
2.1 Ein Unternehmens-Check als Gedankenexperiment

Lassen Sie mich dieses Buch mit drei Fragen eröffnen, die sich fast jeder Unternehmer oder Manager schon einmal gestellt hat:

1. Was sind die tieferen Gründe, dass einige Unternehmen am Markt über lange Jahre deutlich erfolgreicher sind als andere?
2. Woran liegt es, dass gemäß der jüngsten Gallup-Studie fast jeder Sechste (15 %) der Beschäftigten in Deutschland innerlich gekündigt hat, 70 % „Dienst nach Vorschrift“ machen und nur 15 % der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben und bereit sind, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen, während sich bei den ‚Champions of Excellence‘ mitunter über 90 % proaktiv für ihr Unternehmen engagieren?
3. Welcher Zusammenhang besteht zwischen beiden Befunden, und wie kann ich in meinem Unternehmen dafür Sorge tragen, dass wir zu den ‚Champions of Excellence‘ zählen?

Wenden Sie diese Fragen nun auf Ihre persönliche Unternehmenssituation an, könnten Sie sich zunächst allgemein fragen:

- a. Wie steuern und entwickeln wir unsere Wettbewerbsfähigkeit?

Brechen Sie diese Frage herunter in folgende Detailfragen:

- b. Wie viel investieren wir in unsere Wettbewerbsfähigkeit? In Euro p. a.? In Prozent vom Umsatz? Prozentual an Arbeitszeit und Aufmerksamkeit? Und welcher Anteil dieser

Investitionen entfällt auf die Bereiche Forschung und Entwicklung, Anlagen, Hardware und Infrastruktur, Organisation und Prozesse, Mitarbeiter und Personal?

- c. Um wie viel würde sich der Ertrag steigern, wenn bei gleichbleibenden Kosten im Unternehmen eine allgemeine Effizienzsteigerung von beispielsweise fünf Prozent verzeichnet werden könnte?
- d. Welchen Anteil betragen die Personalkosten prozentual an den Fixkosten und an den Gesamtkosten?
- e. Wie sieht die Mitarbeiterzufriedenheitsstatistik aus? Liegen die Werte eher bei dem von Gallup erhobenen Marktdurchschnitt oder bei den ‚Champions of Excellence‘?

Stellen Sie sich anhand der erwähnten Gallup-Studie vor, Sie gehörten zu den beneidenswerten Unternehmen, die mehr als 90% leistungswillige Mitarbeiter haben. Um wie viel würden sich Ihre Effizienz, Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und alle weiteren Performance-Parameter verbessern?

Spätestens jetzt fragen Sie sich, was in Ihrem Unternehmen zu tun ist, diese brachliegenden Potenziale zu heben.

Das vorliegende Buch gibt Ihnen eine Schritt-für-Schritt Handlungsanleitung, wie Sie Ihre Potenziale schlank, effizient und nachhaltig in Ihrem Unternehmen heben können. Es zeigt anhand von Praxisbeispielen, wie herausragende Unternehmen ihre Wertschöpfungsprozesse durch den Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmenskultur gestaltet haben und langfristig absichern konnten.

2.2 Das Argument: CSR und Unternehmenskultur als Wertschöpfungsprozess

Alle weit über Durchschnitt erfolgreichen Unternehmen werden durch ein ausgeprägtes, aktiv gelebtes Wertesystem getragen. Dieses Wertesystem drückt sich in einer besonderen Unternehmenskultur aus. Das Wertesystem gibt dem Unternehmen Fokus. Die Unternehmenskultur stiftet Identität und bündelt die Kräfte. Zusammen machen sie das Unternehmen unverwechselbar und tragen dadurch messbar zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Werte ziehen sich dabei durch alle Bereiche des Unternehmens. Die Gestaltung von Wertesystemen und der gelebten Unternehmenskultur ist deshalb ein zentraler Wertschöpfungsprozess, mit dem alle sonstigen Unternehmensprozesse – Strategie-, Kern- und flankierende Unterstützungsprozesse – organisiert und aufeinander abgestimmt werden.

Das Buch zeigt, wie Wertesysteme in Unternehmen gefasst werden können. Es erläutert den Aufbau von Wertecockpits zur Steuerung der Unternehmenskultur und analysiert, wie unternehmerische Exzellenz durch eine nachhaltig werteorientierte Unternehmensführung strategisch und operativ gestaltet werden kann. Hierzu verknüpft es strategische Ansätze zur pragmatischen Steuerung von Unternehmensprozessen mit Forschungsergebnissen über die Treibkräfte menschlichen Denkens und Handelns.

Die hier vorgestellten Instrumente zur Steuerung der gelebten Unternehmenswerte dienen dazu, den dritten Systemfaktor unternehmerischen Erfolgs – die gelebte Unter-

nehmenskultur – effizient zu entwickeln und transparent zu steuern. Hierzu werden die weichen Faktoren der Unternehmenskultur in ein Raster überführt, das anhand aussagekräftiger Kennzahlen und Kennwerte operativ gesteuert wird und das mehr umfasst als reines „Human Capital Management“ (vgl. Becker 2005, S. 143 ff.) auf der einen oder die Entwicklung eines „Corporate Social Responsibility“-Bewusstseins und „Corporate Governance“-Regeln auf der anderen Seite.

Dreh- und Angelpunkt für die Gestaltung von Wertecockpits ist das Verständnis der grundsätzlichen Gegenläufigkeit, wie Werte in Menschen und in sozialen Systemen wirken. Aus systemtheoretischer, kognitionsbiologischer und verhaltenspraktischer Sicht wird dafür argumentiert, durch die Setzung von Referenzrahmen menschliches Verhalten zu lenken. Mehr als unternehmens- oder individualethische Beweggründe beeinflussen Referenzrahmen – d. i. die gelebte Umgebungskultur – menschliches Verhalten. Mit dem Aufbau solcher Referenzrahmen lässt sich die gelebte Unternehmenskultur so gestalten, dass alle Aktivitäten nach innen und außen einem gemeinsamen Verständnis folgen.

Es werden Anleitungen gegeben, wie weiche Unternehmensfaktoren nach transparenten Kriterien beziffer- und gestaltbar sind. In seinem Praxisbezug geht das Wertecockpit mit den Instrumenten des C4-Managements und den Treiberfaktoren der Unternehmenskultur sowohl über „Balanced Scorecard“-Modelle als auch über Change-, Kommunikations- und „Human Resources“-Managementansätze hinaus. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass das Wertecockpit als Steuerungsinstrument alle Facetten und Bereiche der strategischen und operativen Unternehmensführung umfasst und die Unternehmensbereiche Produkte, Strategien, Organisation und Menschen werteorientiert zueinander ausrichtet.

2.3 Wertemanagement: der dritte Systemfaktor unternehmerischen Erfolgs

Betrachtet man Unternehmen als gelebte Wertesysteme, eröffnet der Blick auf die Unternehmenswerte drei Systemgesetze unternehmerischen Erfolgs.

Erstens passen die gelebten Unternehmenswerte nicht zur Organisationsform oder zu Unternehmenszielen, wird nachhaltiger Erfolg schon im Keim erstickt.

Zweitens ist das gelebte Wertesystem der verborgene Fingerabdruck unternehmerischer Unverwechselbarkeit. Nach außen identisch erscheinende Werte zeigen bei erfolgreichen Unternehmen nach innen oft ein ganz anderes Gesicht.

Drittens binden nur stimmige Werterahmen jene Kräfte, die unternehmerischen Erfolg nachhaltig absichern. *Neben Innovationskraft und der Marktfähigkeit von Produkten, Organisationsform und Leistungen sind die gelebten Unternehmenswerte der dritte Faktor, der den Erfolg von Unternehmen langfristig sichert.* Je stärker stimmige Wertesysteme verankert sind, desto stabiler bewegen sich Unternehmen auch in stark veränderten Situationen und Marktlagen.

Der Aufbau, die Lenkung und die kontinuierliche Anpassung unternehmerischer Werteframeworks sind maßgebend für die Systemstabilität von Unternehmen, und das Management der gelebten Unternehmenswerte ist eine der zentralen Führungsaufgaben. Hierzu wird das Instrumentarium eines Wertcockpits entwickelt, mit dem diese Führungsaufgaben auf der Grundlage wertneutraler Mess- und Steuerungssysteme umgesetzt werden können.

2.4 Inhalt und Aufbau des Buchs

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil, Wertcockpits und Wertemanagement, werden die theoretischen Grundlagen, die strategischen Ziele und operativen Umsetzungsschritte zum Aufbau von Wertcockpits erläutert. Im zweiten Teil, Wertewelten in der Praxis, wird die Arbeit mit Werten anhand von sechs Fallbeispielen dargestellt. An ihnen wird Folgendes deutlich. Erstens kann jedes Unternehmen unabhängig von Unternehmensgröße, Organisationsform, Produkt-, Dienstleistungs- oder Marktsegment erfolgreich wertorientiert geführt werden. Zweitens verdeutlichen die porträtierten Unternehmen, dass Exzellenz und entscheidende Wettbewerbsvorteile dort entstehen, wo wertorientierte Unternehmensführung nicht nur Lippenbekenntnis ist, sondern der Aufbau und die Steuerung der Unternehmenskultur als Rückgrat aller Wertschöpfungsprozesse begriffen wird, das es kontinuierlich auszurichten und zu stärken gilt.

Abschnitt 3.1 spannt den Rahmen auf, der die Arbeit mit Werten prägt. Dieser Rahmen wird gebildet durch die Einsicht, dass die ökonomische Vorstellung von Entwicklung und Erfolg aus der Perspektive der Begrenzung heraus zu interpretieren ist. Argumentiert wird dafür, dass das Mantra des Wachstums nicht in der Logik des „Weiter-Größer-Mehr“ verstanden werden kann, sondern ausschließlich in der Einsicht in die qualitativen und quantitativen Begrenzungen unternehmerischer Spielräume. Nur die Konzentration auf diese Begrenzungen schafft den unternehmerischen Fokus und damit die Grundlage für nachhaltigen Erfolg.

Abschnitt 3.2 erläutert, wie Werte in Menschen und sozialen Systemen verankert sind. Hierbei werden die psychologischen und systemtheoretischen Grundlagen für den praktischen Aufbau von Wertcockpits herausgearbeitet. Dabei wird offensichtlich, dass und wie die Logik der Werte im Individuum und in sozialen Systemen, z. B. Familien, Unternehmen, Gruppen und Teams, gegenläufigen Rückkopplungsschleifen unterliegt. In der interdisziplinär angelegten Erläuterung der Regeln und Gesetze, die der Arbeit mit Werten zugrunde liegen, wird unter Rückgriff auf philosophische, psychologische, soziologische und kognitionsbiologische Einsichten anhand dieser Gegenläufigkeit gezeigt, dass der Aufbau einer stimmigen Unternehmenskultur die Grundlage ist für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung. Das Kapitel argumentiert dafür, dass der Aufbau einer homogenen Unternehmenskultur nicht als Aufgabe einer Unternehmensethik zu begreifen ist, sondern den Aufbau eines Referenzrahmens für individuelle Handlungen erfordert. Noch vor einer ethischen Unternehmensausrichtung beeinflussen solche Referenzrahmen, wie tagtäglich gehandelt wird. Eine nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen erfordert somit

keine Reflexion auf Ziele einer Unternehmensethik, sondern die pragmatische Gestaltung der täglich gelebten Unternehmenskultur nach Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit.

Abschnitt 3.3 entfaltet mit der C4-Matrix die strategischen Eckpfeiler des Wertecockpits. Erläutert wird, wie sich die vier Unternehmensdimensionen, Unternehmensidentität (*corporate identity*), Unternehmenswerte (*corporate values*), Unternehmensorganisation (*corporate development*) und Unternehmenswissen (*corporate knowledge*), zu zwei Achsen unternehmerischer Performanz formieren, die mit den Mitteln des Wertecockpits aneinander ausgerichtet werden.

Abschnitt 3.4 widmet sich den operativen Aspekten, die bei der Arbeit mit Werten zu berücksichtigen sind. In diesem Kapitel werden die Instrumente zur Steuerung der Treiberfaktoren der Unternehmenskultur erläutert und die Aufgaben wertorientierter Führung definiert. Es wird gezeigt, worauf bei der Umsetzung eines Wertecockpits zu achten ist und wie es Schritt für Schritt aufgebaut werden kann.

Die Unternehmensporträts des vierten Teils, Wertewelten in der Praxis, umfassen jeweils ein Kurzporträt des Unternehmens, ein Interview mit dessen Eigner oder CEO sowie die analytische Darstellung des Werteraums und der Wertelandkarte des Unternehmens. An den Unternehmen wird deutlich, wie ein klar strukturiertes Werteverständnis zur Exzellenz dieser Unternehmen beiträgt, wie dieses Werteverständnis in den Unternehmen verankert worden ist und wie es mit den bereits beschriebenen Instrumenten analysiert, erläutert und gesteuert werden kann.

Aus den Interviews wird ersichtlich, dass das dargestellte Wertemanagement einer der Kernwertschöpfungsprozesse der porträtierten Unternehmen ist. Ihre tragenden Werte und CSR-Maßnahmen sind das Rückgrat, das ihre Leistungen trägt. CSR und Werteorientierung sind deshalb auch kein „Schönwetterappendix“ unternehmerischer Philanthropie, sondern der täglich frequentierte Kraftraum, in dem diese Unternehmen ihr ökonomisches Profil und ihre Resilienz stärken. Wertemanagement und wertorientierte Führung prägen im Selbstverständnis dieser Unternehmen den Kern, mit dem sie Nutzen und Mehrwert schaffen.

Die Interviews zeigen zudem, dass eigentümergeführte Unternehmen über eine Doppelhelix-Wertestruktur verfügen, in der die Unternehmer- und Familienwerte mit den Werterahmen des Unternehmens verschränkt sind und im Ideal zur Deckung kommen. Dadurch haben sie einen speziellen Drall. Richtig ausgelegt, trägt er zur optimalen Verankerung der gelebten Unternehmenskultur und damit zur gesteigerten Überlebensfähigkeit der dargestellten Unternehmen bei.

Da das Buch für die Praxis konzipiert ist, wird mit Blick auf die Zielgruppe der Unternehmer und Manager in der Argumentation bewusst auf einen beschwerenden Fußnotenapparat und die Diskussion von Literatur verzichtet. Genannt werden jene Autoren, deren Argumente für die vorliegende Argumentation genutzt wurden, sowie Autoren, die für das weiterführende Leserinteresse in der argumentierten Sache bedeutsam sind.

2.5 Ihr Lektürenutzen

Dieses Buch erläutert praxisorientiert die Logik der Werte und ihre Funktion in Unternehmen.

- Es führt in die theoretischen Zusammenhänge, Wirkungsweisen und Knotenpunkte der Arbeit mit Werten ein und erarbeitet pragmatisch und praxisorientiert, wie wertorientierte Führung als Basis der gelebten Unternehmenskultur die Säulen jedes Unternehmens trägt, durch das Dach eines wertorientierten Unternehmensleitbildes geschützt wird und durch die passende Ausgestaltung von CSR-Maßnahmen untermauert wird.
- Es verdeutlicht, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur ein Kernprozess unternehmerischer Wertschöpfung ist, der dazu dient, die Überlebensfähigkeit (Resilienz) von Unternehmen zu steigern.
- Es zeigt, wie mit Wertecockpits, dem C4-Management und den sieben Treiberfaktoren der Unternehmenskultur dieser Wertschöpfungsprozess mit wertneutralen Instrumenten gesteuert werden kann.
- Es enthält einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden, wie und nach welchen Kriterien in Unternehmen ein individuell abgestimmtes Wertecockpit aufgebaut werden kann.
- Es befähigt den Leser, durch den Aufbau unternehmensspezifischer Wertecockpits den Prozess eines gezielten Wertemanagements in seinem Unternehmen zu verankern.
- Gezeigt wird anhand zahlreicher Fallbeispiele, dass und wie eine ausgeprägte Unternehmenskultur zum Erfolg exzellenter Unternehmen beiträgt und in diesen Unternehmen täglich praktisch umgesetzt wird. Verdeutlicht wird in dem Zusammenhang auch, dass in diesen Unternehmen Wertemanagement- und CSR-Maßnahmen einander in die Hand spielen und CSR ein innerer Bestandteil der Unternehmensentwicklung ist, der anderen Unternehmensprozessen gleichwertig aktiv gesteuert wird.

Literatur

Becker D (2005) Intangible Assets in der Unternehmenssteuerung. Wie Sie weiche Vermögenswerte quantifizieren und aktiv managen. Gabler, Wiesbaden

CSR und Wertcockpits

Mess- und Steuerungssysteme der
Unternehmenskultur

Glauner, F.

2016, XXVIII, 329 S. 68 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-48929-1