

Strategie und Wert

Beratungs- und Beteiligungs- GmbH

„Werte als Wettbewerbsvorteil - was kann das
Controlling bewirken?“

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

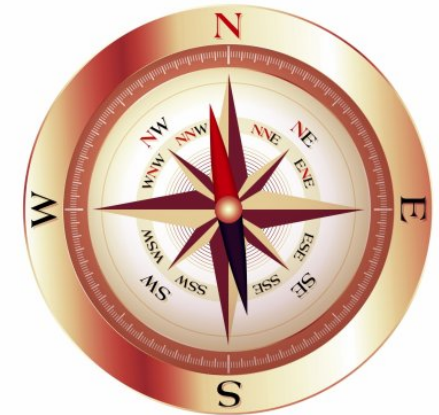
HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

21. Stuttgarter Controller Forum,
19. September 2007

Controlling im Umbruch

- Steuerungsebene I und Steuerungsebene II -

- Controlling und „Kontrolling“
 - Welche Bedeutung hat es im Unternehmen?
- Wer steuert eigentlich?
 - Werksleiter, Bereichsleiter
 - CFO, CEO, Aufsichtsrat
 - ... oder am Ende doch der Controller?
- **Was** wird gesteuert und **wie fein**?
 - Produktion und Absatz (kg, m², m³, Stück)
 - Vertriebslinien, Umsatz, Rohmarge (€, %)
 - Finanzkennzahlen, Liquidität, Covenants



➔ Sinn und Ziel des Controllings hängen vom übergreifenden strategischen Rahmen ab, der seinerseits zu steuern ist („Steuerungsebene II“)

Steuerungsebene II: Zweck des Unternehmens?

- Impact auf Risikoneigung und Strategierealisierung -

- Alpha KG: „Genug, um angenehm zu leben“,
Ziel des Alleingeschafters:
Sicherung des Lebensabends,
Vermeiden riskanter Investitionen
- Beta AG: „Renditesteigerung um jeden Preis“,
Ziel: Wertsteigerung beim geplanten
Unternehmensverkauf realisieren



➔ Die Steuerungsebene II prägt den „Handlungsrahmen“ des operativen Controllings und aller Akteure im Unternehmen...

➔ und hat direkt mit ethischen Werten zu tun (Wertsteuerung, Ethik-Controlling)

Werteorientierte Unternehmensführung, Wertesteuerung, Ethik-Controlling

- Empirische Messung wahrgenommener Werte gibt Ansatzpunkte für Ethik-Controlling
 - Verhaltensrelevanz der Werte führt zur Steuerungsrelevanz!
- Wertesteuerung geht über Auswahl der Top-Führungskräfte hinaus und bietet einen verbindlichen Handlungskorridor:
 - ... als Teil der Unternehmenskultur
 - ... als Teil des Risikomanagements
 - als definierter Gestaltungsraum („Fair Play im Wirtschaftsleben“)
- Werteorientierte Unternehmensführung heißt:
„Ausrichtung des unternehmerischen Handelns an explizierten und kommunizierten ethischen Werten“



Ethik-Controlling und Lernen am Modell

- Das Unternehmen als heterogenes Wertefeld -

- Pluralismus der Lebensmodelle in der modernen Gesellschaft
- Abnehmende Orientierungs- und Sinnstiftungskraft der Kirchen, Parteien, Gewerkschaften
- Folge: Heterogenes Wertefeld im Unternehmen, aber zunehmende Sinnstiftungserwartung an Unternehmen!
- Fehlende Selbstverständlichkeit über "gut" und "böse" fördert das "Lernen am Modell" (1)
- Personaler Faktor hat Vorrang vor technischen Maßnahmen
- Personen der Unternehmensleitung, Gesellschafter, Aufsichtsrat im Fokus der Aufmerksamkeit
- "Glaubwürdigkeit" als Katalysator der Wertschöpfung
- "Auslegungskompetenz" und "Definitionsprivileg" als Schlüsselkompetenz des Managements
- In der Praxis: Wahrnehmung als "Film mit Untertiteln" ("Wir sind ein Team" u.a.)



(1) A. Bandura, Lernen am Modell, Stuttgart 1979

Werteorientierte Unternehmenssteuerung praktisch (1)

1. Werte-Explication

- Welche Werte sind für das Unternehmen von größter Bedeutung?
 - Unternehmensgeschichte und -identität
 - Aus Werten werden Normen
 - Werte explizieren und kommunizieren



2. Hierarchie der Werte und Auslegung von Prioritäten

- Was geht im Zweifelsfall vor?
- Familienfreundlichkeit oder Kundenorientierung?
- Wer entscheidet wie konsistent? („Definitionsprivileg“)

Werteorientierte Unternehmenssteuerung praktisch (2)

3. Empirische Realitätsprüfung

- Sich auf Werte berufen können
- Vorbildfunktion der Unternehmensführung („Handeln und Deuten“)
- Praktisches Controlling: Wahrnehmungsdelta zwischen proklamierten und gelebten Werten messen



4. Praxisrelevanz der Werte-Explikation und des Ethik-Controllings

- Einstellungs- und Trennungsgespräche („Flugmeilen“)
- Kundenakquisition („Zusagen einhalten“)
- Feedback- und Kritikgespräche / Beförderungen
- Unternehmensplanung

Werteorientierte Unternehmenssteuerung praktisch (3)

5. Positive und negative Sanktionen

- Werteorientierung als Teil der Unternehmens- und Mitarbeiterleistung
- Sanktionen als „die andere Seite der Glaubwürdigkeit“
- Abmahnung / Trennung bei gravierenden Verstößen
- Positiver und negativer „Filter“ und „Systemdruck“



Was Ethik-Controlling nicht ist

1. "Orwell 1984": Keine Verhaltenspolizei und Gesinnungsschnüffelei
2. Ersatz für fehlende Werte-Orientierung der Unternehmensspitze
3. Technokratische Balanced Score Card für die "Werte Charta" eines Unternehmens
4. Ersatz für fehlende Sanktionen bei gravierenden Regelverletzungen
5. Spielzeug für ein besseres Betriebsklima ("Kuschel-Feeling")
6. Allheilmittel der Corporate Governance
7. Allein ausreichende Prävention gegen Missbrauch und Korruption



Was Sie von gutem Ethik-Controlling erwarten können (1)

- Werteorientierte Unternehmenssteuerung als Professionalisierungsschub-

1. Werte-Explication

- Klarer Referenzrahmen für Unternehmenswerte
- Gerade auch in Zeiten des Umbruchs (Verkauf, Fusion, Restrukturierung!)
- Beispiele:
 - Soziale Nestwärme ("die Unternehmensfamilie")
 - Technische Innovation
 - Kostenführerschaft
 - Bedingungslose Qualität!
 - Geschwindigkeit im Kundenservice!



Was Sie von gutem Ethik-Controlling erwarten können (2)

- Werteorientierte Unternehmenssteuerung als Professionalisierungsschub-

2. Messen und Dokumentieren der Wertelandschaft im Unternehmen

- Bekanntheit der explizierten Werte
- Grad der Zustimmung zu diesen Werten in der Belegschaft
- Wahrgenommene Realisierung der Werte durch das Unternehmen
- Wahrgenommene Realisierung der Werte durch den Mitarbeiter selbst

3. Ableiten von Maßnahmen der Planung und Steuerung

- Fortbildung (z.B. "Werteorientierung" "Ethisches Konfliktmanagement")
- Strategische Relevanz von Werten (z.B. "Pünktlichkeit" vs. "Kreativität")



Was Sie von gutem Ethik-Controlling erwarten können (3)

- Werteorientierte Unternehmenssteuerung als Professionalisierungsschub-

4. Verbessertes Risiko- und Reputationsmanagement

- Interesse an langfristigen Aussagen über unternehmerische Werte bei Investoren (IR) und Öffentlichkeit (PR)
- Arbeit am unternehmerischen Wertefeld schafft gemeinsamen Verhaltenskorridor ("Unternehmenskultur")
- Attraktive Unternehmenskultur zieht Talente an
- ... und wirkt präventiv gegen Missbrauch und Korruption

5. Fördern eines homogeneren Wertefelds auch im internationalen Kontext

- Unternehmensattraktivität im globalen Wettbewerb
- Gemeinsame Werte senken Transaktionskosten
- Erhöhte Entscheidungsgeschwindigkeit wirkt wertschöpfend!
- Nutzen für internen und externen Nachwuchs ("Stolz" auf die eigene Firma)



Wertschöpfung durch Wertschätzung

- Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Beratungsunternehmen -

- Entscheidung aus der Führungsspitze heraus
- Klar kommuniziert und nachgehalten
- Wöchentlicher Status (Internet-Fragebogen)
- Wenige, wesentliche Werte:

1. Professionalität
2. Partnerschaftlichkeit
3. Schöpferkraft
4. Erfolgsorientiertes Arbeiten

- Wertekontext "Beratung" wirkt anders als der Wertekontext "Industrieunternehmen"
- Typischer Mix aus Leistungswerten und Werten Wertschätzung
- Wertesteuerung setzt ethische Führungsvoraus...
- ... macht aber auch angreifbar!

menschlicher



Werteorientierte Ist-Analyse (1)

- Der nächste Schritt -

1. Ist-Analyse

- Ausgangslage des Unternehmens
- Bereitschaft der Unternehmensleitung zur Werte-Explikation
- Strategische Werttreiber der Wertesteuerung
- Bereitschaft von AR und Gesellschaftern zur Werteorientierung



2. Der ethische Handlungsrahmen des Unternehmens

- Entdeckung
- Beschreibung
- Bewertung

Werteorientierte Ist-Analyse (2)

- Der nächste Schritt -

3. Erarbeitung von Praxisschritten zur operativen Wertsteuerung

- Kurz- und mittelfristige Handlungsziele (Beispiel: Korruption)
- Bezug zur Unternehmensstrategie
- Aufwand und Ertrag zur Erhebung (Breite, Tiefe, Häufigkeit)
- Bezug zu Risikomanagement und Prävention



4. Von der Messung und Dokumentation zur Planung und Steuerung

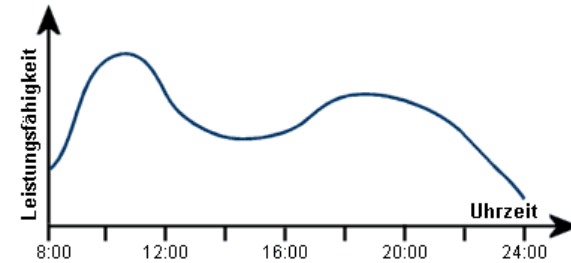
- Interaktion Ethik-Controlling und Unternehmensspitze
- Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung
- Interne und externe Glaubwürdigkeit als Maßstab

Wertschöpfung durch Wertesteuerung (1)

- "Was gemessen wird, wird auch gelebt!" (Percy Barnevik) -

1. Gemeinsame Zielwerte steigern die interne Wertekohäsion

- Niedrigere Transaktionskosten durch gemeinsamen "Wertehorizont"
- Gemeinsames Vorverständnis über "erwünscht" und "unerwünscht"



2. Gemeinsame Werte fokussieren Bemühungen um Corporate Citizenship (CSR)

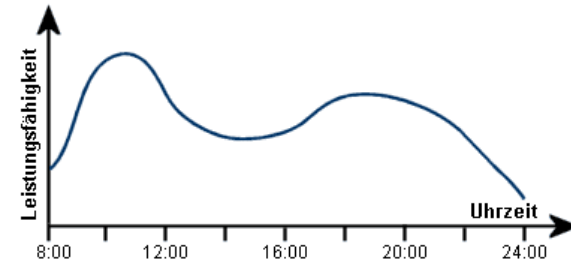
- Eigener Wertefilter vermittelt gute Gründe zum Nein-Sagen
- Kriterien für Sponsoring, CSR u.a. werden klarer
- Unternehmensidentität wird gestärkt

Wertschöpfung durch Wertesteuerung (2)

- "Was gemessen wird, wird auch gelebt!" (Percy Barnevik) -

3. Gemeinsame Werte professionalisieren und externes Konfliktmanagement!

- Werte werden zur "Berufungsinstanz"
- Wertebezogenes Konfliktmanagement präventiv gegen Missbrauch
- Klassisches Beispiel: Kundenorientierung vs. Familien-freundlichkeit



4. Gemeinsame Werte filtern Personalentscheidungen auch auf der Top-Ebene!

- Verhaltensstabilität durch "Lernen am Modell"
- Förderung konstruktiv-kritischer Unternehmenskultur

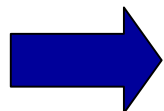
5. Sie wirken attraktiv auf dem Personalmarkt und für Investoren

- Zunehmende Bedeutung der Wertekultur
- für die Öffentlichkeit (IR)
- und für die Nachwuchsgewinnung (Recruiting)

Fazit: Wertorientierung lohnt sich!

- Qualitätsorientierung durch Werte fördert finanzielle Performance -

- Wertschöpfung durch Werteorientierung leben!
- Unternehmen als Weg- und Wertgemeinschaften wahrnehmen und steuern!
- Unternehmerische Integrität fördern!
- Dichotomie zwischen "Finanzcontrolling" und "HR-Controlling" überwinden!



Sage, was Du tust - und tue, was Du sagst!



Strategie und Wert

Beratungs- und Beteiligungs- GmbH

Backup

... und welche Werte sind die wichtigsten?



Auf welche Werte kommt es in der Praxis an?

- Betrachtung des Arbeitslebens aus zwei Perspektiven -

Wünsche der **Arbeitnehmer** für ihre Tätigkeit

1. Anerkennung gut geleisteter Arbeit
2. Genaue Kenntnisse der Produkte und der Ziele des Unternehmens
3. Eingehen auf private Sorgen
4. Gutes Einkommen
5. Interessante Arbeit

Annahme der **Arbeitgeber**, was wichtig sei

1. Gutes Einkommen
2. Gute Arbeitsbedingungen
3. Wohlergehen der Firma
4. Gesicherter Arbeitsplatz
5. Interessante Arbeit

Quelle: Gesellschaft für betriebliche Weiterbildung, Berlin