

LEITBILD, MISSION UND VISION – STRATEGISCH UND ZUKUNFTSGERICHTET ZIELE UND DIE IDENTITÄT ENTWICKELN

Im Zuge immer schnellerer technischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen sehen sich immer mehr Unternehmen gezwungen, ihre gegenwärtige und zukünftige Unternehmensstrategie zu überdenken. Übergeordnete Konzepte wie Leitbilder, Missionen und Visionen dienen dabei dazu, langfristige Ziele zu definieren, Orientierung zu geben, die Unternehmensentwicklung strategisch auszurichten und damit die Herausbildung einer kohärenten Organisationsidentität zu unterstützen.

Obwohl Leitbild, Mission und Vision eng miteinander verbunden sind, erfüllen sie unterschiedliche Funktionen. Während die Mission die Gegenwart beschreibt und den Zweck der Organisation definiert, gibt die Vision eine langfristige Richtung vor und ist also zukunftsgerichtet. Das Leitbild hingegen umfasst beide Elemente und ergänzt sie um grundlegende Werte und Prinzipien. In diesem Sinne können Mission und Vision auch als Bestandteile des Unternehmensleitbildes verstanden werden. Ungeachtet ihrer Unterschiede erweisen sie sich als wertvolle Managementinstrumente der strategischen Unternehmensplanung und -entwicklung, die einen Denk-, Handlungs- und Entscheidungsrahmen vorgeben und damit Orientierung für die Unternehmensgestaltung für interne und externe Akteur*innen bieten.

DAS LEITBILD ALS STRATEGISCHER RAHMEN

Das Leitbild wird in der wissenschaftlichen Diskussion häufig als zentrales normatives Instrument der Unternehmensführung verstanden. Es fasst die grundlegenden Werte, Ziele und Normen einer Organisation zusammen und bildet die Grundlage für interne Entscheidungen sowie für die Außendarstellung. Mitunter wird das Leitbild in diesem Zusammenhang als Ausdruck einer „Vorwegnahme der Zukunft“ bezeichnet. Dabei bündelt es sowohl Erfahrungswissen als auch intuitive Vorstellungen über das Machbare und Wünschenswerte im Unternehmen. Es handelt sich also um Zielvorstellungen und Verhaltensrichtlinien für die Beschäftigten, die auf der Unternehmensphilosophie bzw. den Unternehmensgrundsätzen basieren.

Darüber hinaus zeigt sich, dass ein wirksames Leitbild einen doppelten Nutzen hat. Zum einen dient es als internes Steuerungsinstrument zur Reduktion von Komplexität und Unsicherheit, zum anderen trägt es zur Außendarstellung der Organisation bei:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ⌚ **Intern:** Nach innen dient das Leitbild als verbindlicher Orientierungsrahmen, der betriebliche Prozesse stabilisiert und klare Handlungsempfehlungen gibt. Es unterstützt die interne Kommunikation, indem es eine gemeinsame Sprache und ein einheitliches Verständnis für die grundlegenden Werte und Ziele der Organisation schafft. Dies fördert die Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation und kann zugleich den Zusammenhalt und die Motivation im Team stärken. Ein gut implementiertes Leitbild erleichtert weiterhin die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen der Organisation, da es den Beschäftigten als Bezugsrahmen dient, an dem sie sich auch in komplexen oder unübersichtlichen Situationen orientieren können. Darüber hinaus wirkt das Leitbild als Instrument zur Förderung von Innovation und kontinuierlicher Verbesserung. Es schafft einen sicheren Raum, in dem neue Ideen im Kontext der Unternehmenswerte erprobt und weiterentwickelt werden können. So entsteht eine Kultur des Lernens und der Offenheit, in der individuelle Kreativität und kollektives Engagement Hand in Hand gehen.
- ⌚ **Extern:** Extern dient das Leitbild als kommunikativer Anker, um ein einheitliches und glaubwürdiges Bild der Organisation nach außen zu tragen. Es dient als Grundlage für die strategische Markenbildung und stärkt das Image der Organisation bei Kund*innen, Partner*innen, Investor*innen und anderen Stakeholder*innen. Ein klar formuliertes Leitbild signalisiert, dass die Organisation nicht nur kurzfristige Ziele verfolgt, sondern sich langfristig und nachhaltig positioniert - sowohl in wirtschaftlicher als auch in gesellschaftlicher Hinsicht. Das Leitbild zudem als Instrument im Dialog mit der Öffentlichkeit. Es kommuniziert die Werte und ethischen Ansprüche der Organisation und schafft Vertrauen, indem es Ziele und Verhaltensrichtlinien transparent macht. Gerade in Krisenzeiten oder bei für die Organisation relevanten gesellschaftlichen Fragen kann eine positive Außenwirkung dadurch unterstützt werden. Stakeholder*innen erkennen so, dass die Organisation auf einer soliden, werteorientierten Basis agiert, was sich positiv auf Reputation und Glaubwürdigkeit auswirken kann. Darüber hinaus spielt das Leitbild eine zentrale Rolle im Partnerschaftsmanagement. Es hilft, die Erwartungen gegenüber Lieferant*innen, Kooperationspartner*innen oder staatlichen Institutionen zu klären, indem es die übergeordneten Prinzipien und Ziele der Organisation darstellt. Damit erweist sich das Leitbild als integraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation, der die verschiedenen Anspruchsgruppen miteinander verbindet und gemeinsame Strategien fördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

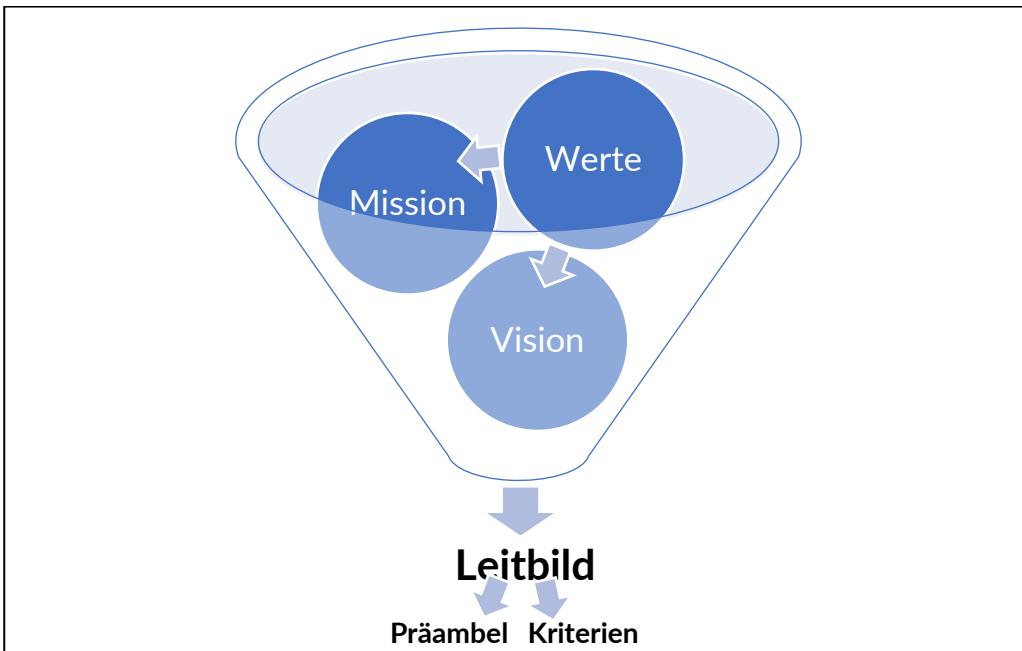


Abbildung 1: Das Leitbild

WERTE ALS GRUNDLAGE STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNGEN

Werte sind das grundlegende Element eines jeden Leitbildes und bilden die Basis der Organisationsphilosophie. Sie definieren die handlungsleitenden Überzeugungen, Normen und Prinzipien im Unternehmen und beeinflussen maßgeblich die Ausprägung der jeweiligen Organisationsmission und -vision. Werte schaffen einen normativen Rahmen, an dem sich das Verhalten der Beschäftigten orientiert, und legen den Grundstein für eine kohärente Unternehmenskultur.

Ein werteorientiertes Leitbild vermittelt nach innen ein Gefühl der Zugehörigkeit und Verantwortung. Es fördert die Bereitschaft, gemeinsame Ziele zu verfolgen und Herausforderungen als gemeinsame Aufgabe zu verstehen. Auf dieser Basis entstehen Verhaltensrichtlinien, die den Umgang untereinander, aber auch mit Kund*innen und Geschäftspartner*innen prägen. Werte wie Integrität, Innovation, Nachhaltigkeit und Respekt können als Leitprinzipien verankert werden, die in strategischen Entscheidungen sowie im täglichen Handeln berücksichtigt werden müssen.

Über die Organisationsgrenzen hinaus tragen klar kommunizierte Werte ebenfalls dazu bei, das Vertrauen von Stakeholder*innen zu gewinnen und das Image der Organisation zu schärfen. Sie signalisieren, dass die Organisation nicht nur auf den eigenen Erfolg ausgerichtet ist, sondern auch ethische und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. So können beispielsweise Werte wie Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung dazu

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

beitragen, die Organisation als zukunftsorientiert und verantwortungsbewusst zu positionieren. Die Verankerung von Werten im Leitbild erweist sich daher als zentraler Erfolgsfaktor: Sie sorgt für eine konsistente Identität, erleichtert die interne Abstimmung und stärkt gleichzeitig die Außendarstellung. Werte können dabei sowohl indirekt die im Leitbild enthaltenen Aspekte beeinflussen, indem sie als Grundlage dienen, als auch direkt im Leitbild thematisiert werden. Durch die regelmäßige Reflexion und Anpassung der Werte an sich verändernde Rahmenbedingungen bleibt die Organisation flexibel und authentisch in seinem Selbstverständnis.

DIE MISSION ALS AUSDRUCK DES UNTERNEHMENSZWECKS

Die Mission beschreibt den grundlegenden Auftrag einer Organisation, indem sie zentrale Fragen wie „Was tun wir?“, „Wofür stehen wir?“ und „Welche Werte leiten unser Handeln?“ beantwortet. In der Literatur wird die Mission als wesentliches Element der strategischen Planung hervorgehoben, das den aktuellen operativen Fokus mit langfristigen Zielen verbindet. Die Mission dient dabei nicht nur als formaler Ausdruck des Organisationszwecks, sondern hat weitreichende Auswirkungen auf interne Prozesse und die externe Kommunikation.

Die Mission der Organisation kann dabei drei zentrale Funktionen erfüllen:

- ⌚ Sie kann als zielsetzendes Instrument fungieren, indem sie die übergeordneten Organisationsziele klar formuliert.
- ⌚ Sie erleichtert die Koordination innerhalb der Organisation, indem sie eine gemeinsame Orientierung für Beschäftigte bietet sowie Unsicherheit reduziert, indem sie komplexe strategische Inhalte in prägnante Aussagen überführt.
- ⌚ Sie kann eine motivierende Wirkung entfalten, indem sie einen Sinn für die tägliche Arbeit vermittelt und Identifikation mit der Organisation fördert.

Auf diese Weise dient die Mission als Katalysator für die interne Abstimmung und Zusammenarbeit. Sie schafft eine gemeinsame Basis, auf der alle Abteilungen und Hierarchieebenen ihre Aktivitäten ausrichten können. Dies fördert eine hohe Identifikation mit dem Organisationsnetzwerk, erhöht die Beschäftigtenzufriedenheit und trägt zur Schaffung einer kohärenten Organisationskultur bei. Nach außen wirkt die Mission als strategisches Kommunikationsinstrument. Sie signalisiert Kund*innen, Investor*innen und anderen Stakeholder*innen, dass die Organisation nicht nur kurzfristige Interessen verfolgt, sondern eine klar definierte Mission hat. Eine überzeugende Mission differenziert Organisationen dahingehend von relevanten Konkurrent*innen, indem sie den einzigartigen Mehrwert und die Kernkompetenzen hervorhebt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Die Mission von Magna:

“Our mission is to use our expertise to create a better world of mobility, responsibly. We do that by developing technologies, systems and concepts that make vehicles safer and cleaner for everyone...”

Die Mission von Bosch Scharniere:

„BOSCH Scharniere fertigt und vertreibt qualitativ hochwertige, kundenspezifische Scharniere für industrielle Anwendungen. Wir sind auf kundenspezifische Anpassungen spezialisiert und stellen keine Standardprodukte her. Unsere Mission ist es, mit unseren technisch fortschrittlichen Scharnierlösungen den bestmöglichen Beitrag zu den Produktinnovationen unserer Kunden zu leisten. Unser Ziel ist es, die Nummer eins in (West-)Europa zu sein.“

DIE VISION ALS ZUKUNFTSBILD

Die Vision formuliert ein langfristiges Zukunftsbild, das als strategischer Kompass für die zukünftige Ausrichtung für die Organisation dient. Sie geht über die unmittelbaren operativen Ziele hinaus und beschreibt, wo die Organisation in einem bestimmten Zeitraum stehen soll. Im Gegensatz zur Mission, die den aktuellen Auftrag widerspiegelt, vermittelt die Vision sowohl rationale Zielvorgaben als auch emotionale Ansprachen, die die gesamte Organisation inspirieren und motivieren sollen. Sie umfasst zwei wesentliche Dimensionen: die „Core Identity“, also das, was das Unternehmen grundsätzlich ausmacht, und die „Envisioned Future“, also das angestrebte Zukunftsbild. Die duale Struktur ermöglicht es einerseits die Beständigkeit der Identität zu wahren und andererseits den notwendigen Raum für Wachstum und Innovation zu schaffen.

Visionen sind dabei nicht als statische Ziele zu verstehen, sondern als sich dynamisch entwickelnde Konzepte, die kontinuierlich an die sich verändernden Markt- und Umweltbedingungen angepasst werden müssen. In diesem Sinne dient die Vision als strategisches Anpassungs- und Innovationsinstrument, das sowohl die rationale Planung als auch die emotionale Bindung der Beschäftigten unterstützt.

Die Vision bietet auf diese Weise einen umfassenden Rahmen, an dem sich kurzfristige Maßnahmen und langfristige Strategien orientieren. Sie schafft ein gemeinsames Zukunftsbild, das die Zusammenarbeit fördert und den Innovationsgeist in der Organisation fördern kann. Durch ihre inspirierende Komponente motiviert die Vision die Beschäftigten, über den Tellerrand hinauszuschauen und sich ehrgeizigen, aber erreichbaren Zielen zu widmen. Zudem stärkt die Vision das Image der Organisation. Eine klar kommunizierte

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Vision signalisiert, dass die Organisation bereit ist, sich proaktiv den Herausforderungen eines dynamischen Marktes zu stellen, was zur Vertrauensbildung und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Eine effektive Vision sollte folgende Merkmale aufweisen:

- ⌚ Sie sollte klar formuliert und einfach verständlich sein.
- ⌚ Sie muss inspirierend und emotional ansprechend sein.
- ⌚ Sie sollte langfristig ausgerichtet sein und eine strategische Richtung vorgeben.
- ⌚ Sie sollte differenzierend sein und die Organisation von Mitbewerber*innen abheben.

CORPORATE VISIONING, also der strategische Prozess zur Entwicklung einer langfristigen Zukunftsvision, geht dabei weit über die bloße Formulierung eines Endprodukts hinaus. Sie umfasst alle Aktivitäten, die zur systematischen Entwicklung innovativer und nachhaltiger Zukunftsstrategien notwendig sind. Im Gegensatz zur Vision, die als Endergebnis dieses Prozesses verstanden wird, beschreibt die Corporate Visioning den gesamten kreativen und analytischen Prozess. Illesanmi (2011) gliedert diesen Prozess in sechs zentrale Phasen:

- ⌚ **Identifikation von Chancen:** Zunächst werden externe Markttrends, technologische Entwicklungen und interne Stärken systematisch analysiert, um potenzielle Chancen für zukünftiges Wachstum und Innovation zu erkennen. Dabei fließen sowohl quantitative Daten als auch qualitative Einschätzungen (z. B. Expert*inneninterviews) ein.
- ⌚ **Generierung von Lösungsansätzen:** Aufbauend auf den identifizierten Chancen werden in kreativen Prozessen wie Brainstorming oder Szenarioplanung verschiedene strategische Ansätze und Lösungswege entwickelt. Ziel ist es, vielfältige Optionen zu generieren, die das Potenzial haben, die erkannten Chancen erfolgreich zu nutzen.
- ⌚ **Geschäftsplanung:** Die ausgewählten Lösungsansätze werden in einem detaillierteren Geschäftsplan konkretisiert. Diese Phase umfasst die strategische Ausrichtung, die Definition von Zielen, die Ressourcenallokation sowie die Erstellung eines Zeitplans und eines Maßnahmenkatalogs, um die Vision in umsetzbare Schritte zu überführen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- ⌚ **Auswahl eines geeigneten Führungsteams:** Um die geplanten Maßnahmen effektiv umzusetzen, wird ein Führungsteam ausgewählt, das über die nötige Expertise, Erfahrung und Innovationskraft verfügt. Dies garantiert, dass die strategischen Ideen von kompetenten Entscheidungsträgern getragen und vorangetrieben werden.
- ⌚ **Umsetzung der Maßnahmen:** Die im Geschäftsplan definierten Strategien werden nun in die operative Umsetzung überführt. Klare Verantwortlichkeiten, strukturierte Prozesse und ein detaillierter Maßnahmenplan gewährleisten, dass die Vision schrittweise realisiert wird und Fortschritte messbar sind.
- ⌚ **Evaluation und kontinuierliche Überwachung der Ergebnisse:** Abschließend werden die umgesetzten Maßnahmen regelmäßig überprüft und bewertet. Durch ein kontinuierliches Monitoring und Feedbackprozesse wird sichergestellt, dass die Strategie an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden kann und langfristig den angestrebten Erfolg erzielt.

Durch diesen iterativen Prozess wird sichergestellt, dass die entwickelte Vision nicht nur ambitioniert, sondern auch realistisch und flexibel an sich verändernde Marktbedingungen angepasst werden kann - eine wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige strategische Ausrichtung und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Vision ist eng mit der Mission und den Werten einer Organisation verbunden. Während die Mission den aktuellen Auftrag definiert, gibt die Vision die Richtung vor, in die sich die Organisation entwickeln soll. Beide Elemente bedingen sich also gegenseitig: Eine inspirierende Vision setzt den Rahmen für die strategische Umsetzung der Mission und umgekehrt legitimiert die konkrete Mission das angestrebte Zukunftsbild. In der Praxis werden Mission, Vision und Leitbild allerdings oftmals nicht als strikt getrennte Elemente genutzt, sondern als integrierte, ganzheitliche Botschaft formuliert. Die Grenzen zwischen diesen Begriffen erweisen sich damit häufig als fließend, was auch auf uneinheitliche Definitionen im wissenschaftlichen Diskurs zurückzuführen ist. Entsprechend kombinieren viele Organisationen die Elemente zu einem einheitlichen Strategieelement. Unabhängig von der differenzierten Ausgestaltung von Mission, Vision und Leitbild sollten idealtypisch dabei neun Kriterien thematisiert werden.

DIE BESTANDTEILE EINES EFFEKTIVEN LEITBILDES

Idealtypisch sollte ein wirksames Leitbild weit über einige kurze Aussagen hinausgehen. Es sollte vielmehr grundlegende strategische, operative und kulturelle Elemente integrieren, die sowohl für die interne Steuerung als auch für die externe Kommunikation von

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

zentraler Bedeutung sind und die in einen kohärenten Rahmen zusammengeführt werden. Dadurch entsteht ein Leitbild, das als nachhaltiger Orientierungsrahmen für die Organisation dient und langfristig zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Zusätzlich kann ein prägnantes Leitmotto oder eine aussagekräftige Präambel dem Leitbild den emotionalen und identitätsstiftenden Einstieg verleihen. Dieses Leitmotto fasst in wenigen, einprägsamen Worten die Kernessenz der Unternehmensphilosophie zusammen und setzt den Ton für die folgenden strategischen und operativen Aussagen. Im Rahmen der Entwicklung eines effektiven Leitbildes sind David (1989) zufolge neun zentrale Kriterien zu berücksichtigen, welche eine systematische Gestaltung und Implementation ermöglicht:

1. DEFINITION DER ZIELGRUPPEN UND MÄRKTE

Ein effektives Leitbild macht deutlich, welche Zielgruppen und Märkte im Fokus stehen. So kann eine Organisation definieren, für welche Kund*innensegmente ihre Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden und damit sicherstellen, dass alle strategischen Maßnahmen auf die Erfüllung der Kund*innenbedürfnisse ausgerichtet sind. Dies fördert ein zielgerichtetes Marktwachstum und hilft, sich im Wettbewerb klar zu positionieren.

2. IDENTIFIZIERUNG DER KERNPRODUKTE UND -DIENSTLEISTUNGEN

Das Leitbild sollte die Kernangebote und Kernkompetenzen der Organisation herausstellen. Dadurch wird deutlich, worin die Organisation ihre Stärke sieht und welche Produkte oder Dienstleistungen als Basis für den Erfolg angesehen werden. Eine solche Fokussierung unterstützt eine konsistente Ausrichtung und hilft, Ressourcen gezielt einzusetzen.

3. BESCHREIBUNG DER GEOGRAPHISCHEN AUSRICHTUNG

Ein effektives Leitbild definiert den geografischen Rahmen, in dem die Organisation tätig ist. Dies kann sowohl eine regionale als auch eine internationale Perspektive umfassen. Die Festlegung der geografischen Reichweite signalisiert, in welchen Märkten strategische Schwerpunkte gesetzt werden, was zu einer besseren Abstimmung von Vertriebs- und Kommunikationsstrategien beiträgt.

4. IDENTIFIKATION DER SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN

Durch die Fokussierung auf die technologische Basis kann eine Organisation herausstellen, welche Technologien als tragende Elemente ihrer Innovationskraft angesehen werden. Dies schafft Klarheit darüber, welche technologischen Kompetenzen entscheidend zum zukünftigen Erfolg beitragen und legt den Grundstein für Investitionen in Forschung und Entwicklung.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

5. AUSDRUCK DES ENGAGEMENTS FÜR ÜBERLEBEN, WACHSTUM UND PROFITABILITÄT

Ein umfassendes Leitbild formuliert auch, wie wirtschaftlicher Erfolg, Wachstum und nachhaltige Profitabilität erreicht werden sollen. Damit wird unterstrichen, dass der langfristige Bestand und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation von zentraler Bedeutung sind. Die transparente Formulierung solcher wirtschaftlicher Ziele schafft nach innen einen klaren Handlungsrahmen und nach außen Vertrauen in die Stabilität und Zukunftsfähigkeit der Organisation.

6. DEFINITION DER UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

Die Werte und ethischen Überzeugungen, die das Handeln der Organisation leiten, sollten zudem explizit im Leitbild verankert werden. Eine klar definierte Unternehmensphilosophie schafft ein gemeinsames Wertefundament, das das Verhalten und die Zusammenarbeit nach innen prägt. Gleichzeitig signalisiert es nach außen ein verantwortungsbewusstes und authentisches Auftreten, das zur nachhaltigen Identitätsbildung beiträgt.

DEFINITION DES SELBSTVERSTÄNDNISSES DER ORGANISATION

Ein wirksames Leitbild beschreibt auch, wie die Organisation sich selbst sieht - ihre Identität, ihre Stärken und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Dies fördert ein klares Selbstverständnis und eine starke Markenidentität. Durch die Kommunikation des Selbstverständnisses können interne Prozesse besser aufeinander abgestimmt und externe Erwartungen gezielt adressiert werden.

DARSTELLUNG DES GEWÜNSCHTEN BILDES IN DER ÖFFENTLICHKEIT

Das Leitbild sollte klar formulieren, wie die Organisation von außen wahrgenommen werden möchte. Dazu gehören die angestrebte Positionierung am Markt und das Image, das gegenüber Kund*innen, Partner*innen und weiteren Stakeholder*innen vermittelt werden soll. Eine solche Darstellung unterstützt eine kohärente und authentische Kommunikation und trägt zur langfristigen Vertrauensbildung bei.

BERÜCKSICHTIGUNG DER HALTUNG GEGENÜBER DEN BESCHÄFTIGTEN

Ein integraler Bestandteil eines wirksamen Leitbildes ist zuletzt die explizite Berücksichtigung der Haltung gegenüber den Beschäftigten. Eine Organisation kann hier betonen, dass sie ihre Beschäftigten wertschätzt, deren Weiterentwicklung fördert und ein Arbeitsumfeld schafft, in dem offene Kommunikation und Zusammenarbeit zentral sind. Dies stärkt das interne Engagement und bildet die Grundlage für eine motivierte und produktive Unternehmenskultur.

Die Kriterien bilden einen umfassenden Bezugsrahmen für die systematische und differenzierte Erarbeitung von Unternehmensleitbildern. Sie berücksichtigen wesentliche Dimensionen - von der präzisen Definition der Zielgruppen und Märkte bis hin zur internen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Haltung gegenüber den Beschäftigten. Damit bieten sie eine wertvolle Grundlage, um die Komplexität und strategische Bedeutung von Leitbildern in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass eine vollständige Integration aller Kriterien häufig im Zielkonflikt zwischen einer möglichst detaillierten Darstellung und einer Reduktion auf die wichtigsten Kernkompetenzen im Sinne einer optimalen strategischen Kommunikation steht. Insofern besteht immer die Herausforderung, einen sinnvollen Kompromiss zwischen Detailtiefe und Verständlichkeit zu finden.

Leitbild der fiktiven "AutoDrive Innovations GmbH"

Präambel (Leitmotto):

„Wir gestalten Mobilität – nachhaltig, innovativ und partnerschaftlich.“

1. Unser Auftrag

Die AutoDrive Innovations GmbH versteht sich als strategischer Partner*in moderner Automobilhersteller*innen, Systemintegratoren und Technologieunternehmen. Unser Auftrag besteht darin, durch hochpräzise und innovative Antriebskomponenten die Mobilität der Zukunft aktiv mitzugestalten. Wir richten uns vornehmlich an Premium- und Elektromobilitätsmärkte, in denen höchste Ansprüche an Sicherheit, Effizienz und Nachhaltigkeit gestellt werden. Dies ermöglicht es uns, unsere Ressourcen gezielt einzusetzen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

2. Unsere Kernprodukte und Dienstleistungen

Im Zentrum unseres Handelns stehen modernste Steuerungssysteme, elektrische Antriebseinheiten und vernetzte Sensortechnologien. Unser Portfolio umfasst individuelle Entwicklungslösungen, standardisierte Produktfamilien sowie umfassende Servicepakete, die es unseren Kund*innen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Durch den Fokus auf unsere Kernkompetenzen in der digitalen Steuerung und Sensorik sichern wir uns eine führende Position in einem stark umkämpften Markt.

3. Unser Markt

Mit unserem Hauptsitz in Deutschland bedienen wir primär den europäischen Markt – ein Gebiet, das durch hohe Qualitätsstandards und innovative Technologien geprägt ist. Gleichzeitig verfolgen wir eine strategische Expansion in Nordamerika und Asien, um globale Marktchancen zu nutzen. Unsere regionalen Vertriebs- und Servicezentren gewährleisten eine flexible Anpassung an lokale Marktbedürfnisse und stärken unsere globale Wettbewerbsfähigkeit. Profitabilität und der Schaffung von Mehrwert für alle Stakeholder*innen. Durch gezielte Investitionen in Produktionskapazitäten, Innovationen und den Ausbau unseres globalen Netzwerks stellen wir sicher, dass wir zukunftsorientiert agieren können.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

3. Unser Markt

Mit unserem Hauptsitz in Deutschland bedienen wir primär den europäischen Markt – ein Gebiet, das durch hohe Qualitätsstandards und innovative Technologien geprägt ist. Gleichzeitig verfolgen wir eine strategische Expansion in Nordamerika und Asien, um globale Marktchancen zu nutzen. Unsere regionalen Vertriebs- und Servicezentren gewährleisten eine flexible Anpassung an lokale Marktbedürfnisse und stärken unsere globale Wettbewerbsfähigkeit. Profitabilität und der Schaffung von Mehrwert für alle Stakeholder. Durch gezielte Investitionen in Produktionskapazitäten, Innovationen und den Ausbau unseres globalen Netzwerks stellen wir sicher, dass wir auch in dynamischen Marktphasen stabil und zukunftsorientiert agieren können.

4. Zentrale Technologien

Die Innovationskraft von AutoDrive Innovations basiert auf der konsequenten Weiterentwicklung und Integration fortschrittlicher Technologien. Im Fokus stehen dabei digitale Steuerungssysteme, intelligente Sensorik und moderne Fertigungstechniken. Durch kontinuierliche Investitionen in Forschung und Entwicklung sichern wir den Zugang zu zukunftsweisenden Technologien und positionieren uns als Technologieführer in der Automobilzuliefererbranche.

5. Zielsetzungen und nachhaltiges Wachstum

AutoDrive Innovations verpflichtet sich zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere strategischen Zielsetzungen basieren auf langfristigem Wachstum, gesteigerter Profitabilität und der Schaffung von Mehrwert für alle Stakeholder*innen. Durch gezielte Investitionen in Produktionskapazitäten, Innovationen und den Ausbau unseres globalen Netzwerks stellen wir sicher, dass wir auch in dynamischen Marktphasen stabil und zukunftsorientiert agieren können.

6. Unsere Unternehmensphilosophie

Unsere Philosophie basiert auf den zentralen Werten Innovation, Präzision, Nachhaltigkeit und Partnerschaft. Wir glauben, dass technologische Fortschritte und umweltbewusstes Handeln untrennbar miteinander verbunden sind. Dieses Werteverständnis prägt nicht nur unsere Produkte, sondern auch den Umgang mit unseren Beschäftigten, Kund*innen und Partner*innen. Unser ethischer Anspruch ist es, durch technologische Exzellenz einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und nachhaltige Mobilitätslösungen zu fördern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

7. Unser Selbstkonzept

Wir verstehen uns als Pioniere im Bereich intelligenter Fahrzeugtechnologien. Unser Selbstbild zeichnet sich durch die kontinuierliche Suche nach Innovation, die hohe Qualität unserer Produkte und ein starkes Engagement für nachhaltige Lösungen aus. Die Überzeugung, dass wir durch unsere technischen Kompetenzen die Zukunft der Mobilität aktiv gestalten können, ist ein wesentlicher Treiber unseres unternehmerischen Handelns.

8. AutoDrive Innovations als Vorreiter

Wir streben danach, Vorreiter in der Entwicklung nachhaltiger Antriebstechnologien zu sein. Wir stehen für Innovationskraft, technische Exzellenz und einem verantwortungsvollen Umgang mit ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen.

9. Die Bedeutung unserer Beschäftigten

Die Beschäftigten von AutoDrive Innovations stehen im Zentrum unseres Erfolgs. Wir fördern eine Kultur der Offenheit, der kontinuierlichen Weiterbildung und des partizipativen Entscheidungsprozesses. Jeder Beschäftigter wird als wertvoller Teil des Unternehmens gesehen und erhält die Möglichkeit, aktiv an der Weiterentwicklung unserer Produkte und Prozesse mitzuwirken. Durch faire Arbeitsbedingungen und ein vertrauensvolles Miteinander schaffen wir ein Arbeitsumfeld, das Kreativität und Engagement nachhaltig fördert.

ENTSTEHUNGSPROZESS UND IMPLEMENTIERUNG

Die Entwicklung eines wirksamen Leitbildes ist ein mehrstufiger, dynamischer Prozess, der sowohl strategische Überlegungen als auch operative Entscheidungen umfasst. Am Anfang dieses Prozesses steht häufig eine umfassende Analyse der internen und externen **Rahmenbedingungen**. Zunächst werden zukünftige Marktbedingungen, technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Trends untersucht. Hierbei werden sowohl quantitative Analysen als auch qualitative Einschätzungen (z. B. mittels Szenariotechniken) eingesetzt. Darüber hinaus erweist sich die **Definition der Managementwerte und der grundlegenden Unternehmensphilosophie** als zentral, da sie einen normativen Bezugsrahmen liefert, der die strategische Ausrichtung der Organisation wesentlich mitbestimmt. Durch die präzise Definition der zentralen Werte und Überzeugungen wird eine konsistente Grundlage geschaffen, die als Referenz für alle nachfolgenden strategischen Entscheidungen und operativen Maßnahmen dient.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zur Analyse der internen Stärken und Schwächen können bewährte Methoden wie die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) oder das VRIO-Modell (Value, Rarity, Imitability, Organization) eingesetzt werden, um strategische Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Ebenso können Beschäftigtenbefragungen, Expert*inneninterviews oder Workshops eingesetzt werden, um ein umfassendes Stimmungsbild innerhalb der Organisation zu erhalten und zentrale Werte aus der Unternehmenskultur abzuleiten. Ein strukturierter Evaluationsprozess stellt sicher, dass das Leitbild auf realistischen Grundlagen beruht und langfristig tragfähig bleibt.

Daran schließt sich die Bewertung der **internen Ressourcen und Fähigkeiten** an. Hierbei werden vorhandene Kompetenzen, Innovationspotenziale und das bestehende Unternehmensimage systematisch erfasst. Die Definition der Führungswerte und der grundlegenden Unternehmensphilosophie ist ein weiterer zentraler Schritt, da sie den Rahmen für alle weiteren strategischen Überlegungen bildet.

Die eigentliche Entwicklung des Leitbildes kann mithilfe unterschiedlicher Ansätze geschehen, darunter:

- ⌚ **Top-down-Ansätze**, bei denen die Unternehmensleitung die zentralen Inhalte vorgibt
- ⌚ **Partizipative Prozesse**, in denen Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam Leitlinien erarbeiten
- ⌚ **Iterative Methoden**, bei denen Leitbild und Mission in mehreren Phasen überprüft und angepasst werden

Um eine breite Akzeptanz und eine authentische Widerspiegelung der Unternehmensidentität zu gewährleisten, empfiehlt es sich, die Beschäftigten der Organisation zumindest phasenweise in die Erstellung des Leitbildes einzubinden. Auf diese Weise kann die Motivation der Belegschaft erheblich gesteigert werden, wenn Beschäftigte aktiv an der Entwicklung des Leitbilds beteiligt sind. Zudem erleichtert dies spätere Kommunikationsmaßnahmen, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten das Leitbild verstehen und sich mit ihm identifizieren. Hierbei werden häufig Workshops, Beschäftigtenbefragungen und moderierte Diskussionsrunden durchgeführt, um die wesentlichen Elemente gemeinsam zu definieren.

Nach der internen Erarbeitung folgen die **strategische Abstimmung** und die **Verfeinerung der Ergebnisse**. Hier werden konkrete Maßnahmen zur Umsetzung definiert und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Implementierung des Leitbildes erfolgt dann durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen, Schulungen und die Integration in die täglichen Geschäftsprozesse. Das Leitbild sollte zudem regelmäßig überprüft und angepasst werden, um

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

sicherzustellen, dass es stets den aktuellen Marktgegebenheiten und internen Entwicklungen entspricht. Durch interne Audits, Feedbackschleifen und externe Marktforschung kann kontinuierlich überprüft werden, ob die definierten strategischen Ziele erreicht werden. So wird das Leitbild zu einem lebendigen Instrument, das nicht nur einmal formuliert, sondern kontinuierlich an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst wird.

PRAKTISCHE HINWEISE ZUR FORMULIERUNG

Eine prägnante und aussagekräftige Formulierung des Leitbildes ist von hoher Bedeutung, um die strategischen und kulturellen Ziele der Organisation klar zu kommunizieren. Es sollte eine Sprache verwendet werden, die sowohl verständlich als auch inspirierend ist. Es empfiehlt sich, kurze, klare Sätze zu verwenden, die den Kern der Aussage unmissverständlich transportieren, ohne in Plattitüden oder übertriebene Euphorie zu verfallen.

Die Formulierungen sollten authentisch und verständlich sein - eine zu abstrakte oder vage Sprache kann dazu führen, dass die Botschaft im Organisationsalltag an Wirkung verliert. Gleichzeitig ist es wichtig, den richtigen Ton zu treffen: Die Sprache sollte einerseits fachlich und sachlich sein, andererseits aber auch genügend Raum für Motivation und Identifikation lassen. So kann beispielsweise eine ausgewogene Mischung aus konkreten Zielvorgaben und visionären Aussagen dazu beitragen, dass sowohl kurzfristige operative Maßnahmen als auch langfristige strategische Überlegungen adäquat abgebildet werden. Darüber hinaus sollte bei der Formulierung auch auf die Konsistenz mit anderen strategischen Dokumenten geachtet werden, um einen ganzheitlichen, integrierten Rahmen zu bilden. Eine harmonische Abstimmung erleichtert nicht nur die interne Kommunikation, sondern stärkt auch das Markenimage nach außen.

Eine zentrale Anforderung an die Formulierung des Leitbildes ist, dass es die relevanten Zielgruppen angemessen widerspiegelt. Sprache und inhaltliche Schwerpunkte sollten so gewählt werden, dass sich diese Gruppen mit den im Leitbild formulierten Werten, Zielen und Identitätsmerkmalen identifizieren können. Eine zielgruppenspezifische Ansprache erhöht die Akzeptanz und Wirksamkeit des Leitbildes, da es als authentischer und verbindlicher Ausdruck der Unternehmensphilosophie wahrgenommen wird.

Zuletzt sollten die Formulierungen im Leitbild so gewählt werden, dass sie langfristig gültig bleiben und als stabile Grundlage dienen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Inhalte flexibel genug sind, um auf sich verändernde Marktbedingungen, technologische Entwicklungen und interne Veränderungen reagieren zu können. Eine solche Balance zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit stellt sicher, dass das Leitbild auch über längere

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zeiträume als relevanter Orientierungsrahmen dient und bei Bedarf schrittweise aktualisiert werden kann.

WANN WERDEN LEITBILD, MISSION UND VISION ENTWICKELT?

Die Formulierung von Leitbild, Mission oder Vision sind wesentliche Bestandteile der strategischen Planung, die in der Regel bereits zu Beginn der Gründung erfolgt, um eine klare Identität und Ausrichtung zu schaffen. Sie bilden das Fundament der Unternehmensstrategie und geben einen normativen Rahmen vor, der die internen Prozesse steuert und die externe Kommunikation strukturiert. Gleichzeitig handelt es sich um dynamische Instrumente, die regelmäßig an veränderte interne und externe Rahmenbedingungen angepasst werden sollten.

Bei Gründungen von Organisationen werden strategischen Leitlinien häufig im Rahmen von Gründungsworkshops oder strategischen Planungsprozessen entwickelt. Die frühzeitige Definition schafft eine gemeinsame Basis für die Ausrichtung der Organisation, erleichtert die interne Abstimmung und unterstützt den Aufbau eines konsistenten Markenbildes. Dabei fließen sowohl das vorhandene Erfahrungswissen als auch die visionären Vorstellungen der Gründer*innen in die Entwicklung ein.

Im weiteren Verlauf des Lebenszyklus können verschiedene Veränderungsprozesse Anlass geben, diese Elemente zu überarbeiten oder neu zu entwickeln. Interne Umstrukturierungen, Fusionen, Neuausrichtungen des Produktpportfolios oder Veränderungen des Geschäftsmodells erfordern häufig eine kritische Überprüfung und Anpassung von Leitbild, Mission oder Vision, um sicherzustellen, dass sie den aktuellen Gegebenheiten und zukünftigen Herausforderungen noch gerecht werden. Auch externe Faktoren wie technologischer Fortschritt, veränderte Marktbedingungen, regulatorische Veränderungen oder gesellschaftliche Umbrüche können dazu führen, dass die strategischen Grundlagen neu justiert werden müssen.

Ein den aktuellen Gegebenheiten angepasstes Leitbild schafft zudem Klarheit über die zukünftige Ausrichtung und stärkt das interne Zusammengehörigkeitsgefühl, indem es den Beschäftigten eine gemeinsame Orientierung bietet. Die kritische Reflexion und Anpassung ermöglicht es, mögliche Diskrepanzen zwischen der angestrebten Organisationsidentität und den tatsächlichen operativen Abläufen zu erkennen und zu beheben. Durch eine systematische Überprüfung können bestehende Schwachstellen identifiziert und gezielt adressiert werden, was den Transformationsprozess beschleunigt und gleichzeitig als stabilisierender Anker wirkt. Aktualisierte strategische Elemente tragen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

weiterhin dazu bei, den Wandel transparent zu gestalten und klar zu kommunizieren, welche Ziele angestrebt werden und wie diese erreicht werden sollen. Dies schafft Vertrauen bei internen und externen Stakeholder*innen und motiviert die Beschäftigten, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen.

Zudem erleichtert die Anpassung von Leitbild, Mission und Vision den Abgleich zwischen langfristigen strategischen Zielen und kurzfristigen operativen Maßnahmen. Durch die Anpassung der strategischen Grundlagen an die neuen Gegebenheiten entsteht eine kohärente und konsistente Ausrichtung, die als Grundlage für die Planung und Umsetzung zukünftiger Projekte dient. Dieser integrative Ansatz ermöglicht es, den Transformationsprozess als kontinuierlichen Lern- und Anpassungsprozess zu verstehen, der nicht nur auf kurzfristige Erfolge abzielt, sondern die langfristige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Organisation nachhaltig stärkt.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zuliefererindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages