



Ihre Vision ist schwach!

Die 19 schlimmsten Fehler in Ihrer Vision

Eine Checkliste mit Tipps zur Fehlerbehebung

Leader's Foresight

Werkzeuge für Führungskräfte und Vordenker
von Dr. Pero Mičić, Vorstand der FutureManagementGroup AG

Mai 2015



Lieber Leader*,

zugegeben, ich kenne Ihre Vision vermutlich gar nicht. Doch ich lese regelmäßig die Visionen der verschiedensten Unternehmen.

Es ist schmerzlich zu sehen, wie viel Potenzial verschenkt wird, nur weil man die Vision als etwas versteht, das man eben haben muss und deshalb mal eben hinschreibt.

Viele Unternehmen haben nur deshalb eine Vision, weil sie sich qualitäts-zertifizieren ließen. Da heißt es, man solle mit der Vision anfangen. Hatte man nicht, also hat man halt mal etwas aufgeschrieben.

Es ist eine Binsenweisheit: Mit einem faszinierenden, motivierenden, gemeinsam erarbeiteten und realisierbaren Bild von der Zukunft Ihres Unternehmens ernten Sie unzählige Vorteile.

Gerade weil es so banal erscheint, erstaunt es mich immer wieder zu sehen, wie selten und wenn, wie schlecht die Binsenweisheit zur Binsenwirklichkeit gemacht wird.

Auf welches gemeinsame Bild laufen all Ihre Projekte und Initiativen zu? Ein hochgradig vernetztes System, und ein solches ist Ihr Unternehmen, kann man nicht allein über Ziele und Maßnahmenpläne führen. Mit einer schlechten Vision verzichten Sie auf Ertragskraft.

In dieser Ausgabe von "Leader's Foresight" finden Sie die 19 schlimmsten Fehler, die Ihre Mission und Vision haben kann. Prüfen Sie, wie viele davon auf Ihre Vorstellung von der Zukunft Ihres Unternehmens zutreffen.

Und Sie finden hier natürlich Empfehlungen, wie Sie die Fehler beheben und vermeiden können.

Ich freue mich auf Ihre Hinweise, Kommentare und Fragen: PM@FutureManagementGroup.com und +49 172 6520 660.

Have a bright future!

Dr. Pero Mičić

01

**Schade:
Sie haben gar
keine Vision!**



Schade: Sie haben gar keine Vision!



Sie können ohne Vision leben, Ihr Unternehmen nicht. Menschen leben weiter und können sehr glücklich sein, auch wenn sie keine Vision im eigentlichen Sinne haben.

Unternehmen als Gemeinschaften von Menschen hingegen werden durch Mission, Vision und Leitlinien erst konstituiert. Unternehmen sterben ohne klare Mission und Vision, weil dann ihre definitorische Grundlage fehlt.

Ohne wirksame Vision füllen die Mitarbeiter das Vakuum mit ihrer eigenen Vorstellung von der Zukunft. Jeder mit seiner eigenen.

Erst ein langfristiges Zielbild gibt die nötige Orientierung, Fokussierung und Zielharmonie. Die Vision ist wie ein Magnet für die Aufmerksamkeit, wie die Vorlage für das Puzzle.

Die Vision ist das stärkste Führungswerkzeug, wenn man es richtig macht. Verzichten Sie nicht freiwillig auf die enorme positive Wirkung einer klaren Mission und Vision. Sonst verzichten Sie auf Engagement und Leistung Ihrer Mitarbeiter, auf die Konzentration Ihrer Kräfte und letztlich auch auf einen Teil des möglichen Ertrages.

02

**Schade:
Sie unterschätzen
den Nutzen einer
Vision!**



Schade: Sie unterschätzen den Nutzen einer Vision!



Es ist der Geist, der sich den Körper baut. So schrieb es Schiller in "Wallensteins Tod". Schiller war zeitlebens krank. Seine Vision gab ihm die Kraft, die Schmerzen zu ertragen und dennoch einer der produktivsten und erfolgreichsten deutschen Denker zu werden.

Die Vision ist die immaterielle Ursache für alle materiellen Wirkungen, für alles, was in Ihrem Unternehmen geschieht und nicht geschieht.

Ihre Vision ist die gemeinsame mentale Landkarte Ihres Führungsteams und Ihrer Mitarbeiter von der miteinander erstrebten, faszinierenden und realisierbaren Zukunft. Sie erhöht drastisch Ihre Diskussions-Effizienz.

Ihre Vision ermöglicht Ihnen die in dieser komplexen Welt notwendige "mentale Fokussierung". Mit Ihrer Vision können Sie all Ihre Kräfte in Form von Zeit, Geist und Geld konzentrieren. Sie können wesentlich wirkungsvoller arbeiten und wesentlich erfolgreicher sein.

Ihre Vision ist Ihre rentabelste Investition.

Welchen Nutzen haben eine gute Mission und Vision?

Wie kann Ihre Vision ertragswirksam sein?		Was bewirkt es?	Mehr Effektivität	Zeit-Ersparnis	Kosten-Ersparnis	Mühe-Ersparnis	Mehr Motivation	Mehr Sicherheit	Mehr Freude
Auswahl	Sie entscheiden sich analytisch und emotional gegen und für bestimmte Visionselemente und konzentrieren Ihre Aktivitäten auf wenige Bereiche.	Sie haben in den Fokus-Aktivitäten mehr gebündelte Kraft in Geld, Zeit und Geist und Sie schaffen zudem mentale Fokussierung.	■	■	■	■	■		
Anziehung	Sie bieten Ihren Mitarbeitern mit einer Vision von einer besseren Zukunft einen anziehenden höheren Sinn ihrer Arbeit an.	Wer sich Ihre Vision zu eigen macht, hat etwas worauf er sich freuen und woran er motiviert und voller Zuversicht arbeiten kann.	■			■	■		■
Antizipation	Sie schaffen ein Zukunftsbild, gegen das Sie laufend die potenziellen Auswirkungen aktueller Ereignisse spiegeln können.	Sie erkennen Bedrohungen und Chancen früher als wenn sie Markt-Entwicklungen nur gegen Ihr heutiges Unternehmen prüfen.		■		■		■	
Ausrichtung	Sie richten alle Aktivitäten gleich aus, vom Führungsteam bis zum einzelnen Mitarbeiter.	Sie schaffen Ziel-Harmonie und Handlungs-Harmonie.	■	■	■	■	■		
Agilität	Sie bestimmen frühzeitig, welche Zukunft sie gestalten wollen und was dafür zu tun ist.	Sie agieren selbst statt spät auf Wettbewerber zu reagieren. Die Vision zeigt im Vergleich zur Realität den Handlungsbedarf.	■	■	■	■	■		■
Aktivierung	Sie setzen einen ambitionierten und herausfordernden Anspruch an Ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.	Sie aktivieren und nutzen die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Ressourcen.	■				■	■	■
Alleinstellung	Sie nutzen die Chance, Ihr Unternehmen durch Denkweite einzigartig zu machen.	Sie finden und beschreiben die bestmögliche Differenzierung zum Wettbewerb.	■	■	■	■	■	■	■
Ableitung	Sie treffen alle grundsätzlichen Entscheidungen zeitgleich in einer Gesamtschau und schaffen so ein Zukunftsbild ohne Widersprüche.	Sie schaffen eine klar orientierende Vorlage für tausende von Einzel-Entscheidungen im Tagesgeschäft.	■	■	■	■			■
Alignment	Sie treffen alle großen Entscheidungen gemeinsam mit Ihrem Führungsteam, Sie schaffen gemeinsame mentale Landkarten für größtmögliche Einigkeit.	Sie müssen weniger anstrengende und zeitraubende Diskussionen führen.	■	■	■	■	■	■	■
Autorität	Sie rüsten sich als Leader mit dem mächtigsten Führungswerkzeug aus.	Sie können nur dann in die Zukunft führen, wenn Sie selbst ein Bild von dieser Zukunft haben und es emotional wie rational wirksam vermitteln können.	■	■	■	■	■	■	■

03

Schade:

**Sie müssen Ihre
Vision nachlesen!**



Schade: Sie müssen Ihre Vision nachlesen!



Gedanken können nur dann Folgen haben und Wissen nur dann genutzt werden, wenn es bewusst ist. Selbstverständlich eigentlich.

Und doch erlebe ich es immer wieder, dass die Führungskräfte an der Spitze von Unternehmen ihre eigene Mission und Vision erst nachlesen müssen.

Kennen Sie Ihre Vision auswendig? Haben Sie die Bilder dazu klar vor Augen? Wie sieht es bei Ihren engsten Kollegen aus? Wie bei Ihren Mitarbeitern, den nahen und den fernen?

Im Grunde dürften Sie nicht eher ruhen, bevor Sie über Ihre Mission, Ihre Vision und Ihre strategischen wie kulturellen Leitlinien aus dem Stehgreif einen motivierenden Vortrag halten können.

Visualisierung ist dabei bekanntlich ein sehr hilfreicher Faktor.

04

Schade:

**Sie verwechseln
Mission und Vision!**



Schade: Sie verwechseln Mission und Vision!



Ihr Unternehmen wird durch seine Mission und Ihre Vision konstituiert. Es definiert sich praktisch darüber.

Ihre Mission ist der grundsätzliche langfristige Zweck, den Sie für Ihre Kunden erfüllen. Die Mission beschreibt das Spiel und wird selten geändert.

Ihre Vision ist Ihr konkretes Bild einer faszinierenden, gemeinsam erstrebten und realisierbaren Zukunft Ihres Unternehmens. Sie beschreibt, was für ein Spieler Sie in dem Spiel, das die Mission beschreibt, geworden sein wollen. Ihre Vision passen Sie periodisch an.

Es hängt vom Einzelfall ab, ob die Mission oder die Vision die wichtigere Rolle spielt. Mitarbeiter von Apple begeistern sich eher für die Mission "bringing the best personal computing experience". Mitarbeiter des Bereiches Automobilität von Siemens eher für die Vision "zero emission, zero accident".

Daher lesen Sie hier Mission und Vision etwas undifferenzierter als es in der praktischen Arbeit sein darf.

05

**Schade:
Sie verwechseln
Leitlinien und
Vision!**



Schade: Sie verwechseln Leitlinien und Vision!



Wenn in Ihrer Vision Aussagen stehen wie bei Harley Davidson "wir sind fair", dann haben Sie keine Vision. Schließlich wollen Sie nicht erst in einer fernerer Zukunft fair sein, sondern heute schon, in jedem Moment.

Wünschenswertes Verhalten wie "wir sind fair" oder "wir arbeiten ökologisch und sozial nachhaltig" ist in Leitlinien dokumentiert, in strategischen, organisatorischen oder kulturellen Leitlinien.

Leitlinien und Vision erfüllen zwei grundlegend unterschiedliche menschliche Bedarfe. Leitlinien geben den Rahmen für das tägliche Miteinander der Mitarbeiter und das strategische Verhalten des Unternehmens. Die Vision aber gibt das langfristige Ziel des täglichen Tuns und die Mission beschreibt den Sinn und Zweck.

Oft wird der Begriff "Leitbild" verwendet. Mir ist er zu unklar. In vielen so genannten Leitbildern steht viel Gemischtes. Wenn aber die Kernaussagen einer Organisation unscharf und unstrukturiert sind, dann ist es auch die Organisation, die sich daran ausrichtet.

06

Schade:

**Ihre Vision ist ein
egozentrischer
Traum von
Bedeutung und
Reichtum!**



Schade: Ihre Vision ist ein egozentrischer Traum von Bedeutung und Reichtum!



Weltmarktführer, der Größte, der Profitabelste, der am schnellsten Wachsende, der Reichste. Wenn Ihre Vision so ähnlich klingt, hat sie einen fundamentalen Denkfehler.

Die Mission Ihres Unternehmens muss es sein, sachlichen Nutzen und emotionale Wirkung für Ihre Kunden zu schaffen und damit der Gesellschaft nützlich zu sein. Umsatz ist dafür die Gegenleistung. Viel Umsatz reduziert die Stückkosten und lässt den Ertrag wachsen. Alles prima für Anteilseigner und Top-Management.

Allein, Ihre Mitarbeiter lässt das denkbar kalt. Geld motiviert bei komplexen Aufgaben nicht und Geld schafft keinen Sinn in der Arbeit.

Man kann unter dem fMRT, dem "Gehirn-scanner", beobachten, dass Menschen sich wohlfühlen, wenn sie "ihr Ding" machen und dabei etwas Gutes für andere Menschen tun.

Deshalb muss Ihre Vision sein, möglichst viele Kunden ein Stück glücklicher zu machen. Ja, das geht auch, wenn Sie Maschinen-Komponenten produzieren. Erst dadurch und danach kommen auch Bedeutung und Reichtum.

07

**Schade:
Ihre Vision passt
auch zu Ihrem
Metzger!**



Schade: Ihre Mission und Vision passt auch zu Ihrem Metzger!



"Wir sind ein führender Hersteller von Produkten höchster Qualität und bester Funktionalität. Damit begeistern wir täglich unsere Kunden, deren Zufriedenheit für uns im Mittelpunkt steht", oder so ähnlich. Missionen oder Visionen wie diese liest man tausendfach auf den Websites und auf glänzenden Postern in den Vorstandsbüros. Sie sagen nichts! Noch nicht mal das Geschäft ist genannt. Sogar Ihr Metzger könnte diese Mission oder Vision haben.

Bei Recaro heißt es: "Wir faszinieren unsere Kunden mit wegweisenden Lösungen für besseres Sitzen". Eine herrlich klare und auf den Kundennutzen fokussierte Mission, wenn auch noch etwas zu breit.

Auch Google hat eine klare Mission: "Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful". Hier ist die Mission mit Absicht breit gefasst, denn Google erweitert mittlerweile immer stärker die Grenzen seiner Mission.

Ihre Mission muss dokumentieren, in welchem Geschäft Sie sind und welche einzigartige Aufgabe Ihr Unternehmen hat.

08

Schade:

**Ihre Vision passt
auch zu Ihren
Konkurrenten!**



Schade: Ihre Vision passt auch zu Ihren Konkurrenten!



Die Warema AG sagt "Wir sind die Sonnenlicht-Manager". Warema hat sich einen ganz eigenen Markt definiert, mit der FMG übrigens. Mittlerweile nennen sich sogar die Handwerker- und Installations-Partner der Warema AG genau so: Die Sonnenlicht-Manager. Solch eine einzigartige Mission und Vision entfaltet eine enorme Kraft der Fokussierung und Anziehung.

In der Bestimmung Ihrer Mission und Vision liegt der mächtigste Hebel für eine klare Differenzierung und damit für ein erfolgreiches und rentables Unternehmen.

Wenn es hier schon nicht gelingt, Ihr Unternehmen mit einem einzigartigen Nutzenversprechen und einer einzigartigen Identität zu beschreiben, kann es auch im Detail kaum gelingen. Dann ist die große Chance vergeben.

Es ist nicht leicht. Es braucht Phantasie und Sorgfalt. Aber wenn es gelingt, ist es unendlich wertvoll.

09

**Schade:
Ihre Vision
spielt keine Rolle!**



Schade: Ihre Vision spielt keine Rolle!



"Nur weil es in der Mission steht, müssen wir ja jetzt nicht alles darauf ausrichten".

Wer so etwas sagt, hat die Bedeutung einer Mission und Vision nicht verstanden. Noch schlimmer, er verhindert mit solchen Aussagen, dass Mission und Vision jemals ihr Potenzial entfalten können. Er degradiert sie zu beliebig interpretierbaren und im Grunde nicht ernst gemeinten Schönwetter-Deklarationen.

Der Geist schafft die Wirklichkeit und die Vision schafft das Geschäft, den Umsatz, die Kosten und den Ertrag. Die in Ihrer Mission und Vision dokumentierten Entscheidungen bestimmen die Entwicklung des gesamten Unternehmens. Sie konstituieren es.

Ihre Vision ist Ihr mächtigstes und wichtigstes Führungswerkzeug. Rufen Sie vor jeder strategischen Entscheidung die Mission und Vision ins Bewusstsein. Beginnen und beenden Sie jede Präsentation mit der Mission und Vision.

Machen Sie unmissverständlich klar, dass es sich dabei um das existenzielle Fundament Ihrer gemeinsamen Arbeit handelt.

10

**Schade:
Ihre Vision macht
keine Bilder!**



Schade: Ihre Vision macht keine Bilder!



Wenn Sie ein Puzzle zusammensetzen wollen, brauchen Sie einen Tisch, die Puzzle-Teile und mindestens einen Menschen. Und Sie brauchen eine – Vorlage! Niemals würde man jemanden, den man mag, ohne Vorlage puzzeln lassen. Und niemals jemanden, den man nach Zeit bezahlt. Es wäre hochgradig ineffizient und dumm.

Aber in den meisten Unternehmen lässt man die Mitarbeiter ohne Vorlage puzzeln, weil man ihnen nur schöne Worte als Mission und Vision gibt. Sie müssen dann im Tagesgeschäft ständig im Nebel stochern und können beim besten Willen nicht den effektivsten und effizientesten Weg zur Vision sehen und gehen.

Vision kommt von "videre", also von sehen. Präsentieren Sie Ihre Mission und Vision unbedingt in Form von Bildern, Grafiken oder Videos. Das hat eine Visualisierungs- und eine Erinnerungsfunktion. So wird die Vision im Alltag viel stärker bewusst und wirksam als reiner Text.

Damit haben Sie das stärkste Führungswerkzeug in Ihrer Hand. Damit sparen Sie Kosten und entfalten Energien. Jeder weiß das, aber genutzt wird es viel zu selten.

11

Schade:

**Sie halten Ihren
Werbeslogan für
die Vision!**



Schade: Sie halten Ihren Werbeslogan für die Vision!



Die Vision soll Ihnen, Ihren Kollegen und allen Mitarbeitern ein sinnvolles langfristiges Zielbild geben, für das es sich einzusetzen lohnt.

In vielen Projekten zur Visions-Entwicklung erliegen unsere Klienten der Versuchung, Werbesprüche als Vision vorzuschlagen.

Ein zusammenfassender Satz kann und sollte die Überschrift Ihrer Vision sein. Aber sie ist niemals einzig dieser eine Satz.

Ihre Vision darf nicht ein Werbeslogan wie "Vorsprung durch Technik", "Freude am Fahren", "Nichts ist unmöglich" oder "Die Bank an Ihrer Seite" sein. Solche Gedanken können zwar Teil der Mission oder Vision sein, aber solche Slogans haben zu wenig Substanz, um die Wirkung einer Vision zu erfüllen.

Was nach außen glänzt, muss von innen funkeln. Slogans dienen der Werbung und richten sich an die Kunden oder die Öffentlichkeit. Ihre Vision aber soll in erster Linie nach innen wirken.

Aus Wettbewerbsgründen sollte nur ein kleiner Teil Ihrer Vision der Öffentlichkeit bekannt sein.

12

**Schade:
Ihre Vision hat
100 Autoren!**



Schade: Ihre Vision hat 100 Autoren!



Manche Berater propagieren Großgruppen-Prozesse, um die Vision zu entwickeln. Ich rate Ihnen klar und eindeutig davon ab.

"Wir werden Marktführer", "Wir setzen Maßstäbe in der XY-Technik", "Wir streben nach Exzellenz", "Zufriedene Mitarbeiter machen zufriedene Kunden". Wenn man Vision als ein paar schöne, edle Gedanken versteht, dann geht das auch mit Großgruppen. Auf Selbstverständlichkeiten kann man sich leicht auch mit 100 oder 100.000 Mitarbeitern einigen.

Aber das ist nicht, was Vision zum zentralen und mächtigsten Führungswerkzeug macht. Es sind die oftmals harten Entscheidungen, die in der Mission, der Vision und den Leitlinien kodifiziert sind. Entscheidungen, die eine Großgruppe niemals treffen kann. Großgruppen enden immer im demokratischen Minimalkonsens.

Es ist Ihre erste und wichtigste Aufgabe als "Leader", die Vision zu entwickeln. Das ist nicht delegierbar. Sie können Ideen einsammeln, aber das Führungsteam muss der Autor sein.

Es ist zugleich eine der schönsten Aufgaben.

13

**Schade:
Ihre Vision tut
niemandem weh!**



Schade: Ihre Vision tut niemandem weh!



Haben Sie Ihre Vision nach folgender Formel entwickelt? Heutiges Unternehmen, plus einige Elemente, die Sie gerne hätten, minus einige Elemente, die Sie gerne los wären. Jeder konnte sich gleichberechtigt einbringen? Ja? Dann haben Sie eine gefährliche Vision!

Eine Vision muss aus klaren Entscheidungen bestehen. Um Entscheidungen treffen zu können, brauchen Sie Alternativen. Entwickeln Sie nicht nur eine Vision, sondern gleich drei oder fünf oder acht alternative Visionen für Ihr Unternehmen. Das sind Ihre Visionskandidaten.

Lassen Sie Ihre Visionskandidaten wie in einem Turnier jeweils paarweise gegeneinander antreten, in mehreren Disziplinen. Eine Disziplin ist die Leistung Ihrer Vision gegen unterschiedliche Zukunftsszenarien Ihres Marktes. Der Turniersieger bildet dann den Kern Ihrer Vision.

Alles andere wird "ent-schieden", nicht verfolgt, nicht gemacht, auch wenn es schmerzlich ist. Ohne Entscheidungs-Schmerz geht es nicht.

Damit haben Sie eine glasklare, fundierte und in Ihrem Markt wahrscheinlich einzigartige Vision.

14

Schade:

**Ihre Vision nimmt
alles Heutige mit
in die Zukunft!**



Schade: Ihre Vision nimmt alles Heutige mit in die Zukunft!



Es ist recht unwahrscheinlich, dass Sie alles, was heute Ihr Unternehmen ausmacht, mit in die Zukunft nehmen können, sollten und werden.

Wenn Sie Ihre Vision aber aus der Gegenwart in die Zukunft entwickelt haben, also vom heutigen Unternehmen ausgegangen sind, ist Ihre Vision von der Gegenwart dominiert.

Wenn zudem noch viele Akteure aus vielen Bereichen Ihres Unternehmens an der Vision mitwirkten, wollte jeder seine zukünftige Rolle darin aufgenommen wissen. Dann haben Sie hauptsächlich Ihr heutiges Unternehmen in die Zukunft fortgeschrieben.

Richtig ist aber, die Vision aus der Zukunft zu entwickeln. Die Vision lässt aus und zurück, was nicht in die Zukunft passt. Zunächst ohne jegliche Rücksicht auf das heutige Unternehmen.

Erst dann übernehmen Sie in Ihre Vision, was Sie vom heutigen Unternehmen unbedingt mitnehmen wollen oder müssen. Ihre Vision umfasst dann, was in Zukunft sein soll. Sie lässt zurück, was nicht in die Zukunft passt, und integriert, was neu hinzukommen soll.

15

Schade:

**Ihre Vision ist
revolutionär!**



Schade: Ihre Vision ist revolutionär!



Die konservativste Vision kann Ihre beste sein. Wie hervorragend könnte Daimler heute dastehen, hätten sie früher nicht integrierter Technologiekonzern oder Welt-AG sein wollen. 60 Mrd. € hätten in bessere Autos und Dienstleistungen investiert werden können.

Groß ist die Sehnsucht nach einer Vision, die Gänsehaut und Ekstase erzeugt, die die Lust auf Abenteuer bedient.

Solche Visionen werden meist von denjenigen gefordert werden, die kein bisschen persönliche Verantwortung für das Scheitern und für das viele verlorene Geld tragen.

Nein. Revolutionäre Visionen sollten nur aus der Not entstehen, nur wenn das heutige Geschäft keine Chance mehr hat. Und natürlich noch beim Start-up mit einer weltneuen Technologie oder einem disruptiven Geschäftsmodell.

Überfordern Sie Ihre Kunden nicht. Auch nicht Ihre Mitarbeiter und Ihre Eigner. Setzen Sie ein ambitioniertes, aber realistisches Maß an Herausforderung. Berücksichtigen Sie Geschichte, Gegenwart, Fähigkeiten und Kultur.

16

Schade:

**Ihre Vision ist
nicht abgesichert!**



Schade: Ihre Vision ist nicht abgesichert!



Wir kennen sie alle, diese Geschichten vom visionären Helden. Er hat mit unglaublicher Genialität und Vorstellungskraft gesehen, was niemand vor ihm gesehen hat. Er hat mit seinen bewundernden Anhängern die Welt revolutioniert. So ein Steve Jobs eben.

Ein guter Teil der Erfolgs- und Führungsliteratur ist aus solchen Geschichten gemacht. Allein, auf jede Erfolgsgeschichte kommen in der Realität vermutlich zehn, hundert, tausend oder mehr Fälle, in denen der geniale Visionär etwas Entscheidendes übersehen hat und zum verzweifelt Schuldner wurde.

Angesichts der Komplexität heutiger Geschäfte müssen schon Gründer und erst recht Führungsteams großer Unternehmen viel Sorgfalt in die Entwicklung ihrer Vision investieren.

Gründen Sie Ihre Vision auf soliden Annahmen über die zukünftigen Veränderungen Ihres Marktes. Wer seine Vision nicht gegen Überraschungen und Eventualitäten absichert, geht hohe, nicht vertretbare Risiken ein.

17

Schade:

Ihre Geschäftsbereiche haben keine eigene Vision!



Schade: Ihre Geschäftsbereiche haben keine eigene Vision!



"We have a relentless drive to invent things that matter: innovations that build, power, move and help cure the world. We make things that very few in the world can, but that everyone needs." Angesichts der Vielfalt seiner Geschäftsfelder kann General Electric gar nicht anders als eine solche allgemeine Aussage zu machen.

Aber eine Mission und Vision muss den Mitarbeitern nahe sein. Das ist sie nicht, wenn man auf Konzern-Ebene alle Bereiche zusammenfasst. Mit jeder Einheit werden die Aussagen allgemeiner und entfernter.

Nicht im Konzern, sondern in Geschäftsfeldern, Einheiten und Entitäten, also "Ganzheiten" wird das reale Geschäft betrieben. Bei Villeroy & Boch kümmert sich ein Bereich um Essen und Trinken und der zweite um das Bad, also Klos und Waschbecken. Eine übergreifende Mission und Vision ist in solchen Fällen immer weniger klar als die jeweiligen Aussagen der Bereiche.

Bestimmen Sie den Rahmen. Geben Sie dann jedem Geschäftsbereich eine eigene Mission und Vision. Fassen Sie schließlich alles mit Mission und Vision auf Konzern-Ebene zusammen.

18

Schade:

**Ihre Vision war
jahrelang nicht im
Check-up!**



Schade: Ihre Vision war jahrelang nicht im Check-up!



Ein weit verbreiteter Irrglaube ist, dass eine Vision nur dann erfolgreich ist, wenn man sie genau so verwirklicht hat, wie sie viele Jahre zuvor beschrieben wurde.

Das mag im Einzelfall vorkommen. Aber es passiert so gut wie nie, dass man in den Jahren zwischen der Formulierung einer Vision und ihrem ursprünglichen Zeithorizont, also etwa Vision 2026, erarbeitet 2016, nichts dazulernt.

Jeden Tag lernt man hinzu, versteht die Kunden, den Markt, sein Umfeld und das eigene Unternehmen besser. Es wäre töricht, das Gelernte nicht in die Vision einzuarbeiten.

Eine Vision soll ihre Wirkung im Heute entfalten. Heute soll sie uns helfen zu entscheiden, in welche Richtung wir den nächsten Schritt machen. Heute soll sie Unterschiede machen. Sie so zu verwirklichen, wie sie formuliert wurde, ist weitaus weniger wichtig als man glaubt.

Ihre Vision muss eine periodische Baustelle sein. Sie muss regelmäßig auf den Prüfstand und zum Check-up. Sie muss nötigenfalls ergänzt, angepasst und geändert werden.

19

**Schade:
Ihre Vision ist seit
Jahren in Arbeit!**



Schade: Ihre Vision ist seit Jahren in Arbeit!



In einigen Fällen habe ich erlebt, dass man über mehrere Jahre nach einer perfekten Formulierung für die Mission und Vision gesucht hat.

So wichtig die Qualität Ihrer Mission und Vision auch ist: Schlimmer als eine nicht ganz perfekte Ausrichtung in die Zukunft zu haben, ist es, gar kein Bild von der erstrebten Zukunft zu haben.

Kaum ein Software-Unternehmen schreibt heute noch ein perfektes Pflichtenheft, bevor sie mit der Programmierung anfangen. Sie entwickeln eine erste grobe Vision und prototypisieren agil bis zum vermarktungsfähigen Produkt.

Wenn es kein "wozu" gibt, gibt es auch kein Motiv, sich zu engagieren und anzustrengen.

In solchen Fällen ist Pragmatismus angesagt. Minimieren Sie die Kompromisse, aber dann leben Sie zunächst einmal damit.

Schade: Ihre Vision ist schwach!

Die 19 schlimmsten Fehler in Ihrer Vision



01
Sie haben gar keine Vision!



02
Sie unterschätzen den Nutzen einer Vision!



03
Sie müssen Ihre Vision nachlesen!



04
Sie verwechseln Mission und Vision!



05
Sie verwechseln Leitlinien und Vision!



06
Ihre Vision ist ein egozentrischer Traum von Bedeutung und Reichtum!



07
Ihre Vision passt auch zu Ihrem Metzger!



08
Ihre Vision passt auch zu Ihren Konkurrenten!



09
Ihre Vision spielt keine Rolle!



10
Ihre Vision macht keine Bilder!



11
Sie halten Ihren Werbeslogan für die Vision!



12
Ihre Vision hat 100 Autoren!



13
Ihre Vision tut niemandem weh!



14
Ihre Vision nimmt alles Heutige mit in die Zukunft!



15
Ihre Vision ist revolutionär!



16
Ihre Vision ist nicht abgesichert!



17
Ihre Geschäftsbereiche haben keine eigene Vision!



18
Ihre Vision war jahrelang nicht im Check-up!



19
Ihre Vision ist seit Jahren in Arbeit!

Was nun?



Vortrag für Ihr Führungsteam



Referenz-Projekte anfordern



Martin Ruesch



Enno Däneke



Bernd Hinrichs



Gregor Schiffer



Berthold Müssig



Dr. Jörg Blechschmidt

Gespräch mit einem Senior FutureManager führen

E-Mail: office@FutureManagementGroup.com
Phone: 06123 60 109 -0



Keynote für Ihre Kunden



International Book Award

Most significant Futures work 2014

Buch lesen



Gespräch mit dem Autor Dr. Pero Mičić führen

E-Mail: PM@FutureManagementGroup.com

© FutureManagementGroup AG, 2015

Wallufer Straße 3a
D-65343 Eltville
Telefon: +49 (0)6123 60109 - 0
Telefax: +49 (0)6123 60109 - 29
office@futuremanagementgroup.com
www.FutureManagementGroup.com

Vorstand:
Dr. Pero Mičić (Vorsitzender),
Martin Ruesch
Aufsichtsratsvorsitzender:
Prof. Dr. Peter Mettler

Registergericht: Amtsgericht Wiesbaden
Eintragsnummer: HRB 17918
Umsatzsteuer-Ident.-Nr: DE 227 644 650

Bilder und Grafiken:
© iStock, FutureManagementGroup AG

Die Bilder und Grafiken in diesem Dokument
sind urheberrechtlich geschützt.
Bei weiterer Verwendung dieser Materialien
setzen Sie sich bitte mit dem Rechteinhaber in Verbindung.

Über die FutureManagementGroup AG

Die FutureManagementGroup AG unterstützt seit 1991
Führungsteams marktführender Unternehmen dabei,
Chancen in Zukunftsmärkten zu erkennen, zu erforschen
und zu erschließen.

ISSN 2364-7981