

Veröffentlicht in  
Wissensmanagement  
Heft 4, Mai/Juni 2004

“Management von Wert und Werten - ein Gegensatz? ”

Seite 33-35

Mit freundlicher Genehmigung der  
Wissensmanagement-Redaktion, 87719 Mindelheim  
([www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net))

# wissens

Das Magazin für Führungskräfte

# management

Titelthema **22**

## Vom Wert des Wissens

Wie lässt sich das intellektuelle Kapital messen und bewerten?

Praxis Wissensmanagement **10**

Wo fließt denn das Wissen?  
Beiträge der Ethnologie  
zum Wissensmanagement

Dokumentation + Kommunikation **36**

Risikomanagement:  
Frühwarnung als Mehrwert  
informationeller Arbeit

Human Resources **44**

Emotion und Transparenz  
als Schlüssel zum  
unternehmerischen Erfolg

Trends **48**

Interkultureller Wissenstransfer -  
strategisch unverzichtbar  
für Global Player

Wissenslücken im Wissensmanagement?  
[www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net)

Dr. Werner Gleißner, Bernd P. Mott, Jill Schmelcher

# Management von Wert und Werten – ein Gegensatz?

**Aus gutem Grund setzen sich wertorientierte Ansätze der Unternehmensführung, auch bei mittelständischen Unternehmen, zunehmend durch. Wertorientiertes Management richtet unternehmerische Entscheidungen an einer klar definierten Zielgröße, dem Unternehmenswert, aus und schafft so ein höheres Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Vielfach wird eine wertorientierte Unternehmensführung jedoch immer noch kritisch betrachtet, weil sie im Gegensatz zu anderen Werten von Unternehmen und Mitarbeitern – etwa kulturellen Werten wie Wertschätzung, Menschlichkeit und Vertrauen – stünde. Gibt es tatsächlich diesen Gegensatz von Wert und Werten?**

Die Zielgröße Unternehmenswert ermöglicht eine präzise und sinnvolle Beschreibung des sonst diffusen Begriffs Erfolg. Der Unternehmenswert ist abhängig von den zukünftig erwarteten Erträgen (oder besser Geldflüssen) sowie den damit verbundenen Risiken, die für unternehmerische Entscheidungen ebenfalls relevant sind. Auch der international zunehmende Wettbewerb um Kapital, der sich beispielsweise in der aktuellen Diskussion um Basel II und Rating manifestiert, verdeutlicht die Notwendigkeit, sich an den Interessen von Eigen- und Fremdkapitalgebern zu orientieren.

Es ist sicherlich unbestreitbar, dass eine Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Unternehmenswert auch dazu führen kann, dass Konflikte mit dem Wertesystem des Unternehmens entstehen. Da eine komplette Zerstörung des Unternehmenswertes jedoch gleichbedeutend mit einer Insolvenz wäre, wird in Extremsituationen dem Unternehmenswert und damit der Überlebensfähigkeit des Unternehmens

sicherlich der Vorrang vor eher emotional und kulturell geprägten Werten einzuräumen sein. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass ein derart extremer Gegensatz sehr selten ist. In vielen Fällen lässt sich belegen, dass ein an kulturellen Werten orientiertes Handeln zugleich den Unternehmenswert im Sinne eines Shareholder-Value-Ansatzes steigert.

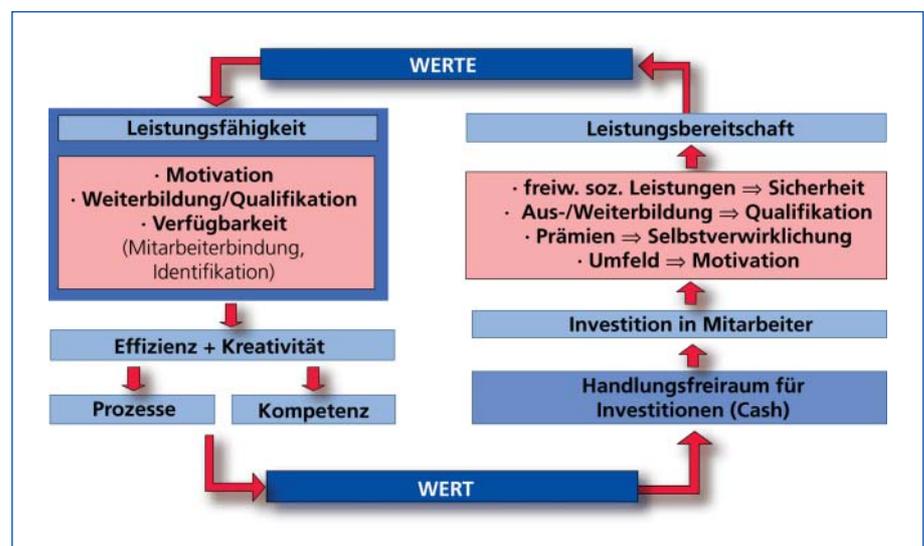
## Wert und Werte: Die wechselseitige Verstärkung

Bei der praktischen Realisierung einer wertorientierten Unternehmensstrategie ist stets das im Unternehmen bestehende Wertesystem zu berücksichtigen. Eine sinnvolle strategische Ausrichtung, die beispielsweise durch eine Konzentration auf Kernkompetenzen und den Ausbau differenzierender Wettbewerbsvorteile auf attraktiven Märkten charakterisiert ist, bedarf eines konsequenten Einbeziehens der Mitarbeiter, um tatsächlich zu Erfolg und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen zu können.

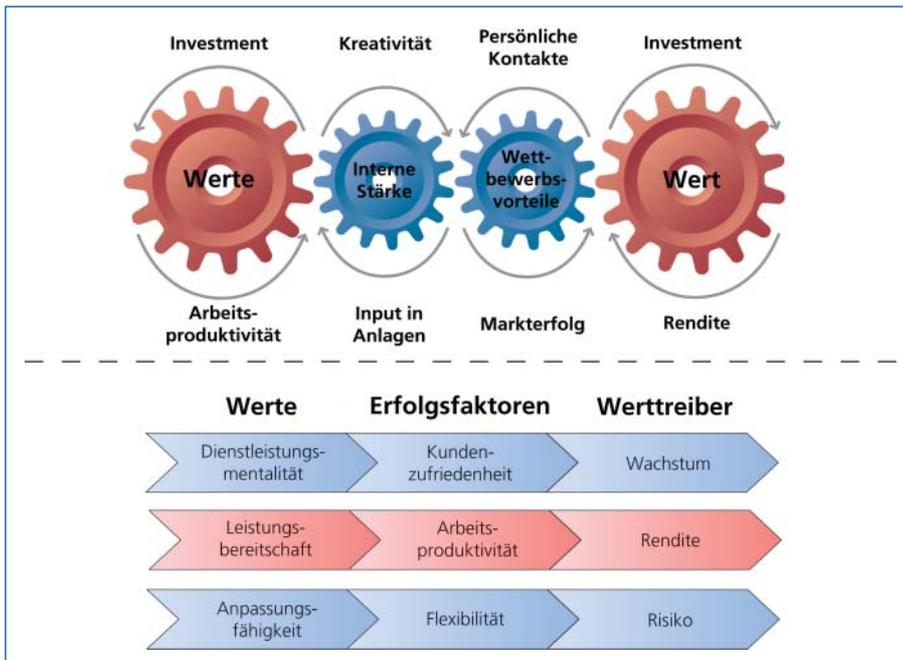
### Kurz gefasst:

- Die Wertschöpfungskraft eines Unternehmens hängt in hohem Maße von seinem kulturellen Wertesystem ab – Wert und Werte bedingen und verstärken sich gegenseitig.
- Traditionelle Ansätze der Unternehmensentwicklung sind meist einseitig auf einen der Aspekte ausgerichtet.
- Mit dem Balanced-Values-Check wird ein ganzheitliches Entwicklungsprogramm vorgestellt, das wertorientierte strategische Aspekte und wertorientierte kulturelle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

Strategische Steuerungsinstrumente, wie etwa die Balanced Scorecard, erreichen hier eine hohe praktische Bedeutung, weil sie aus den theoretischen Vorgaben der Unternehmensstrategie klare, durch Kennzahlen operationalisierte Ziele ableiten und diesen Zielen konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zuordnen. Flankierend zur Einführung derartiger Managementsysteme gilt es jedoch, darauf zu achten, dass die eingeschlagene Unternehmensstrategie und das Wertesystem des Unternehmens zueinander passen. Die – meist monetären – Anreize für eine Umsetzung strategisch wichtiger Aktivitäten, die durch eine Balanced



Balanced Values: Wert und Werte bedingen und verstärken sich gegenseitig.



Die Verbindung von Wert und Werten im Rahmen eines Balanced-Values-Checks – hier die beispielhafte Zuordnung von Werten und Erfolgsfaktoren

Scorecard erreicht werden sollen, lassen sich durch eine Konsistenz zwischen strategischer Ausrichtung und Wertesystem verstärken. Eine Orientierung am Wertesystem des Unternehmens hat eine erhebliche, nicht monetär getriebene Motivationswirkung.

Um für ein Unternehmen diese motivatorische Wirkung aus dem Wertesystem nutzbar zu machen, gibt es zwei Grundvoraussetzungen:

- Das bestehende Wertesystem muss unter Einbeziehung der Mitarbeiter bewusst gemacht werden. Neue, für die Unternehmensstrategie relevante Werte müssen erarbeitet und zum Leben erweckt werden.
- Das Wertesystem des Unternehmens und die wertorientierte Unternehmensstrategie müssen präzise aufeinander abgestimmt werden, um Widersprüche abzubauen und Synergien zu nutzen.

Anzustreben ist somit ein ausgewogenes System von emotionalen und kulturellen Werten einerseits sowie strategischer und operativer Ausrichtung des Unternehmens im Kontext einer wertorientierten Führungskonzeption andererseits. Diese ausgewogene Struktur von Wert und Werten bezeichnen wir als Balanced

Values. In der unternehmerischen Praxis bedeutet dies beispielsweise, dass überprüft werden muss, ob die für die Zukunft des Unternehmens maßgeblichen Erfolgsfaktoren und ihre Wechselwirkungen (Geschäftslogik) mit dem vorhandenen Wertesystem tatsächlich realisierbar und nachhaltig verteidigbar sind. So ist etwa der erfolgskritische Faktor einer kundenorientierten Problemlösungsfähigkeit kaum zu erreichen, wenn im Wertesystem des Unternehmens die Kundenorientierung keinen hohen Stellenwert einnimmt.

Wenn sich eine gravierende Diskrepanz zwischen den Erfolgsfaktoren der Geschäftslogik zeigt, so gilt es, entweder die Unternehmensstrategie anzupassen, d.h. die Zukunftsfähigkeit auf andere Erfolgsfaktoren abzustützen, und/oder das Wertesystem in einem systematischen Kulturentwicklungsprozess näher an die Unternehmensstrategie heranzuführen. In der Praxis ergibt sich hier meist keine Entweder-Oder-Entscheidung; typischerweise wird man sowohl beim Strategieentwicklungsprozess auf das vorhandene Wertesystem Rücksicht nehmen müssen als auch die Unternehmenskultur an strategische Anforderungen anpassen. Ein eindeutiges Primat der Unternehmensstrategie und der tragenden Erfolgsfaktoren gegenüber dem

Wertesystem ist allerdings immer dann gegeben, wenn die erarbeitete wertorientierte Unternehmensstrategie als die wirklich aussichtsreichste angesehen wird. In einer derartigen Situation ist besonders konsequent an der strategiekonformen Weiterentwicklung des Wertesystems zu arbeiten, was oft im engen Zusammenspiel mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung und teilweise auch personalpolitischen Entscheidungen zu sehen ist.

### Balanced Values in der Praxis beurteilen

Startpunkt für jeden Ansatz zur Entwicklung eines konsistenten Systems von wertgenerierenden Erfolgsfaktoren und eines Wertesystems ist eine Statusquo-Analyse. Die FutureValue Group AG hat mit dem so genannten Balanced-Values-Check einen Lösungsansatz entwickelt, der genau an der Schnittstelle zwischen Wert und Werten ansetzt. Wesentliche Basisinformationen zur Einschätzung der momentanen Situation eines Unternehmens werden – wie bei einer traditionellen erfolgsorientierten Unternehmensanalyse auch – durch eine wertorientierte Jahresabschlussanalyse sowie eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter gewonnen. Diese in der Regel internetgestützte Mitarbeiterbefragung orientiert sich in wesentlichen Teilen an einem standardisierten Fragenkatalog, so dass die Ergebnisse mit den Benchmarks einer Vielzahl vorhandener Unternehmensdaten abgeglichen werden können. Themenfelder sind dabei sowohl die wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Mitarbeitersicht, die Einschätzung von Wettbewerbsvorteilen und der organisatorischen Effizienz als auch Fragen zur Unternehmensführung und Unternehmenskultur.

Gestützt auf die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden gemeinsam mit der Unternehmensführung zwei Workshops durchgeführt. In einem ersten Workshop geht es darum, die Geschäftslogik als Basis der Unternehmensstrategie auszuarbeiten. Insbesondere wird aufgezeigt, von welchen Faktoren der Erfolg des Unternehmens langfristig maßgeblich bestimmt wird

und in welchen Abhängigkeiten diese zueinander stehen. Ein zweiter Workshop befasst sich anschließend mit der Vision und dem Wertesystem des Unternehmens. Ziel ist es, die angestrebte Entwicklung möglichst präzise zu fixieren und die den Mitarbeitern wichtigen Werte abzubilden. Nach Erhebung der objektiven Basisinformationen und Durchführung der Workshops wird analysiert, inwieweit die Erfolgsfaktoren der Geschäftslogik und die Vision sowie das Wertesystem konsistent sind. In einer abschließenden Präsentation und Diskussion mit der Unternehmensführung heißt es dann, mögliche Diskrepanzen zwischen Wert und Werten aufzuzeigen und daraus konkrete praxistaugliche Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Ergibt sich bei der Analyse, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens angepasst werden muss oder nicht mit dem Wertesystem übereinstimmt, also eine Situation der Balanced Values nicht erreicht ist, so gilt es, im Unternehmen einen nachhaltigen Entwicklungsprozess zu initiieren. Die Erfahrung zeigt, dass nahezu bei jeder strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens, aber auch bei Reorganisationsprojekten oder der Bewältigung von Unternehmenskrisen eine systematische Begleitung dieser Veränderungen erforderlich ist, die wertorientierte strategische Aspekte und wertorientierte kulturelle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

Traditionelle Ansätze der Unternehmensentwicklung sind hier zu einseitig: Die Umsetzung wertorientierter Kennzahlen berücksichtigt meist nur finanzielle Aspekte, Organisationsentwicklungsprojekte fokussieren auf Systeme und Kulturentwicklungsprojekte auf die einzelnen Mitarbeiter und ihre Einstellungen, während Business-Reengineering-Ansätze rein auf die Optimierung von Prozessen ausgerichtet sind. Mit dem Balanced-Values-Check wurde stattdessen ein langfristig angelegtes, integriertes Programm für ein strategisch orientiertes Veränderungsmanagement entwickelt, das organisatorische, psychologische, kulturelle und wertbezogene Aspekte berücksichtigt, ohne dabei die konsistente strategische

Ausrichtung sämtlicher Veränderungsmaßnahmen auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aus dem Auge zu verlieren. Ein derartiges Entwicklungsprogramm macht es insbesondere möglich, die tatsächliche Verankerung strategischer Veränderungsmaßnahmen oder die Einführung neuer Unternehmenssteuerungssysteme wie der Balanced Scorecard soweit zu unterstützen, dass diese tatsächlich im Unternehmen und im Bewusstsein aller Mitarbeiter verankert werden.

#### Fazit:

Unternehmerischer Erfolg ist selten Zufall – er setzt eine fundierte und konsequente strategische Ausrichtung des Unternehmens voraus. Ein zukunftsorientiertes, risikobewusstes und nachvollziehbares Konzept ist die wertorientierte Unternehmensführung. Entgegen mancher Vorurteile ist ein derartiges

Managementverständnis nicht kurzfristig orientiert und steht auch nicht im Widerspruch zu einem wertorientierten Führungsverständnis. Die konsequente Umsetzung strategisch wichtiger unternehmerischer Aktivitäten erfordert es, dass – neben rein monetären Anreizen – die Mitarbeiter diese auch als persönlich wünschenswert wahrnehmen. Gerade Prozesse der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen sowie die Einführung von Unternehmenssteuerungssystemen erfordern daher einen flankierenden Entwicklungsprozess, der Diskrepanzen zwischen wert- und wertorientierter Führung abbaut und so die Umsetzung der strategischen Vorgaben sicherstellt.

#### Literatur:

Gleißner, Werner: FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler 2004.

#### Die Autoren:



Dr. Werner Gleißner, Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist Vorstand der FutureValue Group AG sowie Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG mit Büros in Stuttgart und Nürnberg. Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen in den Bereichen Strategieentwicklung, Rating, Risikomanagement und quantitative Analyseverfahren.

gleissner@wissensmanagement.net



Bernd P. Mott, Diplom-Kaufmann, ist Partner und verantwortlicher Leiter des Bereichs Leistungserstellung bei der FutureValue Group AG. Er hat sich auf Beratungsleistungen in den Bereichen Unternehmensanalysen, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung (Scorecard-Modelle und strategische Organisationsgestaltung) spezialisiert.

mott@wissensmanagement.net



Jill Schmelcher ist Vorstand der FutureValue Group AG und befasst sich als Unternehmensberaterin und Referentin schwerpunktmäßig mit den Themen Personal- und Unternehmenskulturentwicklung sowie mit der Begleitung von Veränderungsprozessen. Sie ist Autorin zahlreicher Bücher und Veröffentlichungen zu diesen Themen.

schmelcher@wissensmanagement.net