

# Leitbild als Vorbild

Wie deutsche Konzerne ihr Unternehmensleitbild strukturieren und kommunizieren, ist sehr unterschiedlich. Konsequenterweise in das Corporate Brand Management integriert, kann das Leitbild einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

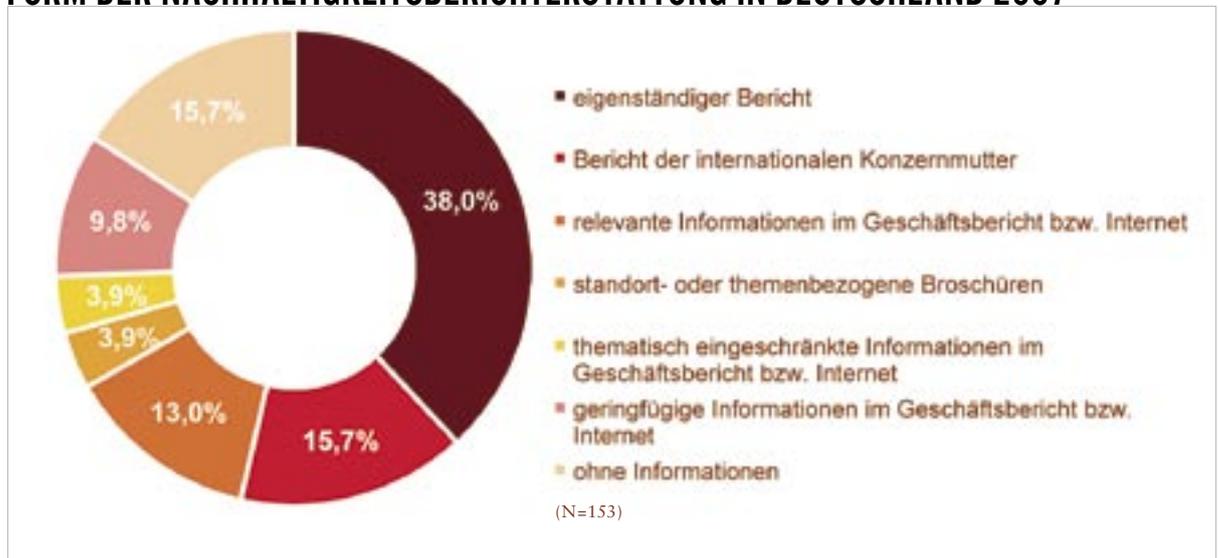
**GERADE FÜR GROSSE, BÖRSENNOTIERTE UNTERNEHMEN**, die mit einer Vielzahl wechselnder Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen mit heterogenen Interessen konfrontiert werden, ist die exzellente Kommunikation und Führung ihrer Unternehmensmarken eine große Herausforderung. Bei vielen von ihnen hat sich das Unternehmensleitbild inzwischen zu einem obligatorischen Bestandteil der Corporate Identity und des Corporate Brand Managements entwickelt. Doch es stellt sich die Frage, wie Großunternehmen mit ihrem Unternehmensleitbild umgehen. Wie und wo wird es kommuniziert? Inwiefern wird es tatsächlich gelebt? Können die Inhalte eines Leitbildes überhaupt so kommuniziert werden, dass sich dadurch das einzelne Unternehmen als Marke differenziert?

Tiefgreifende Veränderungen der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umstände, ein fortschreitender, auch demografisch determinierter Werte-

wandel sowie die zunehmende Globalisierung haben zu einem stärkeren Bedürfnis nach Orientierung und Halt geführt. Gerade in weltweit agierenden Unternehmen soll das Leitbild als »Richtschnur« für das wertorientierte Handeln aller Mitarbeiter fungieren.

Das Unternehmensleitbild kann daher als eine Art Verfassung beschrieben werden. Es soll die übergeordneten allgemeinen Wertvorstellungen unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aspekte regeln und reflektieren. Mit Hilfe von Grundsätzen sollen Ziele, Sinn und Geschäftszweck der unternehmerischen Tätigkeit ebenso festgelegt werden wie das Verhalten gegenüber Kunden, Geschäftspartnern, Wettbewerbern, Kapitalgebern und Öffentlichkeit. Es wundert kaum, dass sehr unterschiedliche Darstellungen, Auffassungen und Interpretationen von Unternehmensleitbildern existieren. Gleichwohl gibt es eine strukturelle Basis, nach der die meisten Unter-

## FORM DER NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG IN DEUTSCHLAND 2007



## GEWICHTUNG DER EINZELNEN KRITERIEN IN NACHHALTIGKEITSBERICHTEN

Quelle: IÖW / future: Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2007

Hauptkriterien Nachhaltigkeitsbericht	max. Bewertung	Gewichtung	max. Punkte
A.1 Allgemeine Angaben zum Unternehmen	5	5	25
A.2 Strategie und Management	5	15	75
A.3 Interessen der MitarbeiterInnen	5	15	75
A.4 Soziale Verantwortung im Umfeld	5	10	50
A.5 Soziale Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	5	15	75
A.6 Ökologische Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	5	15	75
A.7 Ökologische Aspekte der Produktion	5	25	125
A.8 Ziele und Programm (N=46)	5	15	75
A.9 Angaben zu weiterführenden Informationen	5	5	25
B.1 Glaubwürdigkeit	5	5	25
B.2 Vergleichbarkeit	5	5	25
B.3 Wesentlichkeit, Klarheit	5	5	25
B.4 Kommunikative Qualität	5	5	25

nehmensleitbilder aufgebaut sind. So lassen sich die Inhalte meist in folgende Bereiche untergliedern: Die Vision, bei der es um die Frage geht, welche langfristigen Ziele das Unternehmen verfolgt und mit welchen Strategien diese am besten erreicht werden können. Die Mission, bei der geprüft wird, welcher Geschäftszweck und welches Selbstverständnis das Unternehmen kennzeichnen und welchen Auftrag es hat. Und die Werte, die das Unternehmen charakterisieren. Das heißt, welche Corporate Values unterstützen die Ziele beziehungsweise dienen als Verhaltens- und Handlungsmaxime?

### Leitbild und Nachhaltigkeit

So gesehen, ist das Unternehmensleitbild elementarer Teil der Corporate Brand Identity. Im Idealfall äußert sich das Selbstverständnis eines Unternehmens in einem von Klarheit, Konsistenz und Konsequenz geprägten Gleichklang des Erscheinungsbildes (Corporate Design) mit den Kommunikationsmaßnahmen (Corporate Communications) und dem Verhalten aller Mitarbeiter (Corporate Behaviour) – basierend auf einer gewachsenen und gelebten Unternehmenskultur.

Doch anstelle des Unternehmensleitbildes hat sich inzwischen ein neuer Begriff etabliert - Nachhaltigkeit. Da es im Kern um die verantwortungsvolle Leitung von börsennotierten Gesellschaften geht, wurden mit dem »Corporate Governance Kodex« eine Reihe von Vorgaben geschaffen. Zudem gibt es gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Kontrolle deutscher börsennotierter Gesellschaften, die im Aktiengesetz sowie im Transparenz- und Publizitätsgesetz verankert sind. Dabei geht es um weit mehr als die nach dem Aktiengesetz einmal jährlich abzugebende Entsprechenserklärung. Längst auch hat sich mit der »Global Reporting Initiative« (GRI) und der »Coalition of Environmentally Responsible Economies« (CERES) in

Partnerschaft mit dem UN-Umweltprogramm UNEP, ein internationaler Standard etabliert, um die ökonomische, ökologische und sozial-gesellschaftliche Performance von Unternehmen transparent zu machen. Es gibt eine Reihe von Beurteilungskriterien, nach denen die Performance einer nachhaltigen Unternehmensführung beurteilt wird. Diese Entwicklung hat den Auftritt der Unternehmen, ihr Selbstverständnis und ihr Corporate Branding und insbesondere die Rolle des Unternehmensleitbildes stark verändert.

Mit Blick auf die Kommunikation einiger Konzerne scheint eine klare Abgrenzung von Leitbild und Nachhaltigkeit nicht mehr möglich, die Bedeutung der Begrifflichkeiten verschwimmt. So heißt es auf der Website von Daimler: »Unserem Handeln liegt daher stets das Leitbild der Nachhaltigkeit zugrunde ...« Und die Postbank schreibt: »Nachhaltiges Handeln im Geschäftsbetrieb und verantwortungsbewusstes Handeln in Bezug auf unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter sowie Gesellschaft und Umwelt haben sich in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Leitbild für Unternehmen entwickelt.«

### Unterschiedliche Auffassungen

Auch wenn man vergleicht, wie Unternehmensleitbilder auf den Homepages kommuniziert werden, stellt man große Unterschiede fest. Beispielsweise findet man auf der Website von MAN keine Unternehmens-Vision, dafür aber Strategieziele. »Kundenorientierung« ist für die Allianz ein Ziel, für Henkel hingegen ein Wert. Bei BMW heißt die Nachhaltigkeit Verantwortung, unter Leitlinien versteht man dort Leitsätze, die der Einhaltung internationaler Richtlinien dienen. Als Strategieziele bei ThyssenKrupp werden konkrete quantitative Geschäftsziele genannt. Keine Frage – die Art und Weise, wie Konzerne ihr Unternehmensleitbild strukturieren und kommunizieren, ist

HANDEL  
RECHT  
SERVICE

78



Leitbilder müssen gelebt werden, deshalb müssen bei der Erarbeitung auch die Mitarbeiter eingebunden werden.

Quelle: Bayer Nachhaltigkeitsbericht 2007

sehr unterschiedlich. Dies gilt auch in Bezug auf die Informationsmenge. Während sich der Großteil der im DAX-30 gelisteten Firmen auf drei bis sechs Unternehmenswerte beschränkt, hat Henkel zehn Werte als Orientierungsgrundlage für das Handeln seiner Mitarbeiter definiert.

**Schwierigkeiten bei der Formulierung**

Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf: Wo ist das leicht verständliche und gut merkfähige, griffig formulierte, Identität stiftende und motivierende Unternehmensleitbild, das jeder Mitarbeiter kennt und lebt? Bei BASF beispielsweise gibt es eine 20-seitige Broschüre, in der Vision, Grundwerte und Leitlinien umfassend dargestellt sind. Die Metro Group hat ihre Werte in einer 19-seitigen Fibel mit dem Titel Corporate Principles dargestellt, getrennt nach Leistungsidentität, Führungsidentität und gesellschaftspolitischer Identität. Das Leitbild von Bayer wurde zwar auf neun Seiten komprimiert, die Struktur zur Steuerung der Nachhaltigkeit wirkt aber zu komplex. Ob das Unternehmensleitbild als zentrales Element der Unternehmensmarke dem Anspruch einer exzellenten Kommunikation genügt, ist nicht nur eine Frage der Inhalte und ihrer Struk-

turierung, sondern auch der Aufbereitung, der Darstellung und des Mediums. Denn was nutzt das schönste Leitbild, wenn es nicht gelebt wird? In welchem Maße sind bei der Erarbeitung die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt worden? In welcher Form wurde das Leitbild in die Organisation getragen? Wie werden Visionen und Werte in der Routine des Arbeitsalltags umgesetzt? Dies sind die entscheidenden Punkte.

Wie dieser Prozess optimal ablaufen kann, hat man bei E.ON bewiesen. In der Entwicklungsphase ab Herbst 2003 formulierte eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung aller Market Units die Grundstruktur eines Leitbildes. Dieses wurde im Frühsommer 2004 mit den Top Executives diskutiert und dann in einer Art Roadshow Führungskräften und Betriebsräten vorgestellt. Anregungen aus diesem Prozess wurden ebenso aufgenommen wie Ideen, die in Fokusgruppen mit Mitarbeitern aufkamen. Parallel dazu lief 2004 erstmals eine konzernweite Mitarbeiterbefragung, bei der Kriterien wie Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Identifikation mit E.ON abgefragt wurden. Über den Entstehungsprozess des Leitbildes wurde in der Unternehmenszeitschrift *E.ON World* sowie im Intranet fortlaufend berichtet. Die Bekanntmachungsphase startete im Früh-

jahr 2005. Unter dem Motto »OneE.ON« wurde das finale Leitbild in konzernweiten Veranstaltungen vorgestellt, eine Broschüre und eine Kurzversion an alle Mitarbeiter verteilt. Es folgten Workshops zur Frage: »Was bedeutet das Leitbild für mich an meinem Arbeitsplatz?« Im Herbst 2005 untersuchte das Projektteam bei einer Befragung, wie es um Be-



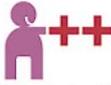
Das E.ON Unternehmensleitbild im Scheckkartenformat.

Quelle: E.ON Nachhaltigkeitsbericht

Quelle: Henkell Nachhaltigkeitsbericht 2007

**Vision und Werte**

**Henkel ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen.**

 Wir sind kundenorientiert.	 Wir entwickeln führende Marken und Technologien.	 Wir stehen für exzellente Qualität.	 Wir legen unseren Fokus auf Innovationen.	 Wir verstehen Veränderungen als Chance.
 Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter.	 Wir orientieren uns am Shareholder Value.	 Wir wirtschaften nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich.	 Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik.	 Wir wahren die Tradition eines offenen Familienunternehmens.

**Henkel hat zehn Werte als Orientierungsgrundlage für das Verhalten und Handeln aller seiner Mitarbeiter definiert.**

kanntheit und Akzeptanz von OneE.ON bestellt ist, und ob Vorgesetzte die Umsetzung der Unternehmenswerte im Arbeitsalltag fördern.

Die Mitarbeiter für OneE.ON zu engagieren, war das Ziel der dritten Phase. 2006 gab es einen weltweit ausgeschriebenem Wettbewerb, in dem die Mitarbeiter aufgefordert wurden, Beispiele dafür zu benennen, wie die Werte und Verhaltensweisen zum Erfolg eines Projekts oder einer Initiative beigetragen haben. Circa 830 Projekte wurden eingereicht. Die Sieger-Projekte wurden mit Kurzfilmen, im Intranet und der Konzernzeitung kommuniziert. 2007 führte der Konzern ein Sportfest durch, unter anderem um die Verhaltensweise »Leistungswille« anfassbarer zu machen. »Dass die Um- und Durchsetzung auf breiter Front funktioniert, ist auch der Prägnanz des Unternehmensleitbildes zu verdanken«, sagt Dr. Susanne von Bassewitz, Vice President Corporate Communications E.ON. »Sie erlaubt es, die Inhalte auf das Format einer Scheckkarte zu verdichten, was die Akzeptanz und Merkfähigkeit erheblich verbessert.«

### Leitbild leben

Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen sich immer wieder bewusst machen, dass ein gelebtes Unternehmensleitbild im Wesentlichen von dem persönlichen Engagement jedes Einzelnen abhängt. Für den Vorgesetzten ist dies in erster Linie die Verpflichtung zur wertorientierten Führung. Ein authentisches Vorleben und Weiterreichen der Wertekultur auf allen Führungsebenen ist zweifellos das Beste, was ein Unternehmen für sein Leitbild tun kann. Letztlich bleibt festzuhalten, dass es bei der inhaltlichen und formalen Gestaltung von Unternehmensleitbildern keine großen Spielräume gibt. Zum einen verbieten Zugeständnisse an den Anspruch des Durchschnitts-Mitarbeiters etwaige Extravaganzen, zum anderen die immer

stärker werdende Reglementierung und Überwachung der »Corporate Citizenship«.

Die Begriffe Nachhaltigkeit oder Sustainability dominieren inzwischen jeden Unternehmensauftritt, jede Unternehmenskultur und jedes Unternehmensleitbild. Diese Entwicklung erschwert eine saubere Strukturierung auf Basis einer in begrifflicher Hinsicht engen Auslegung von Vision, Mission und Werten ebenso wie die Schaffung prägnanter und logischer Unternehmensleitbilder. Je stärker der unaufhaltsame Trend zur Gleichförmigkeit der proklamierten Ziele und Werte ist, desto größer sollten die Anstrengungen eines Konzerns sein, das Unternehmensleitbild zu pflegen. Um konzernweit ein dauerhaftes Wir-Gefühl zu erreichen, ist ein ausgefeiltes Marketingprogramm ebenso unentbehrlich wie eine atmende Unternehmensideologie. Ungeachtet der Rechtsform AG und vielfältiger Vorschriften sollte jedes größere Unternehmen ein Leitbild haben. Denn die Auseinandersetzung mit dem Auftrag, der Philosophie und Wertekultur eines Unternehmens erleichtert die Sinnstiftung und Motivationsförderung bei den Mitarbeitern. So besteht auch bei scheinbar einheitlichen Inhalten die Chance, eine Unternehmensmarke über das Leitbild zu differenzieren. Ulrich Görg



Ulrich Görg war u.a. Produktmanager und Marketingleiter bei Langnese-Iglo, Sony und Tchibo, bevor er als Senior Consultant auf Agenturseite wechselte. Seit 2003 führt er die Markenberatung Görg Consulting in Hamburg mit Projekten im Product Branding und im Corporate Branding.