BLOG · STRATEGIEUMSETZUNG

VISION - FALL FÜR DEN ARZT ODER EXISTENZIELLE NOTWENDIGKEIT?

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 21. Oktober 2018

Über die Notwendigkeit einer Unternehmensvision scheiden sich die Geister. Für die Einen eine komplette Zeitverschwendung für Romantiker, für die Anderen ein wesentlicher Baustein für den Unternehmenserfolg. Wie ist die Situation für eine Sparkasse zu bewerten? Dieser Artikel liefert Impulse, warum Sie sich mit der Vision Ihrer Sparkasse beschäftigten sollten.

Die Zerrissenheit im Management in Bezug auf die Notwendigkeit einer Unternehmensvision lässt sich an den folgenden Zitaten deutlich erkennen. Während der verstorbene Alt-Kanzler Helmut Schmidt den Satz prägte "Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.", antwortete Roy, der Bruder von Walt Disney, bei der Eröffnung von Disneyworld in Orlando auf die Aussage "Wie schade, dass Ihr verstorbener Bruder Walt nicht mehr die Eröffnung erleben kann." mit "Walt hat es immer gesehen – nur deshalb können Sie es heute sehen.". Oder betrachten wir den Leistungssport: In einem Interview auf der Gründerkonferenz Bits & Pretzels in München antwortete Nico Rossberg auf die Frage, ob er seinen Rücktritt aus der Formel 1 bereue, dass er keine Sekunde bereue, weil er die ganzen Jahre nur dafür ins Cockpit gestiegen ist, um Formel 1 Weltmeister zu werden. Somit war es für ihn vollkommen klar, dass er sich bei Erreichen dieses Ziels einem neuen Ziel widmen werde, weil das nochmalige Erreichen des gleichen Ziels für ihn nicht reizvoll ist. Anhand dieser Beispiele lässt sich erkennen: Visionen haben einen sehr großen Einfluss auf uns Menschen. Doch was ist überhaupt eine Vision und was unterscheidet diese von einem Ziel?

Unter der Vision eines Unternehmens versteht man die ursprüngliche Leitidee der unternehmerischen Tätigkeit. Kurz gefasst das unternehmerische "Warum?". Dadurch erfüllt die Vision vor allem drei Funktionen:

- **Identität**: Ein Zukunftsbild beschreiben, welches das Unternehmen einzigartig und unverwechselbar macht.
- **Identifikation**: Den Mitarbeitern den tieferen Sinn und Nutzen ihrer Tätigkeit aufzeigen, um es ihnen zu erleichtern, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

- **Mobilisierung**: Lust darauf machen, das angestrebte Zielbild gemeinsam zu erreichen.

Somit gibt die Vision vor allem Orientierung und hilft, das menschliche Potenzial eines Unternehmens zu aktivieren. Menschen bewegen sich oder verändern etwas nur aufgrund von zwei Urprinzipien: entweder ist der Schmerz groß genug oder der mögliche Lustgewinn ist höchst attraktiv. In beiden Fällen entscheiden somit unsere Emotionen über die Bewegung. Besonders in der aktuellen Zeit, in der die Digitalisierung und das damit einhergehende massiv veränderte Kundenverhalten, in Verbindung mit der Niedrigzinsphase dazu führen, dass die gesamte Finanzbranche im Umbruch ist, ist Orientierung mehr denn je erforderlich. Mitarbeiter dürfen nun nicht in einer "Schockstarre" verweilen, da sie nur noch negative Nachrichten erreichen und dadurch Sorge um den eigenen Arbeitsplatz aufkommt. Gleichzeitig ist die digitale Welt so vielfältig, dass nicht jede theoretisch aufkommende Situation regelbar ist; auch hier kann eine Vision dem Mitarbeiter helfen, die richtige Entscheidung zu treffen. Denn wer z. B. "der führende Finanzdienstleister" sein möchte, muss sich anders am Kunden verhalten als die "breite Masse". Eine klare Vision ist daher für Sparkassen überlebensnotwendig.

Blickt man heute in die Sparkassen-Finanzgruppe, so verfügen alle Sparkassen zwar über eine Strategie, doch nur sehr wenige über eine wirkliche Vision. Dies ist nicht zuletzt den aufsichtsrechtlichen Anforderungen geschuldet, die vorschreiben, eine schriftlich fixierte Strategie zu definieren. Doch welches Bild entsteht beim Lesen dieser Strategien im Kopf des Lesers? Auf 5-20 Textseiten wird teilweise haarklein beschrieben, was die Sparkasse in welchen Bereichen umsetzen möchte und welche Auswirkungen dies auf die betriebswirtschaftliche Situation der Sparkasse hat. Die Strategien beschreiben im Kern somit dass "Was?" und "Wie?", die Antwort auf das "Warum?" bleibt in den meisten Fällen jedoch unbeantwortet. Außerdem sind der Umfang und die Art und Weise der Darstellung der Strategie in den meisten Fällen für den Leser, der weder Vorstand, Prüfer noch Berater ist, höchst unattraktiv bis einschläfernd.

Eine wirkliche Vision haben nur wenige Sparkassen definiert. Einige Sparkassen beschreiben ihre Vision mit "Die Nr. 1 in unserer Region", verpassen dabei jedoch, z. B. weiter zu beschreiben, woran man die „Nr. 1“ erkennen kann.

Eine Vision kennzeichnet:

- klare und emotionale Sprache
- Länge: max. 2 Sätze

Die Vision von Nike ist z. B. "Inspiration und Innovation für Athleten weltweit zu liefern. Alle, die einen Köper haben, sind Athleten." An diesem Beispiel erkennen Sie, wie kraftvoll nur wenige Worte sein können. Innerhalb dieser Vision wird jeder Mensch zum potenziellen Kunden von Produkten für Nike.

Gleichzeitig macht die Vision klar: wenn jeder Mensch potenzieller Kunde ist, dann gilt es, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Einzelnen zu verstehen; denn nur so sind Inspiration und Innovation für den Einzelnen möglich. Amazon möchte das "kundenzentrierteste Unternehmen weltweit sein und dadurch ein Ort, an dem Menschen alles finden können, was sie online kaufen möchten.". Auch hier lässt sich deutlich erkennen: die Vision ist langfristig in die Zukunft gerichtet, da nicht innerhalb weniger Jahre erreichbar. Dies ist neben dem Umfang ein Hauptunterscheidungsmerkmal gegenüber einer Strategie, die für einen bestimmten Zeitraum, meist 1-5 Jahre, gilt.

Fragen Sie sich als Vorstand daher:

- Was macht Ihre Sparkasse einzigartig und unverzichtbar?
- Wie sollen Ihre Mitarbeiter und Kunden über diese Sparkasse sprechen?
- Wie fühlt es sich an, in so einer Sparkasse zu arbeiten?
- Wie fühlt es sich an, bei so einer Sparkasse Kunde zu sein?
- Wie agieren die Vorstände und Führungskräfte in so einer Sparkasse?
- Wie laufen in solch einer Sparkasse interne Meetings ab?

In meinen Begleitungen vielfach bewährt hat sich dabei, die Beantwortung "in einem Rutsch" durch jeden einzelnen Vorstand schriftlich vorzunehmen. Nehmen Sie sich 20 Minuten Zeit und schreiben Sie einfach drauf los, ohne die Finger von der Tastatur zu nehmen oder den Stift abzusetzen. Nicht die Schönheit der Sätze entscheidet hier, sondern der Schreibfluss. Das Ergebnis können Sie dann "schön" machen und im Rahmen eines gemeinsamen Tages mit Ihren anderen Vorstandskollegen diskutieren.

Am besten lassen Sie sich dabei extern begleiten, um aus den Einzelbildern ein gemeinsames Zielbild zu formen. Im Ergebnis erhalten Sie dadurch eine auf max. 1 Seite formulierte Vision, die Sie auf max. 2 Kernsätze reduzieren. Im nächsten Schritt gilt es, diese Vision in der gesamten Sparkasse zu verankern. Detaillierte Hinweise hierzu finden Sie in meinem Thesenpapier "Umsetzungspower entfalten".

Der wichtigste Schritt neben der Erstellung und Dokumentation einer Vision ist aber die Umsetzung. Eine gut dokumentierte Vision, die nicht erlebbar und somit nicht spürbar ist, hat negative Auswirkungen, da die Mitarbeiter sich umso mehr die Frage stellen, warum das Erleben so sehr vom Dokumentierten abweicht. Machen Sie sich daher heute noch daran, Ihre Vision für Ihre Sparkasse zu definieren. Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62