

CULTURAL IMAGES®

Wertemanagement 3.0

Wandel gestalten, Werte leben!

Grenzen: der Leitfaden unternehmerischer Verantwortung

Ressourcen und Märkte bestimmen unternehmerisch verantwortliches Handeln:

1. *Ressourcen: Unbegrenzttes Wachstum ist nicht möglich.*

Für alle endlichen Systeme, auch den Planeten Erde, gilt: die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind **begrenzt**.

Wenn die Weltbevölkerung auf dem Niveau heutiger Industrieländer leben würde, wären **mehrere Planeten** notwendig, um den Bedarf der einen Erde zu decken.

2. *Märkte: Gesättigte Heimatmärkte diktieren den unternehmerischen Spielraum.*

Für viele Unternehmen sind die Märkte gesättigt und quantitatives Wachstum nicht mehr möglich:

- a. angesichts begrenzter Ressourcen
- b. angesichts Strukturen, die der Markt vorgibt und wegen ihrer regionalen Verankerung, die für viele eine globale Vermarktung ausschließen.

Malthus 2.0

Durch veränderte Methoden der industriellen Landwirtschaft hat sich der Agrarertrag je Hektar zwischen 1910 und 2010 verfünffacht. Im selben Zeitraum wuchs die Weltbevölkerung von 1.8 auf über 6.9 Milliarden Menschen. Seit den 1990er Jahren zeichnet sich ab, dass die erzielten Ertragssteigerungen den Grenzertrag agrarwirtschaftlicher Flächenausbeute erreicht und vielfach überschritten haben. Das weitere Bevölkerungswachstum mit prognostiziert rd. 9 Milliarden Menschen im Jahr 2050 sowie eine stabile Absicherung der Lebensgrundlagen aller Menschen kann nicht mehr durch weitere Intensivierungen, sondern nur durch andere Formen einer nachhaltigen Nutzung und Vernetzung der Ressourcen aufrecht erhalten werden.

Ressourcen-Dreisatz

Die weltweite Co2-Emission (wEM/Co2) ist Index des globalen Ressourcenverbrauchs (gRV):

- Die Weltbevölkerung (WB) beträgt aktuell gut 7 Milliarden Menschen. Davon leben mit 1.242 Milliarden rund 17,8% in den Industrieländern (IL).
- 17.8% der Menschheit (WB/IL) verursachen in direktem Konsum rd. 63% der weltweiten Emissionen. (wEM/Co2)
- Rechnet man den für den Konsum der Industriestaaten anfallenden anteiligen Co2-Verbrauch der Schwellen- und Entwicklungsländer (BevSE) hinzu – etwa für die landwirtschaftliche Produktion von Fleisch, Gemüse, Früchten oder für industrielle Fertigungen als verlängerter Werkbank, liegt der den Industriestaaten (IL) zurechenbare Verbrauch an Ressourcen bei rund 80% (gRV).

Wie viele zusätzliche Ressourcen (RV) werden benötigt, wenn die komplette Weltbevölkerung (WB) auf dem Niveau der Industrieländer (IL) leben möchte?

Lösung: die Ressourcen von 3,4 zusätzlichen Planeten oder das rund 340fache des heutigen Verbrauchs.

Der Rechenweg
(1) 1% wEM/Co2 = 1% gRV | (2) 17,8% WB = 100% IL | (3) 100% IL => 80% gRV | (4) 1% WB aus IL => 4,49% gRV | (5) 1% WB aus BevSE => 0,24% gRV | (6) Wenn 1% WB aus BevSE => gRV/BevSE = gGV/IL, dann [Steigerung gRV/BevSE] 0,24% auf gRV/IL [ist] 4,49%. Das entspricht einem zusätzlichen Ressourcenbedarf von 340% gRV gegenüber heutigem Verbrauch.

3. *Wachstum und Lean Management: Einmal ausgeschöpft, führen ehemals erfolgreiche Verhaltensmuster zu negativen Effekten.*

Endliche Ressourcen und gesättigte Märkte begrenzen das Wachstum nach außen, Downsizing und Lean Management begrenzen die unternehmerische **Entwicklung** nach innen.

Von Quallen lernen

Quallen bilden entwicklungsgeschichtlich eines der ältesten lebenden Systeme der Erde. Sie sind ideal an eine Umwelt angepasst, die sich schnell ändert. So steigt und fällt der Salzgehalt in Gezeitentümpeln stetig. Die Qualle reagiert darauf *osmotisch*. Je nach Salzgehalt gibt sie so viel Wasser ab oder nimmt aus dem Umweltmedium so viel Wasser auf, dass ein Gleichgewicht zwischen Innen und Außen hergestellt wird. Wird eine Qualle in Salzlake gelegt, löst sie sich auf; ist sie im Süßwasser, saugt sie sich voll, bis sie platzt.

Chancen der Nachhaltigkeit

›Erfolgreich sein‹ bedeutet, sich in begrenzten Märkten zu bewähren.

Es erfordert, mit den angebotenen Leistungen ganzheitlichen **Nutzen** zu stiften für das lokale, regionale und globale „Ökosystem“ aus Umwelt und Gesellschaft.

Am Markt zu bestehen heißt zu begreifen, dass das System als Ganzes voran zu bringen ist. Nur die Stiftung eines übergreifenden Gesamtnutzens sichert den Eigennutzen langfristig ab.

Mykorrhizen oder das Mini-Max-Prinzip der Nutzenoptimierung

Die Symbiose von Pflanzen und Pilzen lebt von Mikroeffekten. Pilze stellen ihrer Wirtspflanze lebenswichtige Nährstoffe und Spurenelemente zur Verfügung. Im Gegenzug erhalten sie von der Wirtspflanze alle Ressourcen, die der Pilz für das eigene Gedeihen benötigt. In der Symbiose sind beide nicht nur aufeinander angewiesen, sondern sorgen dafür, dass das Umgebungssystem durch übergreifende Nutzenketten stabil gehalten wird.

Werte in Zahlen, Daten und Fakten

60% der Bürger zweifeln an der Aufrichtigkeit von Unternehmen. *(Neuorientierung im Wirtschaftsjournalismus. Redaktionelle Strategien und Publikumserwartungen, 2012)*

84% der Bürger glauben nicht, dass die Akteure in Unternehmen die Interessen der Bürger vertreten. *(Neuorientierung im Wirtschaftsjournalismus. Redaktionelle Strategien und Publikumserwartungen, 2012)*

6% der Bevölkerung glauben, dass **Moral** heute von der Wirtschaft vermittelt wird, **57%** sagen NEIN, das trifft nicht zu. *(MoRAL Studie 2011)*

64% der Deutschen glauben, dass ein Unternehmen positiv moralisch handelt, wenn das Handeln direkte positive Konsequenzen nach sich zieht. *(MoRAL Studie 2011)*

55% der Verbraucher sind der Ansicht, dass Vertrauen und **52%**, dass Verantwortung immer wichtiger werden. Nur **4%** sagen NEIN, beides werde weniger wichtig. *(GfK Konsum-Studie 2010)*

71% der Menschen glauben, dass nachhaltiges Handeln zu Unternehmenswachstum führt. *(Ethical Brand Monitor 2010)*

65% der Menschen vertrauen gesellschaftlich engagierten Unternehmen mehr als anderen. *(Ethical Brand Monitor 2010)*

Glaubwürdigkeit ist das Ergebnis gelebter Werte. Sie wird nur dann erlangt, wenn ethisch tragbare Werte Leitfaden für alle Stufen der Prozesskette sind.

Glaubwürdigkeit gründet in verantwortlichem Handeln, *nicht* in Marketing und Kommunikation.

»Moral« bedeutet

- Ehrlichkeit
 - Verantwortung
 - Zuverlässigkeit
 - Offenheit & Transparenz
 - Beständigkeit & Nachhaltigkeit
 - Fairness & Gerechtigkeit
- (MoRAL Studie 2011)*

Von der Bilanz- zur Werteanalyse

Die Bilanzanalyse begreift unternehmerischen Erfolg als Ertragsfunktion, ausgedrückt in den Kennzahlen von Kapitalbindung, Liquidität und **Gewinn**.

In der Bilanzsicht wird unternehmerischer Erfolg gesteuert anhand der Stellhebel «Wachstum» und «kostenorientierte Prozessoptimierung».

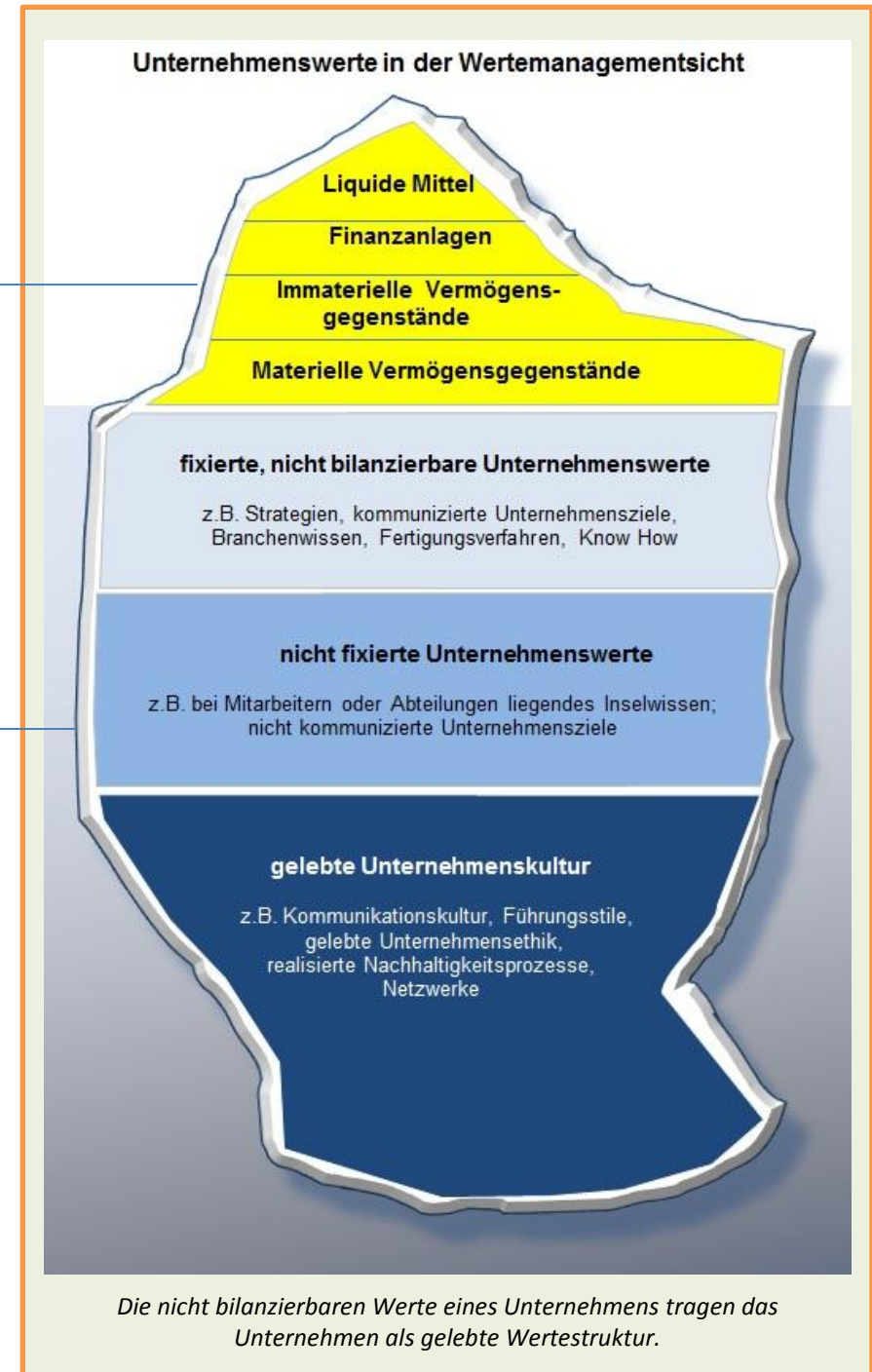
Dabei werden alle ein Unternehmen tragenden **Mehrwerte** systematisch ausgeblendet.

Die Werteanalyse erschließt die Tiefendimensionen der nicht bilanzierbaren Werte, die ein Unternehmen tragen und **prägen**.

Sieben Treiberfaktoren prägen die Unternehmenskultur

- 1) das *Kommunikationsverhalten*
- 2) das *Kooperationsverhalten*
- 3) der *Führungsstil*
- 4) die *Entwicklungschancen*
- 5) das *Förder- & Lernverhalten*
- 6) die *Anreizsysteme*
- 7) die *Sanktionssysteme*

Richtig orchestriert, geben sie der Unternehmung Tragkraft, Stabilität und Fokus.



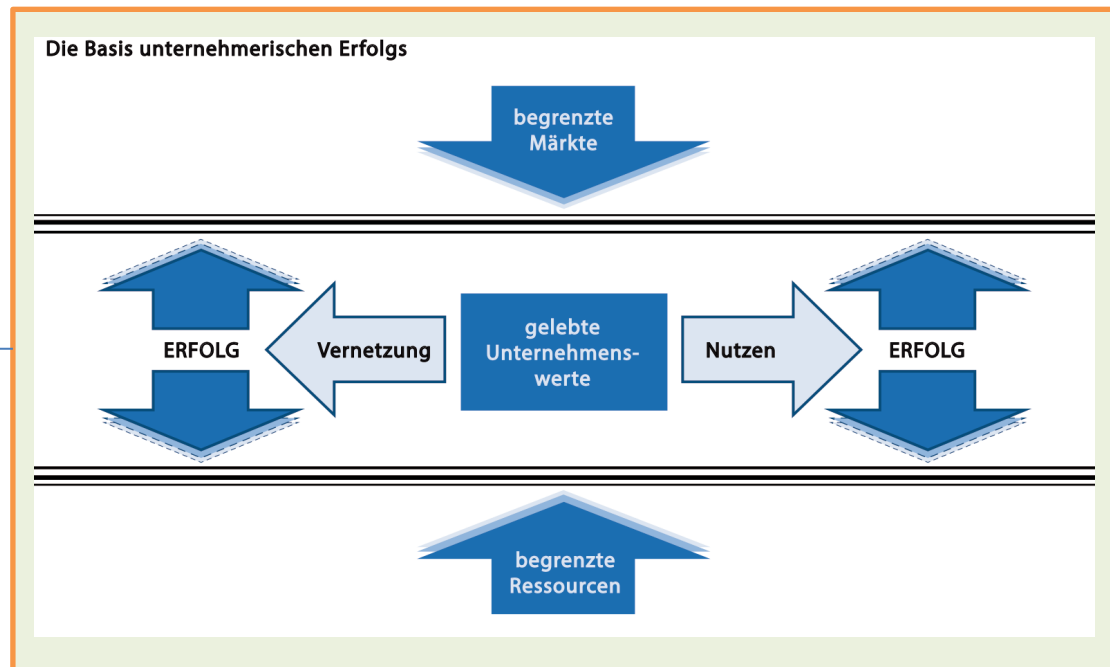
Das Unternehmen als Wertesystem

Unternehmen sind gelebte Wertesysteme. Der Blick auf die Mehrwerte, die das Unternehmen tragen, eröffnet den Weg für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Vernetzte Nutzenfokussierung auf allen Ebenen der Prozesskette schafft die Dynamik, den Druck begrenzter Ressourcen und Märkte in Energie und unternehmerischen Erfolg umzuwandeln.

Der Mehrwert des Honigs

Mehrwerte sind Werte, die den Primärnutzen einer Leistung potenzieren. «Nachhaltigkeit» ist ein solcher Mehrwert. Sie ist der Stabilisierungs-Beitrag, durch Nutzenstiftung qualitativ mehr in das System einzubringen als quantitativ aus dem System herausgezogen wird. Bienenvölker sind wahre Mehrwertwunder. Sie leben vom Nektar der Blüten, den sie zu Honig wandeln. Der Mehrwert der Honigproduktion besteht nicht allein darin, die Aufzucht der Larven abzusichern und dabei für Menschen und Bären natürlichen Süßstoff zu produzieren, sondern der größte Mehrwert der Bienenarbeit ist, dass sie die Fortpflanzungsfähigkeit der Wirtspflanzen garantieren. Ohne Bestäubungsleistung gäbe es weder Befruchtung noch Früchte oder Samen. Binnen kurzer Zeit würden große Teile der Ökosysteme kollabieren. Mit der Honigproduktion tragen Bienen auf diese Weise vielfach mehr zum Gesamtsystem bei, als sie Ressourcen aus dem System ziehen.



C4-Management

Gelebte Werte sind der Schlüssel unternehmerischen Erfolgs.

Passen einzelne Elemente der unternehmerischen
Wertedimensionen nicht zueinander oder stehen

Unternehmensziele nicht im Einklang mit gelebten Werten,
entstehen Spannungen und Turbulenzen.

Werteorientierte Unternehmensführung konzentriert sich
darauf, alle im Unternehmen wirkenden Werteparameter
abzustimmen und in der alle Stationen umfassenden
Prozesskette zu verankern.

Die Werteballistik

Die Durchschlagskraft eines Geschosses resultiert aus vier
Faktoren: der Geschossform, der Geschwindigkeit und Masse
sowie viertens, der Flugstabilität.

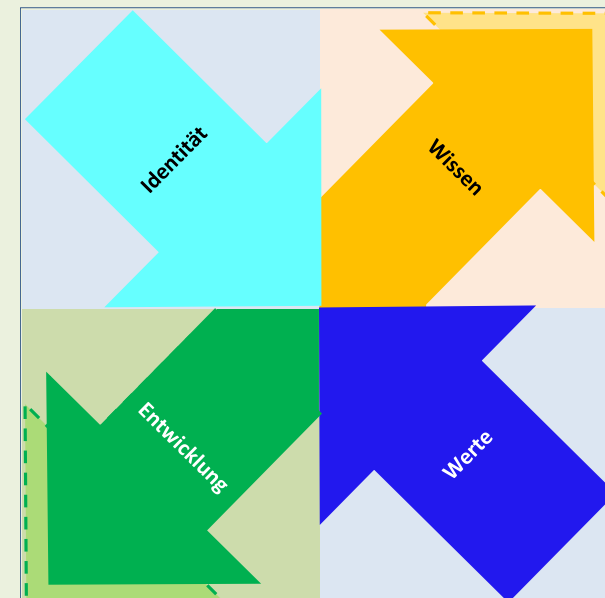
Der Faktor „Flugstabilität“ wird beeinflusst durch den
Geschoßdrall. Dieser bestimmt nicht nur die Innen- und
Außenballistik, sondern auch die Zielballistik und Präzision.

Was der Drall für die Präzision und Geschoßwirkung bewirkt,
bewirken die gelebten Werte eines Unternehmens für den
Unternehmenserfolg. Werden sie adäquat auf das Unternehmen
abgestimmt, stabilisieren sie dessen Entwicklungsbahn und sorgen
für Präzision und Durchschlagskraft der unternehmerischen
Aktivitäten.

Vier Dimensionen prägen jedes Unternehmen:

1. Corporate *Values*: die substantiell gelebten Werte.
2. Corporate *Identity*: die Unverwechselbarkeit, wie Unternehmen arbeiten, Produkte und Leistungen erstellen und dabei Nutzen und Mehrwert stiften.
3. Corporate *Development*: die Organisationsstruktur. Sie ist der Teil eines Unternehmens, der Wachstum ermöglicht und bei Bedarf verändert werden kann.
4. Corporate *Knowledge*: das Unternehmenswissen. Es umfasst alle Aspekte an Wissen und Fertigkeiten, mit denen ein Unternehmen seine Leistungen erbringt.

Das stimmige Zusammenspiel dieser **C4-Matrix** ist die Basis für unternehmerische Entwicklung und Erfolg:



Die langfristigen Werte prägen die *Stabilisierungsachse* von Unternehmensidentität (CI) und Unternehmenskultur (CV).

Die dynamischen Unternehmensdimensionen prägen die *Entwicklungsachse* von Unternehmensentwicklung (CD) und Unternehmenswissen (CK).

Die harte Währung weicher Werte

Jeder einzelne Wert hat multiple Ausdeutungen. Werden sie konkretisiert, wird die gelebte Wertematrix eines Unternehmens zum Fingerabdruck unternehmerischer Unverwechselbarkeit. Sie ist der eingebaute **Kopierschutz** unternehmerischen Erfolgs.

Dieser Kopierschutz orientiert sich am Vorbild der Natur. Dort gleicht keine Art der andern und auch jedes einzelne Individuum einer Art ist einzigartig. Anders zu sein als die Anderen ist das Naturprinzip erfolgreicher Anpassung.

Von der Natur lernen heißt deshalb »unverwechselbar werden«. Es heißt, »sich werteorientiert zu differenzieren« und alle Systemprozesse danach auszurichten.

Zum Beispiel Effizienz: ein Wert mit verschiedenen Inhalten

«ef•fi•zi•ent» (Adj.) *wirksam, wirkungsvoll* (Wahrigs Deutsches Wörterbuch)

›Effizienz‹ ist ein Prozesswert. Aber welcher?

- ›Effizienz‹: *ein Begriff, viele Bedeutungen*, z.B.:
»kurzfristig so viel und schnell wie möglich«, »so wenig und gering wie möglich mit langer Wirkung«, »wenig Ausschuss«, »schnelle Reaktionszeit«, »sorgfältige Bearbeitung«, »kurze, informelle Wege«, » offiziell geregelte Wege«, »flache Prozessschritte mit hoher Fertigungstiefe«, »tief gestaffelte Prozessschritte mit geringer Fertigungsschrittiefe«, »flache Hierarchien mit großem Entscheidungsspielraum«, »eindeutige Befehlsketten mit permanenter Kontrolle«, ...
Welche Bedeutungen gelten und wie sie auszulegen sind, hängt von übergreifenden Wertesystemen ab.
- ›Effizienz‹: *ein Wert, viele Wertewelten*, z.B.:
Die *Kurzfristwelt* ⇔ *Effizienz als Maximumprinzip*: in kurzer Zeit so viel und schnell wie möglich ...
Die *Vertrauenswelt* ⇔ *Effizienz als Freiraumprinzip*: eigenständige Entscheidungsbefugnissen mit kurzen Wegen und flachen Hierarchien.
Die *Optimierungswelt* ⇔ *Effizienz als Minimumprinzip*: mit möglichst wenig über möglichst lange Zeit so viel wie möglich.
Die *Nachhaltigkeitswelt* ⇔ *Effizienz als Verantwortungsprinzip*: Absicherung der Eigenständigkeit mit Leistungen, die mehr in das System einspeisen als aus dem System entnommen wird, z.B. durch Upcycling.
Welche Wertesysteme für ein Unternehmen leitend sind, entscheidet über den künftigen Erfolg.
- ›Effizienz‹: *die Arbeit mit Werten*
Jede Ausdeutung konkreter Werte hat eigenständige Bezüge, andere Inhalte und ist abhängig von unterschiedlichen Wertesystemen. Soll ein einzelner Wert, z.B. ›Effizienz‹, Gehalt bekommen, ist er zu konkretisieren. Jede Ausdeutung ist dabei inhaltlich zu definieren, individuell umzusetzen und mit eigenen Kennzahlen zu belegen.
Wirksam werden Werte nur, wenn sie konkret gemacht und mit überprüfbaren Erfüllungsbedingungen versehen in spezifische Werterahmen gesetzt werden und anhand von Messgrößen steuerbar sind.

Unser Leistungsprofil:

Cultural Images® entwickelt und implementiert im Rahmen von Innovations-, Veränderungs- und Nachhaltigkeits-strategien Wertekreisläufe zur Steuerung der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur.

Unser *Dienstleistungsportfolio* umfasst:

1. Die Entwicklung stimmiger Unternehmensprofile: **Werte prägen**
2. Den Aufbau eines Cockpits zur Steuerung der tragenden Unternehmenswerte: **Werte lenken**
3. Die Implementierung von Werteprofilen in Unternehmen: **Werte teilen**
4. Die Umsetzung nachhaltiger Nutzenketten: **Werte leben**

Die Entwicklung stimmiger Unternehmensprofile umfasst:

- die Ist-Analyse der gelebten Wertestrukturen und sieben Treiberfaktoren der Unternehmenskultur
- den Abgleich der C4-Matrix mit den gelebten Wertestrukturen
- die Zielentwicklung eines stimmigen Wertekonzeptes inkl. wertorientierten Nutzenketten und Netzwerkstrategien

Der Aufbau eines Wertecockpits umfasst:

- Die Entwicklung eines individuell auf das Unternehmen abgestimmten Wertrahmens und Leitbildes
- Die Entwicklung von Kennzahlen, mit denen die Leitwerte sowie die sieben Treiberfaktoren der Unternehmenskultur entwickelt, gemessen, gelenkt und kontrolliert werden können
- Die Verknüpfung des Wertecockpits mit den Kennzahlensystemen des Unternehmenscockpits zur Steuerung der C4-Matrix und der Unternehmenskultur

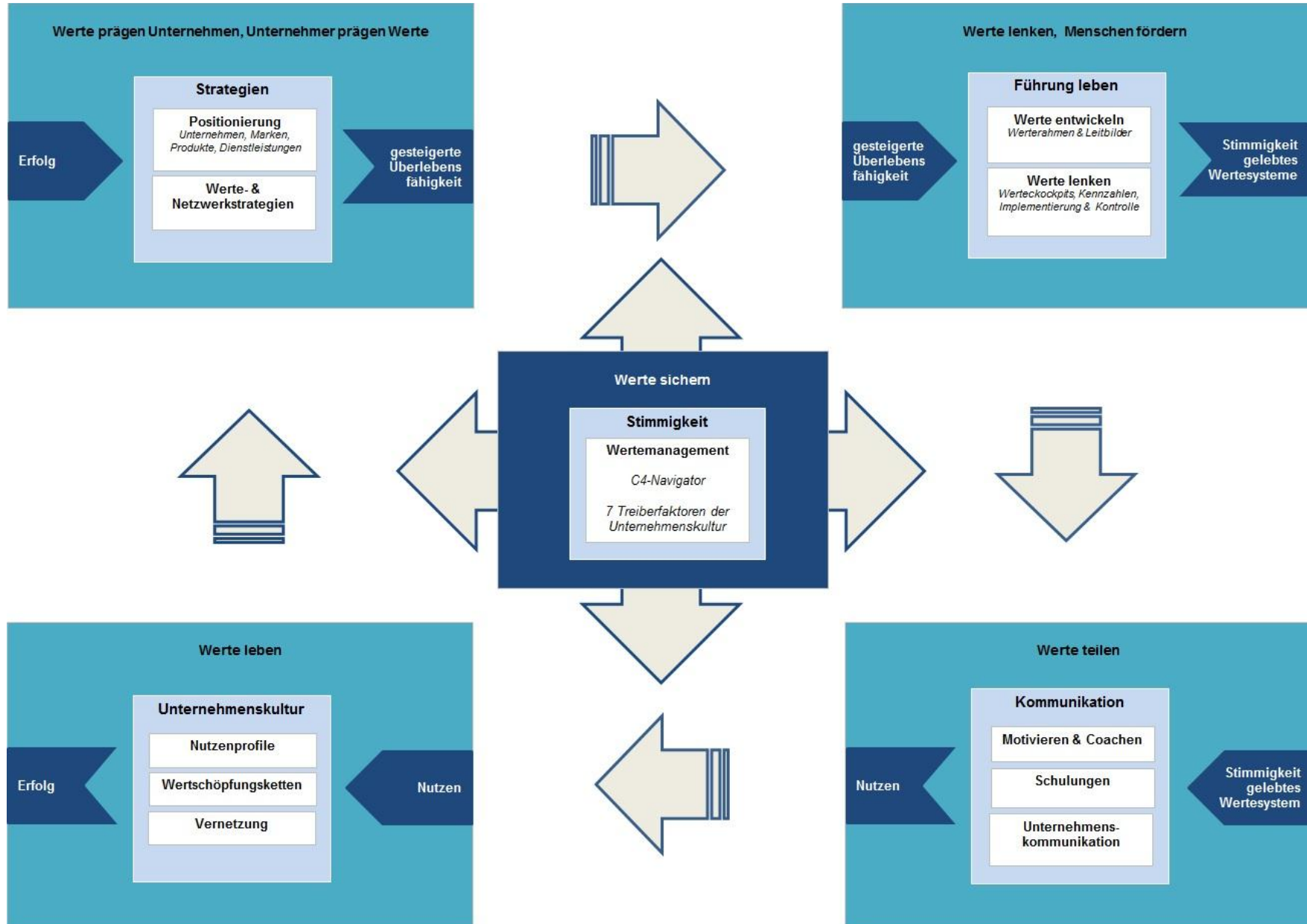
Die Implementierung von Werteprofilen in Unternehmen umfasst:

- Die Ausarbeitung individuell abgestimmter Motivationsmechanismen, Coaching-Angebote und Schulungen, mit denen das unternehmerische Werteprofil nach innen und außen verankert werden kann
- Die Entwicklung von auf den Werterahmen abgestimmten Kommunikationsplattformen

Die Umsetzung nachhaltiger Nutzenketten umfasst:

- Die kontinuierliche Pflege und Justierung der unternehmerischen Nutzenketten und Wertschöpfungsprozesse
- Die Vernetzung des unternehmensbezogenen Werterahmens mit allen unternehmensrelevanten Stakeholdern

Werteorientierte Unternehmensführung: die Gestaltung von Wertekreisläufen als nachhaltiger Wertschöpfungsprozess.



Dr. Friedrich Glauner

Aufackerweg 2
82445 Grafenaschau

Telefon 08841 489 57 80

Fax 08841 489 57 81

Mobil 0171 30 24 374

Mail friedrich.glauner@culturalimages.de

Web www.culturalimages.de