

Jutta Menzenbach

# Visionäre Unternehmens- führung

Grundlagen, Erfolgsfaktoren,  
Perspektiven



Springer Gabler

---

# Visionäre Unternehmensführung

---

Jutta Menzenbach

# Visionäre Unternehmensführung

Grundlagen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven

 Springer Gabler

Jutta Menzenbach  
Pars Potential  
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3910-4  
DOI 10.1007/978-3-8349-3911-1

ISBN 978-3-8349-3911-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz  
*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Als Unternehmensberater lernt man im Laufe seines Berufslebens die Unternehmenslenker der Wirtschaft in der ganzen Welt kennen und verstehen. Ich weiß die Momente, mich mit einflussreichen Menschen auseinander zu setzen und ihnen in manchen sehr komplexen Situationen weiter zu helfen, sehr zu schätzen. Es ist stets eine Win-win-Situation: Wir beide, mein Gegenüber und ich lernen voneinander und inspirieren uns.

Es gibt allerdings Fälle, in denen die Klienten-Beziehung über das gegenseitige Lernen hinausgeht. Das geschieht dann, wenn ich die unternehmerische Leistung eines Menschen an der Spitze eines Konzerns oder die eines mittelständischen Unternehmers bedingungslos bewundere. Dabei ist die Verfolgung einer unternehmerischen Vision in aller Regel ganz offensichtlich der Schlüssel zum Erfolg. Die Bedeutung einer Vision in der Wirtschaftsgeschichte ist seit Jahrhunderten immer wieder erkennbar. Doch in unserer Zeit, die geprägt ist von rascher wirtschaftlicher und technischer Veränderung, ist das frühzeitige Wahrnehmen von Wandel und ein entsprechendes Handeln unumgänglich. Die Schnelligkeit, mit der heute Werkstoffe mit ungeahnten Eigenschaften, neue Bearbeitungsverfahren und wahrhaft revolutionäre Produktionsmethoden entstehen, zeigt die Bedeutung visionären Denkens bei den Unternehmensführern. Neben der Fähigkeit, ein Unternehmen visionär zu steuern, ist die Persönlichkeit des Unternehmensführers überaus wichtig.

Die grundlegende Bedeutung dieses Phänomens hat die Autorin Jutta Menzenbach, eine langjährige Kollegin innerhalb und außerhalb von A.T. Kearney, in diesem Buch ausführlich beschrieben. Dabei ist es ihr gelungen, ein wirklich spannendes und zugleich fundiertes Buch zu verfassen. Die Erkenntnisse und Erfahrungen sollten nicht der Beraterzunft vorbehalten bleiben. Jeder, der sich für Unternehmen und ihre Entwicklung interessiert, kann hier Neues erfahren. Das Buch regt zum Nachdenken an und sollte Menschen inspirieren, gute Ideen auch mutig umzusetzen.

F. Nikolaus Söllner  
Partner A.T. Kearney

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	IX
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	XI
<b>Teil I Theoretisches zum Thema Vision</b>	
<b>Vision – der Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensführung</b> . . . . .	3
<b>Die unternehmerische Vision hilft Komplexität zu beherrschen</b> . . . . .	7
<b>Wesentliche Elemente von Visionen</b> . . . . .	13
<b>Der Weg zur Vision</b> . . . . .	25
<b>Teil II Visionen in der Praxis</b>	
<b>Nicht mehr ohne Vision: Unternehmensführung heute</b> . . . . .	39
<b>Teil III Praxis der visionären Unternehmensführung</b>	
<b>Erfolgsfaktoren für visionäre Unternehmensführung</b> . . . . .	63
<b>Weitere differenzierte Erfolgsprädiktoren für eine visionäre Unternehmensführung</b> . . . . .	89
<b>Teil IV Perspektive der Unternehmensführer</b>	
<b>Empirisch-explorative Studie mit visionären Unternehmensführern</b> . . . . .	109
<b>Die Wahrnehmung und Interpretation der günstigen Umstände</b> . . . . .	133

**Teil V Anhang**

<b>Die Durchführung und Auswertung des Diagnostikverfahrens</b> . . . . .	153
<b>Bewertung nach dem ganzheitlichen Konzept der visionären Unternehmensführung</b> . . . . .	169
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	173
<b>Die Autorin</b> . . . . .	187

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Das Visionsprofil . . . . .	35
Abb. 2	Typische Aufgabe des Testverfahrens . . . . .	70
Abb. 3	Die Drei-Komponenten-These . . . . .	93
Abb. 4	Das 7-Phasen-Modell der Realisierung einer Vision . . . . .	142
Abb. 5	Qualitative und quantitative Leistung der Visionäre und Nicht-Visionäre	155
Abb. 6	Nutzung des kognitiven Potenzials von Visionären und Nicht-Visionären	156
Abb. 7	Aufmerksamkeit und Konzentration bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	156
Abb. 8	Flexibilität von Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	158
Abb. 9	Erkennen von Fehlern bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	158
Abb. 10	Folgenabschätzung eigenen Handelns bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	159
Abb. 11	Impulskontrolle von Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	160
Abb. 12	Frustrationstoleranz von Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	160
Abb. 13	Risikobereitschaft von Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	161
Abb. 14	Leistungsmotivation bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	162
Abb. 15	Lernfähigkeit bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	163
Abb. 16	Nutzung des Arbeitsgedächtnisses bei Visionären und Nicht-Visionären	163
Abb. 17	Extrinsische Orientierung bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	164
Abb. 18	Intrinsische Orientierung bei Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	165
Abb. 19	Kommunikation und Wirkung bei Visionären und Nicht-Visionären . .	166
Abb. 20	Soziale Kompetenz von Visionären und Nicht-Visionären . . . . .	167
Abb. 21	Gesamtübersicht über alle Merkmale Visionäre und Nicht-Visionäre im Durchschnitt . . . . .	171



---

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMFT	Bundesministerium für Forschung und Technologie
BTL	Biomass to Liquid
BWA	Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft
CEO	Chief Executive Officer
CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid
CSS	Confederate Semi-Submersible
CTO	Chief Technical Officer
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DNA	Desoxyribonucleic Acid
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GM	General Motors
HP	Hewlett Packard
IBM	Internationale Büromaschinen Gesellschaft
ICE	InterCity-Express
IME	Inner Model of Environment
IT	Information Technology
IQ	Intelligenz Quotient
km/h	Stundenkilometer
KW	Kilowatt
LED	Light Emitting Diod
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
µm	10 <sup>-3</sup> Meter
OLED	Organic Light Emitting Diod
PC	Personal Computer
PFC	Präfrontaler Cortex
RWTH	Rheinisch Westfälisch Technische Hochschule
t	Tonnen
USD	US-Dollar
UV	Ultra Violett
Z3	Zuse 3

---

**Teil I**  
**Theoretisches zum Thema Vision**

---

# Vision – der Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensführung

Komplexität, Beschleunigung und Wirkungsunsicherheit charakterisieren die gegenwärtigen Bedingungen, unter denen Unternehmensführer im ökonomischen, technologischen, gesellschaftlichen und politisch-rechtlichen Umfeld zu agieren haben.<sup>1</sup> Immer wieder geschieht Unabsehbares, Unkalkulierbares und Unbeabsichtigtes. Und immer öfter entwickeln sich die Gegebenheiten ganz anders, als dies durch logische Überlegung und/oder kluge Planung hätten vorausgesehen werden können. Diese Unsicherheit stellt besondere Anforderungen an die Unternehmensleitung (Ulrich 1984, S. 247). Oft müssen Unternehmensführer ohne ausreichende Informationen, Zeit und Wissen wichtige Entscheidungen treffen, deren Folgen und Nebenwirkungen kaum einschätzbar sind (Kastner 2003, S. 39). So wird es schwer, ein Unternehmen in unbeständigen und wirkungsunsicheren Zeiten antizipativ, ideenreich und beweglich zu steuern.

Bereits in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat der Ökonom Joseph Schumpeter die Triebkräfte für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt erforscht und erklärt. Zentrales Moment seiner Analyse war das schöpferische Neugestalten durch dynamische Unternehmer als Motoren des ökonomischen Wandels. Er resümierte, dass in Zeiten hoher Diskontinuitäten erfinderische Köpfe mit unkonventionellen Denkweisen mehr denn je gefragt seien, da sie die fundamentale Antriebskraft unternehmerischen Handelns verkörpern (Schumpeter 1952).

In der gegenwärtigen Wirtschaftssituation steigt wieder zunehmend die Nachfrage nach diesem Typus Unternehmensführer, der die Fähigkeit zu unkonventionellem Denken besitzt und über eine besondere Sichtweise der Zusammenhänge verfügt: Wer heute ein Unternehmen führen will, ist aufgefordert, frühzeitig sich abzeichnende Entwicklungen wahr-

---

<sup>1</sup> Kastner entwickelte den Begriff der *Dynaxität* (Kombination aus Dynamik und Komplexität), welche die enge Verwobenheit struktureller Faktoren in Verbindung mit unberechenbaren und unbeherrschbaren Zuständen zum Ausdruck bringt. Ausführlich thematisiert Kastner (2003, S. 37–47) in seinem Aufsatz die veränderten Anforderungen an Führung und Organisation durch diese Systemzustände.

zunehmen, Chancen und Wagnisse zu erkennen und entsprechend zu handeln. Ein bloßes Reagieren auf bereits virulent gewordene Risiken reicht für eine rechtzeitige Kurskorrektur meist nicht mehr aus. Vision und sogar „Intuition“ sind mehr denn je erforderlich, ja für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung zur Existenzsicherung zunehmend unabdingbar.

Die zeitgenössische betriebswirtschaftliche Wortschöpfung *Visionäre Unternehmensführung* bringt die erwünschte unternehmerische Antizipation und Ausrichtung auf den Punkt. Dies ist der Grund, warum die eher rational ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre der visionären Unternehmensführung heute doch zunehmend Bedeutung beimisst. Mit Vision(en) soll es gelingen das Unternehmen zu führen. Das bedeutet in erster Linie, den Mitarbeitern Orientierung, Sinn und Motivation im komplexen, dynamischen, am globalen Wettbewerb orientierten Unternehmensumfeld zu bieten. Die Vision wird damit ein prinzipielles Element in den verschiedenen Dimensionen des normativen, strategischen und operativen Managements (Bleicher 2001, S. 99) und erfüllt im Kontext einer langfristig angelegten strategischen Unternehmensführung eine grundlegende Aufgabe (Welge und Al-Laham 2008).

Die Vision hat wenig zu tun mit Kalkül, Planung oder Berechnung. Kommende Ereignisse sind nun einmal nicht auf Prognosen, Trendanalysen oder Hochrechnungen hin vorherzusehen und die zukünftige Entwicklung lässt sich nicht mathematisch ableiten. Die schon erwähnte Intuition ist eher hilfreich. Wer unterschiedliche Fließgeschwindigkeiten und Richtungen wahrnehmen und interpretieren kann, wird eher in der Lage sein, mit Urteils- und Vorstellungsvermögen *variabel* zu agieren. Und er wird eine Vision entwickeln können, die neben den „harten Faktoren“ auch die „weichen Faktoren“ beinhaltet.

Ganz anders die Forschung zur visionären Unternehmensführung: Ein großer Teil der Führungsliteratur scheint z. B. die Persönlichkeitsausprägungen zur Erfüllung der Anforderungen, die Komplexität und Wirkungsunsicherheit an Manager stellen, kaum erfasst zu haben. Immer wieder wird postuliert, dass es lediglich eine Frage des Aufwandes sei, Unkenntnis und fehlenden Überblick in exakte Informationen umzuwandeln (a. a. O.). Es wird versucht, Komplexität durch berechenbare Technisierung zu bezwingen und Wirkungsunsicherheit zu beherrschen, anstatt einen flexiblen Umgang mit ihr zu pflegen (Kastner 1998, S. 16 ff.).

Schlecht funktionierende Systeme können nicht verbessert werden, indem man durch zunehmend steuernde Eingriffe das Gesamtsystem letztlich lenkungsunfähig macht. Wenn der Unternehmensführer jedoch Komplexität und Wirkungsunsicherheit aufmerksam wahrnimmt und beweglich agiert, schafft er es, sich weniger an der Frage „Wie führen?“, sondern viel stärker am „Wohin führen?“ zu orientieren. Diesen Unterschied zu erkennen und zu bearbeiten, ist entscheidend für die Entwicklung einer visionären Unternehmensführung.

Unternehmensführer befinden sich aktuell genau an der Schnittstelle zwischen Geist und Materie, zwischen Vision und Innovation, zwischen Idee und Wirklichkeit (Ulrich 1984, S. 247 ff.). Allein von ihrem unternehmerischen Denken und Handeln hängt Entscheidendes für unsere Zukunft ab.

## Vision gibt den Weg für das Unternehmen vor

Der Begriff der Vision wird in der Literatur meist unscharf definiert und von verwandten Begriffen wie Mission, Ziel, Strategie oder Innovation nicht eindeutig differenziert. Dies führt dazu, dass die Thematik verschwommen und damit nicht überzeugend dargestellt wird.

Weiter wird die unternehmerische Vision in vielen Veröffentlichungen stets als gut, konstruktiv, aufbauend und innovativ dargestellt, ohne kritisch zu hinterfragen, welche weitere konkrete Absicht sie verfolgt. In der Regel wird die Vision als Führungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt, um Restrukturierungen zu legitimieren und den unternehmerischen Wandel voranzutreiben. Doch kann sich die Vision auch als ein Trugbild, als ein Hirngespinnst, eine Utopie entpuppen. Mit unausgegorenen Visionen sind schon viele wirtschaftliche Schäden angerichtet worden. Erinnerung sei an die Visionäre Friedrich Hennemann, Edzard Reuter und Jürgen Schrempp.<sup>2</sup> Grundsätzlich hatten ihre Visionen im Fokus, etwas Neuartiges und Großes zu schaffen, etwas, das die Zukunft ihrer Unternehmen in der globalisierten Welt sichert. Weder die Vorstellung eines maritimen Großkonzerns noch die eines integrierten Technologiekonzerns<sup>3</sup> oder die der Welt AG<sup>4</sup> war prinzipiell abwegig. Wer also heute sagt, diese Vorhaben seien von vornherein zum Scheitern verurteilt gewesen, argumentiert unredlich (Dorfs 2007).

Und doch sind diese Beispiele wegen der eingetretenen Wirkung eher negativ zu bewerten. Sie sollen deshalb exemplarisch dokumentieren, dass *allein* das Vorhandensein einer Vision keinen Erfolg begründet. Entscheidend ist, die *richtige* Vision zur *richtigen* Zeit zu realisieren und die Entwicklung der Marktgegebenheiten flexibel und zutreffend einzuschätzen. In der Forschung zum Thema Vision fehlt die Unterscheidung zwischen einer tragfähigen, umsetzbaren Vision und einer nicht realisierbaren Vision (also Hirngespinnsten und Utopien). In der gesamten sehr umfangreichen Visionsliteratur findet sich kein Hinweis darauf, wie man das eine vom anderen unterscheidet. Ein Unternehmen an einer visionären Vorstellung auszurichten, kann sehr verdienstvoll sein. Gefährlich wird es, wenn eine zur gegebenen Zeit nicht realisierbare Vision starrsinnig zum Dogma mutiert. Visionäre Führungsansätze vermögen mit einer inspirierenden Vision durchaus kollektive Begeisterung freizusetzen, sie können aber ebenso kläglich scheitern. Exakt an dieser Stelle ist die Gefahr für das Unternehmen programmiert (Malik 2003).

Unternehmensführungsansätze mit Visionen konzentrieren sich deutlich auf den Führenden und seine (von Anderen wahrgenommenen) außergewöhnlichen Kompetenzen. Betrachtet man diese Kompetenzen genauer, wird offensichtlich, dass der Fokus deutlich

---

<sup>2</sup> Hennemann wollte aus der Bremer Vulkan einen maritimen Großkonzern aus Schiffbau, Maschinenbau, Elektrotechnik und Reederei schaffen. Das Resultat war der Konkurs. Die heutige Daimler AG ist gleich zweimal nacheinander in die Hände von Visionären geraten. Die Visionen der beiden Ex-Vorstandsvorsitzenden haben die Stakeholder Milliardenbeträge gekostet.

<sup>3</sup> Diversifikation um das Thema Technologie.

<sup>4</sup> Konsequenz globale Ausrichtung des Konzerns bei gleichzeitiger Konzentration auf den Automobilbau.

auf den *nicht-kognitiven* Eigenschaften des Führenden liegt. Zu einseitig fokussieren sich die Forscher auf Merkmale wie positives Selbstkonzept, rhetorische Brillanz, Charisma usw. Als gemeinsamer Grundgedanke kann vor allem die Artikulation (Vermittlung) einer inspirierenden Vision und die Motivation und Sinnsteuerung von Mitarbeitern für den visionären Führungserfolg herausgestellt werden (Conger und Kanungo 1998). Doch nicht allein die unternehmensinterne Vermittlerrolle zur Sinnstiftung, Orientierung und Inspiration kann den unternehmerischen Erfolg ausmachen. In der Literatur vermisst man Hinweise darauf, wie der avisierte Zustand auch technisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich realisiert werden kann. Im Rahmen einer wirtschaftlichen Debatte sollte dem Aspekt der unternehmerischen Realisierung ein höherer Stellenwert eingeräumt werden. Die Entwicklung, Formulierung und Umsetzung einer Vision verlangt gewisse persönliche Kompetenzen. Denn die unternehmerische Vision kann nur dann erfolgreich sein, wenn ihr sensible Wahrnehmung und realistische Beurteilung aller relevanten Gegebenheiten zugrunde liegen.

---

### **Die Vorstellung von der Zukunft muss passen**

Dieses Buch geht der Frage nach, aus welchen Gründen visionäre Unternehmensführung sinnvoll sein kann, und was Unternehmen, die sich darauf einlassen, erwarten können. Dazu wird der Frage, wie eine Vision entwickelt und realisiert wird, nachgegangen. Eigenschaften und Kompetenzen der Führenden im Hinblick auf die Erfolgswirksamkeit ihrer Visionen werden herausgearbeitet. Im Zusammenhang mit der Realisierung der Vision wird auch der variable Umgang mit Komplexität thematisiert. Als Ergebnis liegen die relevanten Merkmale vor, die anhand von persönlichen Interviews mit deutschen Vorstandsmitgliedern und Vorstandsvorsitzenden verifiziert und mit Hilfe eines objektiven Testverfahrens überprüft werden. Das Resultat ist im Rahmen der professionellen Führungskräfte-selektion und -entwicklung von großer Bedeutung. Die Feststellungen fließen ein in ein eigenes, ganzheitliches visionäres Unternehmensführungskonzept, das eine bisher nachhaltige Lücke in der Thematik „Unternehmensführung“ schließt.

---

# Die unternehmerische Vision hilft Komplexität zu beherrschen

Die unternehmerische Vision ist keine Idee des 21. Jahrhunderts. Viele der heute namhaften internationalen Konzerne haben ihre Existenz auf einer Vision des Unternehmensgründers im frühindustriellen 19. Jahrhundert oder in den Aufbruchsjahren des frühen 20. Jahrhunderts begründet. Die prominenten Visionen von Gottfried Daimler, Werner von Siemens, Henry Ford u. a. machen deutlich, dass es erfolgreiche unternehmerische Visionen gab, bevor sie so genannt wurden. Doch die einstige Gründungsvision, die damals in neuen Märkten mit leistungsfähigen kaufbegierigen Verbrauchern formuliert wurde, ist heute angesichts des globalen Wettbewerbs und ungleich verteilter Kostenstrukturen (Hammer et al. 1993, S. 14) nicht mehr so viel wert wie zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit. Noch in der Zeit von 1945 bis in die späten 80er Jahre, so Ulrich (1984, S. 256), war es „relativ“ einfach, ein Unternehmen zu führen, weil die Wirtschaft konstanten Trends folgte. Heute ist alles komplex: buy side, sell side, Währungsparitäten, interne Systeme und Prozesse und die Schnittstellen nach draußen ... Entsprechend muss ein Unternehmen sich weit flexibler ausrichten, als es in den Frühzeiten erforderlich war. Heute gibt es anstatt einer Geschäftsidee und deren Verwirklichung sehr viele Zwischenschritte: Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensziele und -strategie.

---

## Was ist eine Vision?

Auch wenn der Begriff *Vision* von Helmut Schmidt einmal despektierlich mit einer Wahnvorstellung verglichen wurde, sind die Assoziationen der meisten Menschen zum Thema Vision eher positiv. Forschungsliteratur und Unternehmenspraxis präsentieren vielseitige Bedeutungen mit zum Teil gravierenden Unterschieden. Amerikanische Forscher gebrau-

chen das Wort Vision im Sinne von „creating the future“<sup>5</sup> oder „dream dreams“<sup>6</sup>. Insgesamt umschreiben viele Autoren mit Vision ein unspezifisches Ziel, an dem sich das eigene Handeln ausrichten soll (von Lüpke 2003, S. 375). Damit wird die herrschende Begriffsverwirrung nicht aufgelöst, die vielen Interessierten diesen Themenkreis verschließt. Was ist denn genau der Unterschied zwischen Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensziel, Unternehmensstrategie? Alle haben sie irgendwie zukunftsweisenden Charakter sowie eine Ziel- und Orientierungsfunktion. Die unscharfe Vielfalt an Definitionen fragt nach Klarheit. Diese kann geschaffen werden, indem die anscheinend artverwandten Begriffe voneinander abgegrenzt werden:

- Erst die zeitgenössische betriebswirtschaftliche Wortschöpfung *Visionary Leadership* bzw. Visionäre Unternehmensführung hat dem Begriff Vision eine positive Konnotation verliehen. Die Vision repräsentiert heute die unternehmerische *Antizipation* und *Ausrichtung* und gilt damit als der „Ursprung der unternehmerischen Tätigkeit“ und „als generelle Leitidee“ (Bleicher 2001, S. 99). Übereinstimmung besteht heute darin, dass die Vision ein positives und damit wünschenswertes Zukunftsbild für ein Unternehmen sein kann. Zeitlich ist eine ausreichend weite Projektion in die Zukunft erforderlich, inhaltlich muss die Vision nah am realisierbaren Zustand liegen (Göpfert 2005, S. 164).
- Eine Mission beschreibt weniger die Leistung einer Organisation als ein tieferliegendes, idealistisches Potential – die Seele des Unternehmens (a. a. O., S. 105). Die Mission trifft Aussagen über die Kernkompetenz des Unternehmens bzw. den Wettbewerbsvorteil, den sie mit ihren Produkten, Dienstleistungen oder Lösungen erzielen kann.<sup>7</sup> Sie beschreibt, welche Kundenbedürfnisse befriedigt, welche Kundengruppen bedient und durch welche Aktivitäten, Technologien, und Fähigkeiten das Unternehmen den Kunden einen Wert bieten kann (Welge und Al-Laham 2008, S. 195). Die Mission fasst damit in konzentrierter Form den langfristigen *Daseinsgrund* und den *Zweck* eines Unternehmens zusammen.<sup>8</sup> Sie ist verbindliche Grundlage für die nachgelagerten quantitativ messbaren strategischen Ziele bzw. Handlungsparameter wie Umsatz, Größe, Marktanteile etc. und bildet damit den prinzipiellen Rahmen für alle Entscheidungstatbestände in einem Unternehmen (Bleicher 2001, S. 159).

<sup>5</sup> „Vision always deals with the future. Indeed vision is, where tomorrow begins [...]“ (Nanus 1992, S. 8).

<sup>6</sup> „[Vision is] a mental journey from the known to the unknown, creating the future from a montage of current facts, hopes, dreams, dangers, and opportunities.“ (Hickman und Silva 1984, S. 151).

<sup>7</sup> Diese können ihren Ausdruck z. B. in einer Produktführerschaft am Markt oder einer Nutzenmaximierung ihrer Kunden finden.

<sup>8</sup> Eine Unternehmensmission beschreibt keine aktuellen Produktlinien oder Kundensegmente. Das Unternehmen 3M beispielsweise definiert sich nicht über Kleber oder Schleifmittel. Die unternehmerische Mission ist die innovative Bewältigung ungelöster Probleme. Diese Mission führt 3M in immer neue Geschäftsfelder.



- *Leitbilder* steuern die nachgeordneten Zielsetzungen und Strategien und schaffen dadurch eine einheitliche Grundauffassung bei allen Organisationsmitgliedern. Leitbilder haben dreierlei Funktion (Welge und Al-Laham 2008, S. 198):
  1. Entscheidungskoordination und Erhöhung der Entscheidungseffizienz
  2. Motivations- und Kommunikationsfunktion
  3. Externe Funktion im Sinne von Öffentlichkeitsarbeit
- Die Formulierung von *Unternehmenszielen* gilt als eine der Hauptaufgaben des Managements. Unternehmensziele haben Gemeinsamkeiten mit Visionen (Welge et al. 1999, S. 109 f.), z. B. das Merkmal Zukunft sowie die Orientierung und Steuerung der Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern durch Konzentration und Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten und damit eine Koordinations-, Motivations- und Anreizfunktion. Der Kern des Unternehmensziels ist aber seine Messbarkeit, die es ermöglicht, kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungen den tatsächlich erreichten Ergebnissen gegenüberzustellen.<sup>9</sup> Ein Ziel ist damit Ansporn zur Leistung im Sinne von Gewinn, Umsatz, Ertrag, Ausgaben, Kosten, Liquidität (Rückle 1994, S. 56 ff.). Da Ziele die langfristige Entwicklung eines Unternehmens beeinflussen, ist ihre Formulierung im Vorfeld ihrer Operationalisierung in eine Unternehmensstrategie von hoher Bedeutung.
- Eine *Strategie* umfasst die Gesamtheit von Maßnahmen zur Erreichung eines unternehmerischen Ziels. Die Strategie ist der Weg zum Ziel, die Marschroute. Der ursprünglich militärisch besetzte Begriff „Strategie“ hat seine etymologischen Wurzeln im griechischen *stratos* (das Heer) und *agein* (das Führen). Der Begriff wurde Mitte des 20. Jahrhunderts im Rahmen der Spieltheorie in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt und meint dort den vollständigen Plan eines Spielers, der sowohl seine eigenen wie auch die Aktionen seines Gegners simultan und antizipativ erfasst. Unternehmensstrategien sind Handlungspläne, die der Führungskraft für alle denkbaren Situationen die für richtig gehaltene Handlungsmöglichkeit anbieten (Welge und Al-Laham 2000, S. 334).
- *Szenarien* sind hypothetische Zukunftsentwürfe, die möglichst viele alternative Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigen. Sie enthalten quantitative und qualitative Annahmen über eine mögliche Zukunft, und sie dienen der Orientierung und Entscheidungsvorbereitung im Unternehmen. Das Eintreten der Szenario-Zukunft ist – wie bei einer Vision – nicht mit Sicherheit vorhersehbar, da das Szenario auf Projektionen beruht (Welge et al. 2007, S. 70). Dagegen fehlt der Vision in der Regel das konsequente Denken in Alternativen. Szenarien sind Zukunftsbilder, die von der Gegenwart ausgehen und auf Basis eines beispielhaften Ablaufs (typischerweise als Folge von Interaktionsschritten) unterschiedliche Entwicklungspfade aufweisen. Szenario-Analysen erarbeiten Best- und Worst-Case-Entwürfe, die entwickelt und bewertet werden. Wegen dieser Eigenschaften nehmen Szenario-Techniken heute in Großunternehmen als qualitatives und quantitatives Frühaufklärungsinstrument einen festen Platz im Rahmen der strategischen Analyse

---

<sup>9</sup> Ein vollständig beschriebenes Ziel enthält zum einen ein Ergebnis (z. B. Art und Menge, Zeitpunkt, Ort), zum anderen Aufwand (z. B. Geld, Leistungen), Größen, die für wichtig erachtet werden. Durch diese Angaben wird das Ziel operationalisiert (Rückle 1994, S. 56 f.).

ein. Aus Szenarien entwickeln sich Prozesse, welche „die Fähigkeiten einer Organisation erweitern, ... die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen“ (Bleicher 1994, S. 103). Beim Szenario besteht immer das Dilemma mangelnder inventiver Vorstellungskraft, um etwas Einzigartiges, Einmaliges entstehen zu lassen.

- *Innovation* umfasst die planvolle und kontrollierte Erneuerung bzw. Veränderung mit dem Ziel, entweder bereits Bestehendes zu optimieren oder Neues zu realisieren. Im engeren Sinne bedeutet Innovation „die objektiv erstmalige Einführung eines neuen Produktes am Markt oder eines neuen Produktionsprozesses“. In den Wirtschaftswissenschaften wurde der deutsche Begriff Neuerung bzw. Innovation in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vor allem durch Schumpeter geprägt, der erklärt, dass Innovationen (d. h. alle erstmaligen, gewinnorientierten Veränderungen wirtschaftlicher Aktivitäten) immer ökonomisch bedingt sind. Er versteht darunter die Durchsetzung neuer Produkte bzw. Produktqualitäten (Produktinnovation), aber auch neuer Herstellungsverfahren (Prozess-, Verfahrensinnovation). In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verlagerte sich der Begriff auf den Prozess des technischen Wandels und die damit verbundenen Produkt- und Prozessinnovationen. Heute versteht man unter Innovation die planvolle, zielgerichtete Erneuerung und auch Neugestaltung von Produkten, Prozessen, Strukturen, Leistungen oder Lösungen. Die Ausprägung von Neuheit reicht von marginalen Verbesserungen bis hin zu einschneidenden Umwälzungen, die das Leben einer Gesellschaft verändern (Foster und Kaplan 2002, S. 157). Aber: Innovation ist nicht gleich Innovation. Gemäß Forster und Kaplan kann eine Vision drei Ausprägungen haben:
  - Die *Transformelle Innovation* schafft neue Märkte, ändert radikal die Spielregeln einer Branche, bezwingt Konkurrenten und inspiriert die nächste Generation.
  - Die *Substanzielle Innovation*, als Ergebnis der Transformellen Innovation, schafft Produkte, Systeme, Lösungen und Leistungen, die einer bahnbrechenden Neuerung folgen.
  - Die *Inkrementelle Innovation* zeichnet sich eher dadurch aus, was gleich bleibt, als durch das, was sich verändert. Aus ihr entspringt nichts großartig Neues und sie schafft wenig Wert. Sie ist aber dennoch wichtig, wenn Unternehmen ihre Wettbewerbsposition halten wollen.

Zahlreiche Erfindungen und Entdeckungen haben durchschlagende Beiträge zum Fortschritt der Wissenschaft und Technik geleistet, doch viele Visionäre konnten nicht ernten, was sie gesät haben. Ihre unglaublichen technischen und wissenschaftlichen Revolutionen wie das Telefax, die Schiffsschraube, das U-Boot, die Vorläufer der Watt'schen Dampfmaschine u. a. fanden zunächst keine Akzeptanz und konnten keinen wirtschaftlichen Gewinn erzielen.<sup>10</sup> Daher sind die Begriffe Vision und Innovation nur in der Theorie klar voneinander abzugrenzen, in der Praxis aber sind die Übergänge fließend.

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch Ausführungen von Drucker (1967, S. 49 ff.).

Beim Versuch, Vision von verwandten Begriffen abzugrenzen, dürfte deutlich geworden sein, dass die Unterschiede zum Teil gravierend sind, dass sich die Grenze zwischen den Begriffen nicht immer eindeutig ziehen lässt. Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, die relevanten Merkmale einer Vision noch differenzierter zu erfassen, so dass es möglich wird, eine denkbare oder bereits vorhandene Vision auf ihre Eignung und Realisierbarkeit im Unternehmen zu prüfen und zuverlässiger beurteilen zu können.