

# freiraum

der Stipendiaten und Altstipendiaten der  
Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit



Netzwerk mit Nutzwert  
[www.vsa-fnf.de](http://www.vsa-fnf.de)



Ausgabe 3 / 2013

## **ZAHLTAG – GELD ODER LEBEN**

- „Wir brauchen die gleichen Spielregeln“ – Interview mit Dr. Hans-Dieter Holtzmann
- VSA-Reisen 2013 – Abenteuer in Marokko & Romantik in Weimar
- Ankündigung – Konvent und Jahresmitgliederversammlung 2013 des VSA



# WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG SICHERT WERTSCHÖPFUNG

von DR. FRIEDRICH GLÄUNER



## DER WERTERICHTER

Freiheit und Verantwortung sind die Grundlage dafür, dass Individuen und Institutionen unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen stiften. Das eine ist ohne das andere nicht möglich. Freiheit besagt, dass einzelne Akteure entscheiden, wie sie handeln. Verantwortung heißt, dass die Folgen ihrer Handlungen von den einzelnen Akteuren getragen werden.

Richtig verstanden ist der Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung der Schlüssel für zwei grundlegende Einsichten.

Erstens, jede Diskussion darüber, ob Ökonomie oder Ökologie den Primat haben sollen (Ökologie als ethisches Wirtschaften), verfehlt den Kern des eigentlichen Zusammenhangs von Wirtschaft und Ethik. Er besteht darin, dass Ökologie (verstanden als die Funktionsweise ökol. Systeme) die radikalste Form freien, verantwortlichen Wirtschaftens darstellt. Denn in ökologischen Systemen überleben nur jene Teilnehmer, die auf lange Sicht mehr in das System hineinragen, als sie individuell aus dem System herausziehen.

Dies führt zur zweiten Einsicht: Unternehmen, die einen integralen Mehrwert stiften, sind in allen Facetten unternehmerischer Performanz auf lange Sicht erfolgreicher als solche, die ausschließlich selbstbezogen wirtschaften.

Die Einsicht in den Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung sowie dem ökonomisch-ökologischen

Prinzip der Nutzen- und Mehrwertstiftung als Basis für Wettbewerbsfähigkeit begründet den Kern wertorientierter Unternehmensführung:

Wertorientierte Unternehmensführung ist ein Wertschöpfungsprozess, der Mehrwerte stiftet und so in zweifachem Sinn Werte schafft. Erstens schafft sie materielle Werte, wie sie die Kennzahlen der unternehmerischen Gesamtrechnung zeigen, zweitens ideelle Werte, wie sie z.B. in der umfassenden Verantwortungskultur herausragend erfolgreicher Unternehmen, wie der Hilti AG oder den dm Drogerie-Märkten zum Ausdruck kommen.

Wertorientierte Unternehmensführung hat verstanden, dass ideelle Werte und materieller Erfolg nicht nur zwei Seiten derselben Medaille sind, sondern dass die Stiftung einer unverwechselbaren Unternehmenskultur aller materiellen Wertschöpfung vorausgeht.

Dass Werteschöpfung unternehmerischer Wertschöpfung vorausgeht, wird sichtbar im Credo jeder wertorientierten Unternehmensführung: Grenzen setzen Werte, Werte setzen Grenzen. Der Wertschöpfungszusammenhang von Grenzen und Werten wird deutlich, wenn man sich die Trichterfunktion der Unternehmenskultur vergegenwärtigt. Trichterförmig prägt der gelebte Werteraum des Unternehmens seine Weltsicht und Handlungsoptionen. Als Filterfunktion vorgestellt



definiert er das Bild der Wirklichkeit und selektiert dadurch die Probleme, die gesehen werden. Dies begrenzt gleichsam die Anzahl der Lösungen, die entwickelt werden können und beeinflusst die ableitbaren Produkte und Leistungskataloge. Wie der Produkt- und Leistungskatalog umgesetzt wird, ist wiederum Abbild der gelebten Kultur. Der kontinuierliche Präge- und Rückkopplungsprozess der Unternehmenskultur ist so Klammer und Ausdruck, wie der Wertetrichter gestaltet ist und welche Leistungen ein Unternehmen erbringen kann.

Betrachtet man Unternehmen als gelebte Wertesysteme, eröffnet dies den Blick auf drei Gesetze unternehmerischen Erfolgs:

- Erstens: nachhaltiger Erfolg wird schon im Keim erstickt wenn die gelebten Unternehmenswerte nicht zu Organisationsform oder Unternehmenszielen passen.
- Zweitens: das gelebte Wertesystem gibt dem Unternehmen Fokus. Es ist der verborgene Fingerabdruck unternehmerischer Unverwechselbarkeit, da nach außen identisch erscheinende Werte bei erfolgreichen Unternehmen nach innen oft ein ganz anderes Gesicht zeigen.
- Drittens: nur stimmige Werterahmen binden jene Kräfte, die unternehmerischen Erfolg nachhaltig absichern. Neben Innovationskraft und der Marktfähigkeit von Produkten sind die gelebten Unternehmenswerte der dritte Faktor, der den Erfolg von Unternehmen langfristig sichert.

Der Aufbau und die kontinuierliche Anpassung unternehmerischer Werterahmen sind maßgebend für die Systemstabilität von Unternehmen und das Management der gelebten Unternehmenswerte eine der zentralen Führungsaufgaben. Sie wird möglich, indem der gelebte Werteraum mittels eines werteneutralen Instrumentariums gemessen und gesteuert wird. Hierzu wird im Unternehmen ein Wertecockpit aufgebaut. Es überführt die Werte der gelebten Unternehmenskultur in ein Raster, das anhand aussagekräftiger Kennzahlen und Kennwerte operativ gesteuert wird. Durch die flankierende Ausgestaltung der Treiberfaktoren der Unternehmenskultur wird im Wertecockpit die Unternehmenskultur mit den Unternehmenszielen und der Organisationsform abgeglichen.

Dass das kein Glasperlenspiel ist, verdeutlichen zwei Beispiele:

- 1) Wie die jüngsten Turbulenzen bei Thyssen-Krupp, Siemens und auch der Deutschen Bank zeigen, führt eine mangelhafte Werteorientierung zur Erosion des Leistungskerns und damit in die Krise. Die jüngst angestoßenen Neuorientierungen aller drei Unternehmen setzen deshalb auf eine Kulturveränderung als Stellhebel für den Weg aus der Krise. Er gelingt nur dann, wenn die Kulturveränderung nicht Lippenbekenntnis bleibt, sondern nachhaltig konsequent als Wertschöpfungsprozess umgesetzt wird.
- 2) Laut jüngster Gallup-Studie haben 24% der in deutschen Unternehmen Beschäftigten innerlich gekündigt und 61% leisten lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Nur 15% der Mitarbeiter zeigen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Bei den »Champions of Excellence«, beispielsweise Hilti oder dm, engagieren sich dagegen weit über 90% der Mitarbeiter proaktiv für ihr Unternehmen. Aus 100% Personalkosten schöpfen Unternehmen mit einer guten Unternehmenskultur somit bis zu über 90% Leistungsträger. Durchschnittliche Unternehmen haben dagegen eine deutlich geringere Leistungsausbeute. Entsprechend schwindet auch ihre Leistungsfähigkeit bei allen anderen Erfolgsparametern, beispielsweise Innovationskraft und Resilienz.

Beide Beispiele zeigen somit deutlich: unternehmerische Werteentwicklung ist nicht nur der zentrale Faktor für herausragende Mitarbeitermotivation und eine tragfähige Markenentwicklung, sondern sie ist das zentrale Instrument, mit der die Wettbewerbsvorteile von morgen geschaffen werden. Das Wertecockpit ist der dazu gehörige Werkzeugkasten, mit Hilfe dessen der Wettbewerbsvorteil »Unternehmenskultur« hergestellt wird.



**Dr. Friedrich Glauner**

ist Philosoph, Unternehmer und Berater und Autor. Er studierte Philosophie, Wirtschafts- und Religionswissenschaften, Semiotik und Geschichte und promovierte als Stipendiat der FNF in Philosophie.

E-Mail: [friedrich.glauner@culturalimages.de](mailto:friedrich.glauner@culturalimages.de)