

Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur

Hannah Möltner, Juliane Göke, Christian Jung, Michèle Morner



Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur

Ergebnisbericht der Nachfolgestudie zum Carl-Bertelsmann-Preis 2003

Hannah Möltner, Juliane Göke, Christian Jung, Michèle Morner

Inhalt

Vorwort	4
Zusammenfassung	6
A. Bedeutung der Unternehmenskultur	8
B. Studien zur Unternehmenskultur	10
B.1 Vorläuferstudie „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktor“ (2003)	10
B.2 Aktuelle Studie „Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur“ (2013 – 2014)	11
C. Ergebnisse und Erkenntnisse	12
C.1 Konzentration auf Kernwerte und stringente Umsetzung von Strategien	13
C.2 Professionalisierung und Kontinuität der Führung	22
C.3 Gefestigtes Zusammenspiel zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Arbeitnehmervertretern	30
C.4 Rückhalt durch langfristige Eigentümerinteressen	35
C.5 Integrationsfähigkeit von Menschen, Marken und Märkten	40
C.6 Integrität durch Konsequenz bei Verstößen gegen Grundwerte	47
C.7 Nutzung von Krisen als Chance für Veränderung	53
C.8 Offenheit und Freiräume für Innovation	58
D. Fallstudien	63
D.1 BASF	65
D.2 B. Braun	71
D.3 BMW Group	76
D.4 Henkel	82
D.5 Hilti	87
D.6 ING-DiBa	93
D.7 Nestlé	97

E.	Methodischer Zugang	103
E.1	Vorgehensweise	103
E.2	Empfehlungen	106
F.	Literaturverzeichnis	107
G.	Abbildungsverzeichnis	121
H.	Tabellenverzeichnis	122
I.	Verzeichnis der Textboxen	122
J.	Anhang	123
	Anhang 1: Beschreibung der Dimensionen der Unternehmenskultur	123
	Anhang 2: Indikatoren für die Dokumentenanalysen	127
	Anhang 3: Leitfragen für Interviews	130
K.	Abstract	134

Vorwort

In den letzten zehn Jahren haben sich Arbeitswelt und Unternehmenslandschaft gravierend verändert: Geschäftsmodelle erodieren, Unternehmen stürzen in Transformationskrisen, Kultmarken verschwinden und Start-ups erobern angestammte Märkte und etablierte Branchen. Führungskräfte spüren, wie traditionelle Organisationsstrukturen, Hierarchien und Machtgefüge an Bedeutung verlieren.

Partizipation, Co-Working, Crowdsourcing, Shared-Services – es sind Synonyme für eine moderne Arbeits- und damit Führungskultur. Grund ist nicht nur die Internationalisierung vieler Arbeits-, Produktions- und Kommunikationsprozesse. Der technologische Wandel erfordert von Unternehmen einen permanenten Wandel sowohl ihrer Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten als auch ihrer Organisationskulturen. Gleichzeitig nahm die Finanz- und Wirtschaftskrise die Unternehmen durch Markt- und Absatzeinbrüche in einen wirtschaftlichen Zangengriff.

Folgen dieser Entwicklungen sind eine zunehmende Suche nach Orientierung in den Führungsetagen bei der Festlegung von Strategien und eine starke Verunsicherung bei den Mitarbeitern bei gleichzeitiger Notwendigkeit eines kontinuierlichen Change-Managements. Gibt es aber auch so etwas wie eine Konstante bei grundlegenden Werten, die Unternehmen als Kompass dienen kann? Gibt es ein Maß an Kontinuität in den Strukturen, auf die sich Führungskräfte in diesen Transformationsphasen verlassen können? Gibt es Grundsätze, die Unternehmen selbst in angespannten Phasen nicht über Bord werfen sollten?

Bereits vor zehn Jahren hat die Bertelsmann Stiftung im Rahmen eines Carl Bertelsmann-Preises bei 100 europäischen Unternehmen die Wirkung ihrer Unternehmenskultur auf deren Unternehmenserfolg recherchiert. Die damaligen Preisträger Hilti, Novo Nordisk und BMW zeigen exemplarisch, was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet: die Gewährung unternehmerischer Freiräume durch dezentrale Strukturen, die konsequente Delegation von Verantwortung, die Förderung von Innovationen durch eine Partizipationskultur, die Dialogfähigkeit zwischen den Interessenvertretungen, aber auch eine stabile Führungsstruktur, oft getragen durch solide Eigentümerverhältnisse.

Nach einer Dekade hat das Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“ nochmals einen Blick auf damals herausragende Unternehmen geworfen. Gemeinsam mit dem Reinhard-Mohn-Institut an der Universität Witten/Herdecke wurden durch Recherchen, Interviews vor Ort und auch Eindrücke aus dem Unternehmensumfeld unternehmenskulturelle Erfolgsfaktoren identifiziert und zu Grundsätzen für den nachhaltigen Unternehmenserfolg verdichtet.

Es hat sich gezeigt, dass die Führungsprinzipien der Vergangenheit nichts an Aktualität und Gültigkeit verloren haben – im Gegenteil: Sie wurden von den beteiligten Unternehmen konsequent fortgeschrieben. Die Konzentration auf Kernwerte und deren beharrliche Umsetzung, die Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat, die kontinuierliche Förderung von Innovationen sowie der offensive Umgang mit Krisen als Chance für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodell und Organisationskultur sind Merkmale dieser erfolgreichen, nachhaltigen Führung.

Dabei ist ein Leitgedanke in den Unternehmen nach wie vor integraler Bestandteil der Unternehmenskultur: Der Mensch steht im Mittelpunkt – ob als Mitarbeiter oder Kunde. Die Unternehmenskulturen zeichnen ein Wertegerüst aus, das durch Mut, Geradlinigkeit, Offenheit, Leistungsorientierung und Verantwortungsbewusstsein geprägt ist.

Die in dem vorliegenden Bericht aufgelisteten Merkmale sind keine Garantie, aber ein wertvoller Kompass für eine nachhaltige erfolgreiche Unternehmensführung. Die an der Studie beteiligten Unternehmen haben bewiesen, wie man nicht nur Krisen bewältigen kann, sondern über Jahrzehnte durch tragfähige Führungsstrukturen und eine konsequente Markt- und Mitarbeiterorientierung Innovation und Wachstum generieren kann.



Liz Mohn
Stellv. Vorsitzende des Vorstands
der Bertelsmann Stiftung

Zusammenfassung

Die Braunüle, die bei B. Braun mit einer firmeninternen Ausstellung geehrt wird, der Sicherheitshinweis „Handlauf nutzen“ bei BASF, die BMW-Zentrale in Form eines Vierzylinders, die Unternehmensverbundenheit der „Henkelianer“, der bei Hilti omnipräsente rote Bohrmaschinen-Koffer, Dirk Nowitzki als personalisiertes Aushängeschild der ING-DiBa, die Kaffeedamen bei Nestlé, die die Mitarbeitenden in der Zentrale am Genfer See allmorgendlich mit Kaffee versorgen – dies sind Beispiele dafür, worin Unternehmenskultur ihren Ausdruck findet. Aber handelt es sich dabei um Merkmale, die zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur führen?

Die vorliegende Studie gibt Antworten auf diese Frage auf der Grundlage von Unternehmenskulturanalysen bei BASF, B. Braun, der BMW Group, Henkel, Hilti, ING-DiBa und Nestlé. Damit schließt sie nach über zehn Jahren an die Vorläuferstudie „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“ an, die im Rahmen der Recherchen zum Carl Bertelsmann-Preis 2003 durchgeführt wurde.

Der Bericht beleuchtet in acht übergreifenden Bereichen positive Ausprägungen des „the way we do things around here“ (Bower 1966) und damit Merkmale der Unternehmenskultur und ihrer Entwicklung. Folgende Faktoren einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur innerhalb der letzten zehn Jahre sind zu beobachten:

1. Konzentration auf Kernwerte und stringente Umsetzung von Strategien
2. Professionalisierung und Kontinuität der Führung
3. Gefestigtes Zusammenspiel zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Arbeitnehmervertretern
4. Rückhalt durch langfristige Eigentümerinteressen
5. Integrationsfähigkeit von Menschen, Marken und Märkten
6. Integrität durch Konsequenz bei Verstößen gegen Grundwerte
7. Nutzung von Krisen als Chance für Veränderung
8. Offenheit und Freiräume für Innovation

In Fallstudien werden die Ergebnisse und Erkenntnisse zu Positivbeispielen in der Unternehmensentwicklung und -kultur innerhalb der letzten zehn Jahre vertieft und für jedes der

sieben Unternehmen getrennt dargestellt. Übereinstimmend zeigten alle Unternehmen eine starke gemeinsame Ziel- und Werteorientierung. Diese wird bei BASF im ressourcenvernetzenden Verbundgedanken deutlich, bei B. Braun ist es der Leitsatz „Sharing Expertise“ und die regionale Verbundenheit, bei der BMW Group prägt die neue Strategie „Number ONE“ die Ausrichtung, so wie es bei Henkel der Wandel zur „Winning Culture“ ist. Bei Hilti eint die gemeinsame menschen- und leistungsorientierte Kulturreise, bei ING-DiBa das Streben nach Einfachheit sowie Transparenz und Nestlé bekennt sich zur gemeinsamen Wertschöpfung in einem dezentralen Unternehmen.

Informationen aus Geschäftsberichten, Homepages und Materialien wurden ebenso zur Erfassung der Unternehmenskultur herangezogen wie persönliche Interviews mit Unternehmensvertretern vor Ort. Die Erhebungsmethodik wird abschließend dargestellt und dient gleichzeitig als Anregung dazu, wie ein besseres Verständnis der eigenen oder anderer Unternehmenskulturen in ihren Stärken und Entwicklungsfeldern gelingen kann.

A. Bedeutung der Unternehmenskultur

Wie bewältigen Unternehmen interne und externe Krisen erfolgreich? Wie gelingt die Umstellung von Geschäftsmodellen? Wie schaffen Unternehmen Voraussetzungen dafür, veränderten Rahmenbedingungen konstruktiv zu begegnen?

Um herausragende Unternehmensleistungen gleichermaßen wie eklatantes Missmanagement zu erklären, berufen sich Managementratgeber und Fachliteratur auf Unternehmenskultur im Sinne von „the way we do things around here“ (Bower 1966). Und das mit einer langen Tradition: Bereits in den 1950er-Jahren verwendete der Organisationsforscher Elliot Jaques eine ähnliche Begrifflichkeit im Titel seines Buches „The changing culture of a factory“ (1951). Der Unternehmenskulturansatz erfreute sich anschließend in den 1970er- und 1980er-Jahren wachsender Popularität, als im Zuge des sogenannten Japanschocks der wirtschaftliche Erfolg des Inselstaats mit Besonderheiten der asiatischen Unternehmensführung und -steuerung in Verbindung gebracht wurde. Es folgte eine Suche nach „rezepthaften Handlungsanweisungen“, die in einer Vielzahl an Theorien und Modellen mündeten (u. a. Deal und Kennedy 1982; Peters und Waterman 1982; Ouchi 1981). Es wurde z. B. die nach innen gerichtete Prozesskultur gegenüber der auf das Umfeld gerichteten Marktkultur abgegrenzt und auch heute wird die Liste erfolgsverheißender Unternehmenskulturen mit Begriffen wie Kooperationskultur, Vertrauenskultur oder Innovationskultur laufend erweitert.

Die Unterschiedlichkeit dieser Unternehmenskultur-Konzepte ruft häufig den Eindruck hervor, es mit einem Begrifflichkeitenwirrwarr zu tun zu haben. Allerdings finden sich in der Literatur Systematisierungen, die eine grundlegende Einteilung zwischen Metaphernansatz, Variablenansatz und integrativem Ansatz vornehmen (Allaire und Firsirotu 1984; Neubauer 2003; Smircich 1983). Modelle, die dem Metaphernansatz zuzuordnen sind, vertreten die Auffassung, dass ein Unternehmen Ausdruck einer bestimmten Kultur ist, die durch seine Mitglieder hervorgebracht wird und nur durch eine ganzheitliche Betrachtung interpretativ erschlossen werden kann. Demgegenüber wird in den Modellen, die dem Variablenansatz folgen, Unternehmenskultur als gestaltbares Element von Unternehmen verstanden, welches objektiv erfassbar ist. Zusammengeführt werden Variablen- und Metaphernansatz in den Modellen von Schein (2010) und Sackmann (2002; 2004). Diese integrativen Modelle zeigen, dass sowohl direkt beobachtbare und gestaltbare Aspekte (Variablenansatz) als auch ideelle Kulturaspekte, die nur indirekt erschlossen werden können (Metaphernansatz), existieren. Im Modell von Schein (2010) werden diese Aspekte

C. Ergebnisse und Erkenntnisse

Die folgenden acht Unterkapitel beleuchten, welche Trends, Tendenzen und gemeinsamen Merkmale in den Unternehmenskulturen der sieben Unternehmen beobachtbar sind. Dabei werden Entwicklungen der letzten zehn Jahre dargestellt, ohne diese jedoch auf vereinfachende Rezepte oder Erfolgsformeln zu reduzieren. Stattdessen bieten die Beispiele erfolgreicher Unternehmen Anregungen zur Reflexion über Ähnlichkeiten und Unterschiede im Hinblick auf andere oder das eigene Unternehmen.

Die Kapitel können unabhängig voneinander gelesen werden. Sie widmen sich jeweils eigenständig in acht Bereichen positiv ausgeprägten Merkmalen der Unternehmenskultur und ihrer Entwicklung über einen Zeitraum von zehn Jahren. Folgende Faktoren einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur sind zu beobachten:

1. Konzentration auf Kernwerte und stringente Umsetzung von Strategien
2. Professionalisierung und Kontinuität der Führung
3. Gefestigtes Zusammenspiel zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Arbeitnehmervertretern
4. Rückhalt durch langfristige Eigentümerinteressen
5. Integrationsfähigkeit von Menschen, Marken und Märkten
6. Integrität durch Konsequenz bei Verstößen gegen Grundwerte
7. Nutzung von Krisen als Chance für Veränderung
8. Offenheit und Freiräume für Innovation

Neben der unternehmensübergreifenden Beschreibung dieser acht Bereiche finden sich in jedem Kapitel Kästen mit Beispielen guter Unternehmenspraxis. In einem kurzen Fazit werden die wesentlichen Merkmale am Ende des Kapitels zusammengefasst. Dabei handelt es sich in allen Darstellungen um positiv wirkende Faktoren, Merkmale und Praktiken, die in unterschiedlichen Ausprägungen bei den Unternehmen identifizierbar sind.

C.1 Konzentration auf Kernwerte und stringente Umsetzung von Strategien

Gelebte Unternehmenswerte begründen maßgeblich die Unternehmenskultur, sie eröffnen Handlungsspielräume und machen Situationen bewertbar (Kleinfeld 2014). Damit sind sie wegweisend und ausrichtend, genauso wie Unternehmensstrategien. Trotzdem werden Strategien und Werte von Unternehmen häufig als getrennte Domänen wahrgenommen: Werte gelten als schwer fassbar, implizit und nicht steuerbar, wohingegen Strategien als konkret, explizit und intentional der Steuerung unterliegend charakterisiert werden. Dass diese vereinfachende Zweiteilung nicht zutrifft, ist aus dem Unternehmensalltag bekannt. Langfristige strategische Planungen sind durch Änderungen in der Außenwelt (z. B. Markteinbrüche, Lieferengpässe) oder der Innenwelt (z. B. Ausscheiden zentraler Leitungspersonen) kurzfristigen Anpassungen unterworfen. Und das zum Teil mit fatalen Folgen: So konstatieren Kaplan und Norton (2005), dass Strategie-Implementierungen in 60 bis 90 Prozent der Fälle scheitern. Bereits Mintzberg und Waters (1985) beschrieben das Phänomen des Abweichens von geplanten Strategien mit dem Auftreten emergenter Strategien, die durch Ereignisse ausgelöst werden und damit dazu führen, dass die realisierte Strategie emergente, spontan auftretende Anteile enthält.

Strategien bestehen also nicht allein in der Umsetzung der geplanten Ziele, sondern auch in der Integration aktueller Entwicklungen. Darüber hinaus findet eine wechselseitige Beeinflussung zwischen Strategien und Werten statt. Da Werte die Art und Weise, wie gehandelt wird, ausrichten, haben sie damit Einfluss auf die strategische Schwerpunktsetzung. So können z. B. geplante Strategien, die durch eine bestimmte Wertegruppe dominiert sind, andere Gruppen verdrängen. Eine einseitige Leistungsfokussierung bei Werten kann somit zur Implementierung einer leistungsorientierten Strategie führen, die dann Kommunikationswerte, Kooperationswerte oder auch ethische Werte verdrängt (Wieland 2000). Überhöhte Zielvorgaben und Leistungsdruck in der Finanzindustrie belohnen z. B. vor der Finanzkrise vermehrt die Durchführung risikoreicher Transaktionen und die Vergabe von Krediten an kreditunwürdige Schuldner (Economist 2013). Damit wurden Kooperationswerte wie Transparenz und Loyalität und auch ethische Werte wie Integrität und Ehrlichkeit verdrängt. Umgekehrt beeinflussen strategische Neuausrichtungen, die durch Werte vermittelnde Maßnahmen begleitet werden, die Ausrichtung des Wertekompasses in Unternehmen. So setzt **Henkel** (vgl. Textbox auf Seite 17) mit ambitionierten Finanzziele neue Werte im Unternehmen, die mit zahlreichen Kommunikationsaktivitäten verbunden sind. Auch die **BMW Group**, die mit der Strategie „Number ONE“ (vgl. Textbox auf Seite 20) einen klaren Fokus auf Effizienz und langfristige Wertsteigerung legt, schickte ihre Strategie auf eine unternehmensweite Tournee, um den Wandel zum Mobilitätsdienstleister zu verankern.

Die betrachteten Unternehmen zeigten eine Reihe auffallender Übereinstimmungen im Umgang mit dem vermeintlichen Dualismus aus Werten und Strategien: Es fand eine Reduzierung der Anzahl der Werte statt und diese werden klar kommuniziert. Unternehmenswerte und Strategie weisen eine hohe Passung und Kongruenz auf, was die konsequente Implementierung der Strategien befördert.

Innerhalb der letzten zehn Jahre war ein Trend zur Reduzierung der Anzahl der Werte beobachtbar, womit vormals komplexe Wertekanons vereinfacht wurden (vgl. Tabelle 1). Diese Fokussie-

rung der gemeinsamen Zielorientierung wurde z. B. bei BASF, Henkel und Hilti umgesetzt. **BASF** führte mit dem englischen Purpose (Unternehmenszweck) „We create chemistry for a sustainable future“ zwar einen längeren Slogan ein als den vorherigen „Zukunft gestalten“, verdeutlichte damit aber die internationale Ausrichtung. Mit Übernahme des Vorstandsvorsitzes durch Kurt Bock im Jahr 2011 wurden die Werte kreativ, offen, verantwortungsvoll, unternehmerisch im Unternehmen verankert und damit von sechs auf vier reduziert (BASF 2012a; 2009).

Henkel verkürzte seine Vision von 2003 „Henkel ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen“ (Henkel 2004) auf „Global führend mit Marken und Technologien“, womit auch hier die internationale Prägung zum Ausdruck kommt. Zeitgleich wurden 2010 die bestehenden zehn Werte auf fünf reduziert (Kunden, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit, Familie; Henkel 2013)

” Klarheit und Einfachheit sind absolut oberste Prinzipien, auch bei der Kommunikation. Und dann: Konsistenz in der Umsetzung. “

CARSTEN TILGER, LEITER CORPORATE COMMUNICATIONS, HENKEL

Und auch bei **Hilti** fand eine Fokussierung auf vier der früheren acht Werte statt, wobei der Wert „Mut“ eine neue Dimension unterstreicht. Im Leitbild von 2003 heißt es außerdem noch etwas sperrig „Wir bauen unsere Zukunft. Wir wollen nachhaltig profitabel und deutlich schneller wachsen als der Markt und damit unsere Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit sichern“ (Hilti 2004), was seit 2007 durch das deutlich eingängigere „Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft“ (Hilti 2008) ersetzt wurde.

” Wir haben eine Kultur, die caring und zugleich performing ist. Diese Kultur ist ein integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Damit ergibt sich eine klare Orientierung. “

MICHAEL HILTI, VERWALTUNGSRAT, HILTI

In allen genannten Unternehmen war die Wertereduzierung Chefsache, wobei Mitarbeiter verschiedener Bereiche und Nationalitäten eingebunden waren. Mit einer kleineren Anzahl an Werten fällt somit auch die klare Kommunikation über das gesamte Unternehmen hinweg leichter. **Hilti** widmet der Verbreitung seiner Kultur und Werte in den Team-Camps der „Culture Journey“ bereits seit zehn Jahren umfangreiche Aktivitäten (vgl. Textbox auf Seite 18). Und auch **Henkel** hat beim Wandel zur „Winning Culture“ seit 2010 eine umfassende Kommunikationsarbeit an den Tag gelegt (vgl. Textbox auf Seite 17). Klare Kommunikation wurde auch der **BMW** Group und **BASF** attestiert, die mit ihren Vorstandsvorsitzenden zwei der verständlichsten Redner an ihrer Spitze haben: Norbert Reithofer wurde 2014 und Kurt Bock 2013 zum besten Redner unter den DAX-Vorständen gekürt (Obmann und Jablonowska 2014; Obmann 2013).

Eine eindeutige Ausrichtung ist insbesondere dann möglich, wenn eine hohe Passung und Kongruenz der Unternehmenswerte und der Strategie besteht. Sowohl Hilti als auch BASF haben diese Passung in die anschaulichen Formen eines Strategieturms und eines Strategiewürfels gebracht (vgl. Abbildung 1). Der Strategieturm bei **Hilti** fußt auf der mitarbeiter- und leistungsorientierten

Tabelle 1: Konzentration auf Kernwerte bei BASF, Henkel und Hilti

Werte bei BASF

2003	2013
<ul style="list-style-type: none"> • nachhaltiger Erfolg • Innovation für den Erfolg unserer Kunden • Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz • persönliche und fachliche Kompetenz • gegenseitiger Respekt und offener Dialog • Integrität 	<ul style="list-style-type: none"> • kreativ • offen • verantwortungsvoll • unternehmerisch

Werte bei Henkel

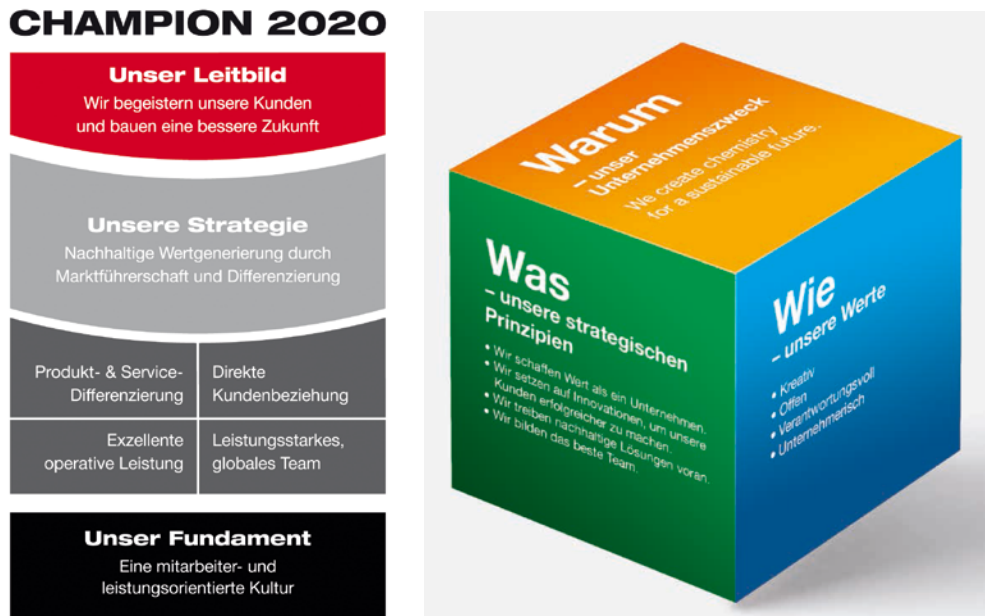
2003	2013
<ul style="list-style-type: none"> • Wir sind kundenorientiert. • Wir entwickeln führende Marken und Technologien. • Wir stehen für exzellente Qualität. • Wir legen unseren Fokus auf Innovationen. • Wir verstehen Veränderungen als Chance. • Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter. • Wir orientieren uns am Shareholder-Value. • Wir wirtschaften nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich. • Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik. • Wir wahren die Tradition einer offenen Familiengesellschaft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. • Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter. • Wir streben herausragenden und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an. • Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen. • Wir gestalten unsere Zukunft auf dem Fundament eines erfolgreichen Familienunternehmens.

Werte bei Hilti

2003	2013
<ul style="list-style-type: none"> • Wir leben gemeinsame Werte. • Wir stehen zu unserem Wort. • Integrität, Selbstverantwortung, Toleranz und Respekt gegenüber dem Einzelnen zeichnen unser Miteinander aus. • Wir sind stets bereit, zu lernen und zu verändern. • Wir handeln verantwortlich gegenüber Gesellschaft und Umwelt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrität • Mut • Teamarbeit • Engagement

Quelle: BASF 2004; BASF 2013c; Henkel 2013; Henkel 2004; Hilti 2014f; Hilti 2004

Abbildung 1: Hilti-Strategieturm und BASF-Strategiewürfel



Quelle: Hilti 2014b; BASF 2011

Kultur des Unternehmens. Bei **BASF** veranschaulichen seit 2011 drei Seiten eines Würfels die Grundlagen der Unternehmensstrategie (Warum? Unternehmenszweck; Wie? Werte; Was? Strategische Prinzipien). Die Werte sind damit integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie. Auch die englische Formulierung des Unternehmenszwecks („purpose“) weist eine hohe Passung zur internationalen Verbundstrategie der „chemical company“ auf, die diesen nun auch mit „we create chemistry“ in ihr Logo integriert (BASF 2014b).

„Wir haben die Strategie ‚Number ONE on Tour‘ gemacht. In den Krisenzeiten. Damit die Leute verstehen, auch der Mitarbeiter am Band versteht, wo die Reise hingeht.“

BILL MCANDREWS, LEITER KONZERNKOMMUNIKATIONSSTRATEGIE, UNTERNEHMENS- UND MARKTKOMMUNIKATION, BMW GROUP

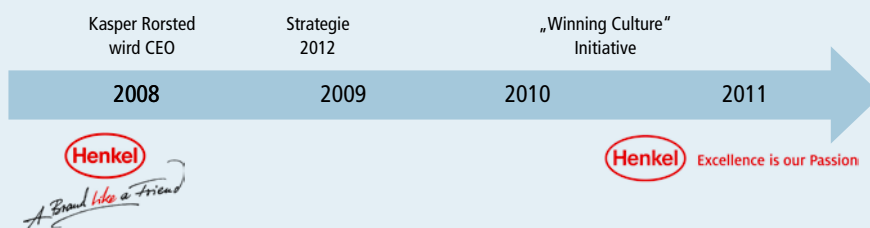
Die konsequente Implementierung der Strategien umfasst sowohl kurzfristige als auch langfristige Strategien (Matzler et al. 2011), die in Abhängigkeit von der Branche unterschiedliche Relevanz besitzen. So sind z. B. kurzfristige Strategien insbesondere bei schnelllebigen Branchen mit hoher Anfälligkeit für Trendschwankungen notwendig, wie bei der FMCG-Branche (Fast Moving Consumer Goods). Damit besteht, z. B. bei **Nestlé** und **Henkel**, eine größere Notwendigkeit kurzfristiger Strategien als beim Medizinbedarfshersteller **B. Braun**. Damit die komplementäre Verfolgung von kurz- und langfristigen Strategien und damit auch ihre konsequente Implementierung gelingen, ist eine gemeinsame Ausrichtung durch Werte förderlich. Somit werden auch spontan auftretende,

Wertewandel und -kommunikation bei Henkel

2008 wurde mit dem Vorstandswechsel von Ulrich Lehner auf Kasper Rorsted bei Henkel eine tief greifende strategische und kulturelle Neuausrichtung forciert (vgl. Abbildung 2). Die neue Strategie 2012 sollte leistungsorientierter und internationaler und die Kultur eine „Winning Culture“ werden, um erfolgreich im immer kompetitiver werdenden Marktumfeld agieren zu können. Schnell zeigte sich jedoch, dass eine neue Strategie mit dem vorherrschenden Wertesystem und der sicherheitsorientierten Kultur nicht kompatibel war. 2010 wurden die ursprünglich zehn Werte auf fünf reduziert: Als zentrale Werte wurden dabei Kunden, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familie von der Unternehmensleitung in Kooperation mit dem Aufsichtsrat identifiziert. Der Wert Kunde fordert die Ausrichtung auf die Kundensegmente der Konsumenten, Fachleute und Industrie. Mitarbeiter sollen geschätzt und dabei gefordert und gefördert werden. Der wirtschaftliche Erfolg soll nachhaltig und überdurchschnittlich sein. Beim Thema Nachhaltigkeit möchte das Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial erfolgreich sein. Mit dem Wert Familie soll unterstrichen werden, dass die Zukunft auf dem Fundament eines starken Familienunternehmens gestaltet wird (Henkel 2014f). In der Implementierung der Werte trat Kasper Rorsted in seinem Engagement bei Workshops und Veranstaltungen als maßgeblicher Wertebotschafter in Erscheinung. Unter Nutzung einer Vielfalt an Kommunikationskanälen wurden die neuen Werte in das gesamte Unternehmen getragen. Mit über 5.000 Workshops und diversen Events wurden die Werte unternehmensweit den Mitarbeitern auf allen Ebenen vermittelt (Roos 2013). Die 160 obersten Führungskräfte demonstrierten ihr Bekenntnis zu den Werten mit der Unterzeichnung eines Commitment Acts. Über die Mitarbeiterzeitschrift, in Infomailings und im Intranet wurde die Botschaft der neuen Vision kommuniziert. Auch Veranstaltungen wie ein Jahresendessen wurden ebenfalls genutzt, um die Identifikation mit dem Unternehmen und den neuen Werten zu stärken (Henkel 2014b).

In dieser Phase der intensiven Wertevermittlung wurde der alte Henkel-Claim „Henkel – A brand like a friend“ abgesetzt; der neue Claim „Henkel – Excellence is our Passion“ wurde jedoch erst nachdem die Werte verankert waren vorgestellt. Durch die Inside-out-Umsetzung der Kommunikation konnte der Konzern sicherstellen, dass die Kernbotschaft bereits auf allen Ebenen des Unternehmens verankert war, bevor sie an die Öffentlichkeit getragen wurde. Als „One Henkel“ wurden die Werte global kommuniziert, um in allen Unternehmensteilen weltweit ein gemeinsames Werteverständnis zu schaffen. Dass Strategie,

Abbildung 2: Entwicklungen in der strategischen und kulturellen Ausrichtung bei Henkel



Quelle: Henkel 2004; Henkel 2012b; Roos 2013

Ziele und Werte von den Mitarbeitern verstanden wurden und auch gelebt werden, zeigt sich unter anderem in der hohen Zustimmung der Mitarbeiterbefragungen (Henkel 2014b). Nach den Ergebnissen des „Vision & Values Surveys“ von 2011 bejahen 93 Prozent der Mitarbeiterschaft die neuen Henkel-Werte und 90 Prozent leben sie nach eigener Aussage (Henkel 2014e).

„Der Grundsatz war, ist und bleibt: One Henkel. Wir wollen eine Firma sein. Das war schon immer unser Grundsatz und das soll auch so bleiben. Damals wurde Henkel 133 Jahre alt. Wenn wir 260 Jahre alt werden wollen, müssen wir zukunftsorientiert arbeiten.“

KASPER RORSTED, CEO, HENKEL

Hiltis Kulturreise

Kultur ist bei Hilti eine Reise, mit der das Unternehmen unterstreicht, dass es sich dabei um keine einmalige Initiative, sondern um eine dauerhafte Weiterentwicklung handelt. Die „Culture Journey“ wurde 2003 nach Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises (Hilti 2014d) begonnen. Hilti erkannte, dass die mit dem Preis gewürdigten Aktivitäten zwar ein erster Schritt auf der Reise waren, jedoch nach einer stärkeren Verankerung im Unternehmen und Bezug zum Geschäft verlangten. Es mangelte an verbindlichen Aktionsplänen, einer lückenlosen Überprüfung der Zielerreichung und über die individuelle Persönlichkeitsbildung hinausgehenden strategischen Maßnahmen. Die Kulturreise betont dabei bewusst die Bedeutung des kontinuierlichen Prozesses und füllt Hiltis Werte (Integrität, Mut zur Veränderung, Teamwork und Engagement) in ressourcen- und zeitaufwendigen Team-Camps mit Leben.

„Das sollte nicht einmalig, sondern ein laufender Prozess sein, darum auch ‚The Hilti Way‘. Unternehmenskultur soll und muss leben.“

MICHAEL HILTI, VERWALTUNGSRAT, HILTI

Geleitet von einem Sherpa (vgl. Textbox Seite 34 im Kapitel C.3), also einem Kulturvermittler, und einer Führungskraft gehen die Mitarbeiter regelmäßig in ihren Arbeitsteams auf eine zweitägige „Culture Journey“. Die Workshops dienen dazu, ein Verständnis der Kultur zu entwickeln, den eigenen Beitrag im Unternehmen, aber auch Hindernisse auf dem „Hilti Way“ im Tagesgeschäft zu identifizieren. Der „Hilti Way“ beschreibt dabei das Bestreben, strategische Botschaften und die Werte tagtäglich umzusetzen und dies als einen aktiv zu gestaltenden Prozess, nicht als Zustand zu verstehen.

Abbildung 3: Hilti Wertekompass



Quelle: Hilti 2014f

Aktuell existieren fünf thematische Schwerpunkte, die laufend erweitert und an die Unternehmensstrategie angepasst werden. Eine geplante Erweiterung ist z. B. die Integration des Themas Diversity (Hilti 2014d). Die bestehenden Workshops „Foundation“, „Rubicon“, „Pit Stop“, „Moment of Truth“ und „The Hilti Way“ wurden dabei zunächst von der Konzernleitung durchlaufen, bevor diese unternehmensweit implementiert werden (Hilti 2014d; Bruch und Poralla 2009). Während z. B. das Team-Camp „Foundation“ die Grundlagen der Unternehmenskultur und -strategie legt, vertieft „Rubicon“ die gemeinsame Ausrichtung. Das jeweilige Team setzt sich anhand eines konkreten Projektes damit auseinander, wie Erfolg auf der Grundlage gemeinsamer Anstrengungen entsteht. Wie der namensgebende Fluss, der seit der Antike als der Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt, gilt, sollen die Mitarbeiter von Rückzugsgedanken Abschied nehmen. Alle Workshops arbeiten mit bildhaften Darstellungen und einprägsamen Metaphern der Unternehmenskultur, u. a. „in den Spiegel schauen“, „Kreis der Gewohnheit verlassen“, „Moment der Wahrheit“, die in den alltäglichen Sprachgebrauch des Unternehmens übergegangen sind. In den Team-Camps kommen vielfältige Methoden zum Einsatz, wie z. B. gruppenspezifische Spiele, Feedbackkarten für die gegenseitige Rückmeldung, eine Prioritätenmatrix zur Arbeitsorganisation sowie Spaziergänge und Lagerfeuerstunden zur Reflexion (Hilti 2014d; 2014e).

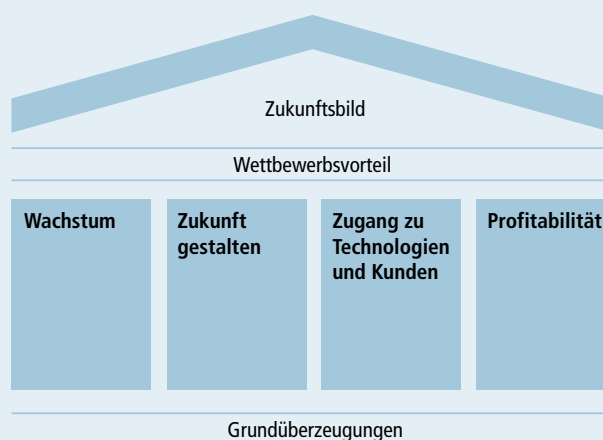
2013 wurden fast neun Millionen Schweizer Franken und 24.000 Arbeitstage, die Hilti-Mitarbeiter in den Unternehmenskulturworkshops verbracht haben, investiert. Die Mitarbeiter danken es mit Engagement: Laut Mitarbeiterbefragung sind 94 Prozent bereit, ihr Möglichstes zum Unternehmenserfolg beizutragen, und 92 Prozent sind stolz, bei Hilti zu arbeiten (Hilti 2014f).

Strategie „Number ONE“ der BMW Group

Norbert Reithofer begann seine Arbeit als Vorstandsvorsitzender der BMW Group 2006 mit einem engagierten Diskussionsprozess über die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Unter seinem Vorgänger, Helmut Panke, war das Unternehmen zwar kontinuierlich gewachsen, jedoch mit einer geringen Innovationsrate. Auch in der Profitabilität sah der neue Vorstandsvorsitzende Verbesserungspotenzial. Zwar lag der Umsatz je Auto weiter über dem des Konkurrenten Audi, doch bei der Kapitalrendite hatte der Ingolstädter Fahrzeugbauer die Nase klar vorn. Auch die Unsicherheit aufgrund von Wechselkursschwankungen, die mit den Erlösen auf dem damals größten Absatzmarkt USA für BMW verbunden waren, missfiel dem Vorstandsvorsitzenden. Reithofer initiierte einen einjährigen Prozess, in dem in Vorstandswerkshops die neue Strategie erarbeitet wurde. Simultan dazu widmeten sich die dem Vorstand direkt unterstellten Bereichsleiter der Strategiefrage, um so im Austausch einen Abgleich und Realitätscheck herzustellen (Freitag 2011; 2008). Das Ergebnis war die 2007 verabschiedete Strategie „Number ONE“, die eine langfristige Ausrichtung auf das Ziel, zum international führenden Anbieter von „Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität“ (BMW Group 2009a) zu avancieren, legt.

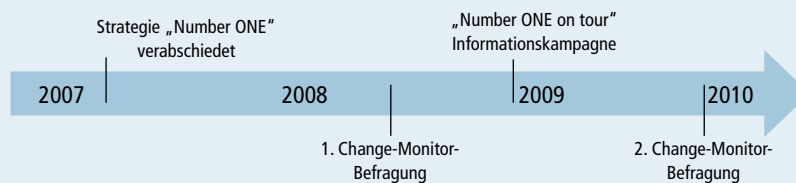
Mit einem Zeithorizont bis zum Jahr 2020 wurde das Zukunftsbild definiert, welches auch das Dach des Strategiehauses (vgl. Abbildung 4) der Strategie „Number ONE“ bildet. Im Zukunftsbild sind klare Finanzziele in den Bereichen Retail, Kapitalrendite und Umsatzrendite festgelegt. Die Zwischenziele, welche bis 2012 gesetzt wurden, wie z. B. eine Forschungs- und Entwicklungsquote von über fünf Prozent oder eine EBIT-Marge von acht bis zehn Prozent, wurden erreicht (BMW Group 2014e). Der Querträger des Hauses besteht aus den kompetitiven Vorteilen der BMW Group. Diese zeichnen sich vor allem durch Qualität, Markenstärke, Design, aber auch Innovationskraft und Flexibilität aus. Auf dem Fundament der Grundüberzeugung stehen die vier Säulen „Wachstum“, „Zukunft gestalten“, „Zugang zu Technologien und Kunden“ sowie „Profitabilität“. Im Sinne des Wandels zum Mobilitätsanbieter wer-

Abbildung 4: Strategiehaus der BMW Group



Quelle: BMW Group 2008

Abbildung 5: Verlauf der Strategieimplementierung und Change-Monitor-Befragungen



Quelle: In Anlehnung an Körner, Bruch und Stephany (2012)

den die Säulen auch als die vier Stoßrichtungen bezeichnet (BMW Group 2014d). Neben den bereits etablierten Finanzdienstleistungen setzt die BMW Group diese z. B. im Bereich der Automobildienstleistungen um. Mit dem Carsharing-Programm „DriveNow“ forciert BMW damit die Zukunft individueller Mobilität jenseits des Autokaufs. Über die HandyApp können BMW- und Mini-Modelle in Großstädten gebucht werden; ein Angebot, das sich großer Beliebtheit erfreut und weiter expandiert (Handelsblatt 2014). Somit verfolgt BMW in diesem Bereich die Stoßrichtungen der Säulen „Zukunft gestalten“ und „Zugang zu Technologien und Kunden“. Ein weiteres Erfolgsbeispiel findet sich im „Project i“ (vgl. Kapitel C.8, Textbox Seite 61).

Trotz der massiven Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise hielt die BMW Group in den Jahren 2008 und 2009 an der konsequenten Umsetzung der Strategie „Number ONE“ fest (BMW Group 2009a). Um die Strategie im gesamten Unternehmen bekannt zu machen, wurde 2009 die unternehmensweite Informationskampagne „Number ONE on Tour“ gestartet. In 72 eintägigen Veranstaltungen wurde 7.000 Führungskräften innerhalb eines halben Jahres die neue Strategie vermittelt (Körner et al. 2012). Mit dem Change-Monitor, einer internen Befragung zum Erfolg der Informationskampagne, überprüfte BMW den Veränderungsfortschritt. Dazu wurden zwei Erhebungen vor und nach der Kampagne „Number ONE on Tour“ durchgeführt (vgl. Abbildung 5).

„Wir verfolgen sehr konsequent langfristige Strategien und opfern die nicht kurzfristig auf dem Tisch. Und das hat Glaubwürdigkeit, weil die Mitarbeiter inzwischen gesehen haben, dass sich das ausgezahlt hat.“ HARALD KRÜGER, VORSTAND PRODUKTION, BMW GROUP

Es zeigte sich, dass das Strategieverständnis im mittleren Management 2008 im Vergleich zum oberen Management noch gering ausgeprägt war. 2010 folgte der zweite Change-Monitor nach der Kampagne „Number ONE on Tour“. Unter dem Motto „Aufbruchstimmung und Ergebnisorientierung“ (Stephany 2012) wurden in den Workshops und Vorträgen die Kernthemen der Strategie und Fragen ihrer Umsetzung erarbeitet und reflektiert, aber auch durch ausgestellte Prototypen der neuen Elektromotoren die Strategie erlebbar gemacht. 180 Führungskräfte und 250 interne Spezialisten waren an der Durchführung von „Number ONE on Tour“ beteiligt (Bruch und Vogel 2011). Der Change Monitor zeigte, dass die Aktivitäten der Tournee erfolgreich waren, indem sie produktive organisationale Energie und Engagement bei den Führungskräften aller Ebenen freisetzten (Körner et al. 2012).

Impressum

© 2015 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich

André Schleiter, Bertelsmann Stiftung

Autorinnen und Autoren

Hannah Möltner (Projektleitung)

Juliane Göke

Christian Jung

Prof. Dr. Michèle Morner

Universität Witten/Herdecke

Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung
und Corporate Governance

Alfred-Herrhausen-Straße 50

58448 Witten

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, team 4 media & event, München

Gestaltung und Satz

Dietlind Ehlers, Bielefeld

Umschlagfoto

pressmaster/Fotolia.com

Umschlaggestaltung

Elisabeth Menke

Herstellung

Sabine Reimann

Druck

Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

André Schleiter

Project Manager

Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur

Telefon +49 5241 81-81262

andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

André Schleiter
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Telefon +49 5241 81-81262
andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de