mission statements on firm performance». Darin wird festgestellt, dass Leitbilder durchaus zur Leistungsförderung beitragen können. Bedingung ist jedoch, dass die Angestellten die Botschaft verinnerlicht haben und «the heat of the mission» spüren.

# Mehr als nur ein Slogan

Mission Statements können eine transformative Kraft entfalten und Unternehmen in Bewegung setzen

Sollen Mission Statements ein Unternehmen vorwärtsbringen, müssen sie glaubwürdig und relevant sein. Bei Banken ist das anspruchsvoller als bei anderen Unternehmen.

ERMES GALLAROTTI

Im Mai 1961, nur eineinhalb Monate nachdem Juri Gagarin als erster Mensch im All gewesen war, verkündete John F. Kennedy vor dem Kongress das wohl bekannteste «Mission Statement»: Ziel sei es, noch im selben Jahrzehnt einen Menschen zum Mond zu bringen. Im Juli 1969 war es so weit.

Nicht nur Weltraumbehörden, sondern auch Unternehmen orientieren sich an Mission Statements (vereinfacht: Leitbildern), die in einen sogenannten Claim («Vorsprung durch Technik») gegossen werden. Zwar ist der Begriffswirrwarr gross, aber im Kern geht es darum, mit einem Mission Statement die Konturen der eigenen Identität vor

allem im Innenverhältnis, aber auch gegen aussen zu schärfen. Mit der Identität eines Unternehmens verhält es sich nicht anders als mit der Identität einer Person: Sie ist nur schwer greifbar. Mitarbeitern und Kunden ist nicht immer klar, woher ein Unternehmen kommt, welche Werte es vertritt und wohin es will. Nur Unternehmen, die sich selbst à fond kennen, sind auch in der Lage, glaubwürdige, einlösbare Leistungsversprechen abzugeben.

Noch schwerer als Industriebetriebe haben es Banken, denn sie bieten eine über weite Teile austauschbare Palette von Produkten und Dienstleistungen an. Die Kantonalbanken etwa setzen seit je auf ihren gewichtigsten Trumpf: ihre Nähe zu den Kunden. Beispielhaft dafür ist das Mission Statement der Zürcher Kantonalbank («Wir sind die nahe Bank»). Zum einen nimmt es Bezug auf den Umstand, dass die ZKB das dichteste Filialnetz im Kanton unterhält und der Weg zur nächsten Filiale kurz ist. Zum andern gehört die Bank den Zürcher Steuerzahlern und ist ihnen auch in dieser Hinsicht nah: Die Strategie, die

Ziele, die operative Tätigkeit – auch sie orientieren sich so weit wie möglich an der Nähe zu den Kunden.

Anders als inlandorientierte Institute sind global tätige Vermögensverwalter wie die Bank Julius Bär («Die international führende Privatbank mit starken Schweizer Wurzeln») bemüht, ihre Verankerung im Heimmarkt herauszustreichen, zumal im Vermögensverwaltungsgeschäft Stabilität, Sicherheit und Tradition von grosser Bedeutung für die Kunden sind. Zudem bildet das vor rund drei Jahren entwickelte Mission Statement den Zuwachs an Grösse und Internationalität ab, den die Integration des internationalen Vermögensverwaltungsgeschäfts von Merrill Lynch nach sich gezogen hat.

Aber ein Mission Statement ist kein Muss. Die Credit Suisse (CS) beispielsweise verzichtet auf ein solches und begnügt sich damit, ihre Marke, ihr Logo und ihren Markenbotschafter, Roger Federer, vorzustellen. Demnach will die Grossbank ein beständiger, verlässlicher, langfristiger Partner sein, für den Kunden mit komplexen und vielschichtigen

Bedürfnissen im Mittelpunkt stehen – das wollen mit Sicherheit auch die meisten anderen Banken. Möglicherweise weiss die CS, die einen tiefgreifenden Umbau durchläuft, selbst noch nicht, wohin die Reise gehen soll. Ihre Konkurrentin, die UBS, setzt vor allem im Aus-

senverhältnis auf die Wendung «We embrace each client's goal as our own».

Je präziser ein Mission Statement ist, je besser es die Grundwerte eines Unternehmens spiegelt, desto eher und desto nachhaltiger entfaltet es Wirkung. Es kann sogar, wie Alexander Haldemann, Geschäftsleiter der Markenagentur MetaDesign, festhält, eine transformative Kraft entfalten, eine Organisation in eine bestimmte Richtung bewegen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass ein Mission Statement glaubwürdig ist, differenzierend wirkt und dass die Zielgruppe eines Unternehmens es als relevant einschätzt.

Um dies sicherzustellen, gilt es, ein Leitbild stetig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Bleibt die Aussage «Wir sind die nahe Bank» gültig, wenn das Filialnetz ausgedünnt wird? Welche Rolle spielt Nähe in einer zusehends digitalen Welt? Wird die Botschaft bankintern verstanden und gelebt? Dies zeigt: Die Formulierung und Pflege eines Mission Statement bzw. eines Leistungsversprechens verlangt viel Denkarbeit.

«Reflexe», Seite 32

## ZAHL ZUM THEMA

# Nr. 7

Laut einer Umfrage, welche die Beratungsfirma Bain jährlich unter internationalen Topmanagern durchführt, standen Mission Statements als Führungsinstrument 2015 an siebter Stelle. Die vorderen Ränge belegten Massnahmen zur Kundenbindung (CRM), Benchmarking, Strategieplanung und Outsourcing. Leitbilder fanden in Nordamerika deutlich häufiger Verwendung als in anderen Weltgegenden.