

BUSINESS & SUCCESS

Heinrich Anker

Ko-Evolution versus Eigennützigkeit

**Creating Shared Value mit
der Balanced Valuecard**

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im
Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 13886 9](http://ESV.info/9783503138869)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13886 9

eBook: 978 3 503 13887 6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der
Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: Peter Wust, Berlin

Druck und Bindung: Danuvia, Neuburg an der Donau

*Für Verena, meine Frau, und Bettina,
meine Tochter*

Vorwort



In den letzten 30 Jahren treten Wirtschaftskrisen in immer kürzeren Abständen auf. Globale und heftige Schocks gehen durch die Wirtschaft und erschüttern immer stärker auch die betroffenen Zivilgesellschaften – zwischen Wirtschaft und Gesellschaft entsteht eine wachsende Kluft. Die sich in vielen Volkswirtschaften kontinuierlich öffnende Einkommens- und Vermögensschere macht sie nur noch tiefer.

Zugleich nimmt die Zahl der Mitarbeitenden stetig zu, welche sich immer weniger mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen – der Graben zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden weitet sich ebenfalls, und rigorose Kosteneinsparungen sowie damit verbundene Leistungsreduktionen öffnen auch eine Kluft zwischen Unternehmen und Kunden.

Diese Krisenerscheinungen und Verwerfungen sind nicht primär das Resultat ungünstiger wirtschaftlicher Konstellationen, die Ursachen liegen tiefer – im traditionellen ökonomischen Denken und Handeln selber: Das Dogma der nach wie vor dominierenden Standard- und Mainstream-Theorie der Ökonomik, wonach das Maximieren des eigenen (kurzfristigen) Nutzens bzw. Gewinns zum größten Gemeinwohl führt, hat sich als unhaltbar erwiesen – als ineffizient, um es in ihrer eigenen Terminologie auszudrücken.

Das vorliegende Werk bleibt nicht bei der Kritik an diesen Sachverhalten stehen, sondern will auf praktischer wie theoretischer Ebene dazu beitragen, das Tor zu einem neuen ökonomischen Denken und Handeln aufzustoßen. Der zentrale Ansatzpunkt ist die Unternehmenskultur: Sie ist das Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen einerseits, zwischen Unternehmen, Kunden und Gesellschaft einschließlich ihrer natürlichen Umwelt anderseits.

Die Empirie zeigt es immer deutlicher: die Unternehmenskultur ist ein höchst relevanter eigenständiger Faktor der Leistungskraft und Robustheit von Unternehmen. In vielen Ausbildungscurricula besitzt sie jedoch noch längst nicht den ihr zustehenden Stellen-

wert. Dies hat einen Grund: Es gibt unzählige Verfahren, Unternehmenskulturen zu typisieren und direkt mit dem Unternehmenserfolg zu korrelieren. Zahlreiche dieser Ansätze bleiben jedoch beim Systematisch-Deskriptiven stehen und sind wenig hilfreich: Statistische Korrelationen zwischen bestimmten Typen von Unternehmenskulturen mit dem Unternehmenserfolg sagen nichts Präzises aus über seine wirklichen Gründe – es ist deshalb schwierig, aufgrund solcher Typologien gezielt eine leistungsfähige Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Nicht zuletzt deswegen sind auch Best Practice und externes Benchmarking im Bereich der Unternehmenskultur keine echte Hilfe.

Aus diesem Grunde beginnt das vorliegende Werk beim ganz Fundamentalen: Es begründet und entwickelt das Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur – dies erstens von der Bestimmung der Unternehmen her, Leistungen zu erbringen, und zweitens von den grundlegenden, d. h. existenziellen Bedürfnissen der Menschen her. Diese werden im Rückgriff auf die philosophische Anthropologie, die sinnzentrierte Psychologie sowie die Neuro- und Evolutionsbiologie herausgearbeitet. Ein erstes existenzielles Bedürfnis ist der menschliche Willen zum Sinn, das urwüchsige Verlangen von uns Menschen nach Einsicht in den Sinn unseres Handelns bzw. unserer Aufgaben. Ein zweites ist unser Bedürfnis nach Anerkennung als Mensch, Quelle unserer individuellen Identität und der Erfahrung, dass wir einen Platz im Leben haben, dass unser Dasein einen Sinn hat – Sinn als Gegenmacht zur Vergeblichkeit.

Diese Bedürfnisse sind deshalb so grundlegend, weil sie den Menschen erst zum Menschen machen, d. h. sie konstituieren unser Menschsein schlechthin. Entsprechend stark sind unser Wille und unsere Kraft, unsere Ressourcen zu mobilisieren, wenn diese Bedürfnisse Nahrung finden: Wer Leistung fordert, muss den Menschen Sinn und Anerkennung bieten.

Die nächste Frage, die zu klären ist: Wie muss eine Unternehmenskultur gestaltet sein, damit sie diesen existenziellen Bedürfnissen gerecht wird und das Unternehmen daraus ein hohes Leistungspotenzial aufbauen kann? Der Kerngedanke ist folgender: Die Forschung zeigt, dass Unternehmen, welche sich in erster Linie konsequent in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellen, in der langen Frist je nach Kennziffer sechs bis neun Mal ertragreicher sind als Unternehmen, welche der kurzfristigen Eigennutzen- bzw.

Gewinnmaximierung, einem Selbstzweck, alles andere unterordnen. Dies hat nichts mit Wirtschaftsromantik zu tun, sondern lässt sich begründen.

Der erste und wichtigste Grund: Unternehmen, welche sich primär in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellen und auf diese Weise einen Sinn erfüllen, statt bloß einen Selbstzweck zu verfolgen, werden zu reichen Quellen von Sinn und Anerkennung für ihre Mitarbeitenden. Diese erfahren, dass sie mit ihrer Arbeit im Unternehmen für jemand oder etwas gut sein, d. h. etwas Sinnvolles leisten können. Zugleich antizipieren sie die damit verbundene Anerkennung. Entsprechend hoch sind ihre Leistungsfähigkeit und ihr Leistungswillen und damit das Leistungspotenzial des Unternehmens – „meine Ziele, deine Ziele, Firmenziele, endlich stimmt die Gleichung!“ (G. Höhler).

Der zweite maßgebliche Grund: Solche sinn- und leistungsorientierte Unternehmen haben das Bewusstsein, die Motivation und das Auge dafür, wie sie ihre Marktleistung für ihre Kunden synergetisch mit einem Nutzen für die Gesellschaft verbinden können. Dies kann ihnen über ihre ganze Wertschöpfungskette hinweg unmittelbare ökonomische Vorteile bringen wie die Reduktion von Transport- und Produktionskosten, den Zugang zu qualitativ hochstehenden Rohstoffen, gesündere Mitarbeitende etc. – dies sind nur wenige Hinweise auf Quellen, die ihnen komparative Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen verschaffen, welche die kurzfristige Gewinnmaximierung über alles andere stellen. Der Gedanke der synergetischen Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft verbindet sich mit dem von Porter/Kramer entwickelten Approach Creating Shared Value.

Der dritte wesentliche Grund für die Prosperität von Unternehmen, welche sich a priori in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellen: Solche Unternehmen genießen in der Gesellschaft einen ausgezeichneten Ruf. Dieser verschafft ihnen Zugang zu Ressourcen, wie sie primär eigennützigem Unternehmen wiederum kaum zugänglich sind: Die Zugehörigkeit zu solchen Unternehmen bringt Anerkennung – bei ihnen wollen die Besten arbeiten; auf die Kunden wirken ein guter Ruf und die damit verbundene Kraft der Marke wie ein „positives Vorurteil“; die Medien sind ihnen wohlgesonnen, und oft besitzen sie auch bei Kreditgebern, Behörden und Politik ein hohes Vertrauenskapital, welches wiederum der Schlüssel zu wirtschaftlich wichtigen Ressourcen ist.

Dies alles sind wichtige Bedingungen dafür, dass sich Unternehmen zu unverwechselbaren und unverzichtbaren und ergo überlebensfähigen und ertragsstarken Dienstleistungspersönlichkeiten entwickeln: Sie sind fit, schnell, flexibel, kundenfreundlich, auf die Marktleistung fokussiert und für die Mitarbeitenden eine Quelle der Freude, einem nützlichen, vitalen und angesehenen Unternehmen anzugehören. Für die Anteilseigner bedeutet dies: Die Wert-Steigerung des Unternehmens beginnt bei der Wert-Schätzung der Mitarbeitenden, d. h. bei der Respektierung ihrer existenziellen Bedürfnisse nach Sinn und Anerkennung als Mensch – ein fundamentaler Aspekt der Menschenwürde.

Im ersten Teil entwickelt das vorliegende Werk das soeben skizzierte, auf einer zeitgemäßen Motivationstheorie beruhende und empirisch fundierte Referenzmodell einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur. Im zweiten Teil wird unter der Marke *Balanced Valuecard* ein praxiserprobtes Instrument vorgestellt, welches es Unternehmen erlaubt, systematisch eine an diesem Referenzkonzept orientierte, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene sinn- und leistungszentrierte Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Ein Spaziergang ist dieser Weg nicht, aber Unternehmen, welche die Kraft aufbringen, ihn umsichtig und konsequent zu gehen, können über sich selbst hinauswachsen und als Dienstleistungspersönlichkeiten dauerhaft ein höheres Leistungs- und Ertragsniveau erreichen.

Es wurde eingangs dargelegt: Im Zeichen des Dogmas der kurzfristigen Gewinnmaximierung tun sich immer tiefere Gräben auf zwischen Wirtschaft und Gesellschaft/Umwelt, Mitarbeitenden und Unternehmen, aber auch zwischen Kunden und Unternehmen sowie oft auch zwischen Top-Management und Anteilseignern. Das hier vorgelegte Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur skizziert einen Weg, wie sie in eine für alle Beteiligten vorteilhafte Wechselbeziehung gebracht werden können. Die Maxime der Zukunft heißt Ko-Evolution, ihr Leitstern ist die Lebensdienlichkeit: In der langen Frist werden nicht die kurzfristigen Eigennutzenmaximierer überleben, sondern diejenigen Unternehmen, welche sich daran halten, dass sie dann, wenn sie mit ihren Leistungen ihren Partnern dienen und sie stärken, mit diesen zusammen wachsen und gedeihen.

Der Dank des Autors gilt dem Erich-Schmidt-Verlag, Berlin, sowie jenen vielen Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft, welche es – wissentlich oder nicht – mit ihren kritischen Inputs ermöglicht haben, das Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur Schritt um Schritt zu entwickeln. Der Weg dazu war lang und mitunter herausfordernd; ich danke von Herzen meiner Frau dafür, dass sie ihn mit mir gegangen ist und mich immer wieder ermutigt hat, ihn weiter zu beschreiten – mich selber beim Wort nehmend, es gelte, einen Sinn zu erfüllen.

Heinrich Anker

März 2012

www.heinrich-anker.ch

Inhaltsverzeichnis



Vorwort	7
1. Einleitung	19
1.1 Die Unternehmenskultur – Erfolgsfaktor sui generis ..	19
1.2 Die <i>Balanced Valuecard</i> – Unternehmenskultur in Theorie und Praxis	21
1.3 Betriebswirtschaftliche Instrumente sind nie neutral – zur Zielrichtung der <i>Balanced Valuecard</i>	22
1.4 Das Modell der <i>Balanced Valuecard</i> als Moti- vationskonzept und Unternehmenskultur-Audit und -Assessment	24
1.5 <i>Balanced Valuecard</i> und Creating Shared Value	25
2. Ein neues Denken für eine neue Zeit – von der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung zur Ko-Evolution	27
2.1 Creating Shared Value (CSV) nach Porter/Kramer – vielversprechendes Konzept, unzureichende Veranke- rung im Unternehmen	27
2.1.1 Verankerung des Shared Value-Approach im Unternehmen	30
2.1.2 Zur Motivationstheorie der Eigennutzenmaximierung	31
2.1.3 Wirksamkeit des Shared Value-Approach in Abhängigkeit von den Unternehmensstrukturen	33
2.2 Erfolgreiches Unternehmertum jenseits der Eigen- nutzenmaximierung	35
2.3 Erfolgreiche Protagonisten gesellschaftlich verant- wortlichen Unternehmertums	41
2.4 Zwischen Müllschlucken und Ko-Evolution: Wir Menschen haben unser Schicksal in der Hand ...	45
2.5 Weshalb leistungsorientierte Unternehmen besonders erfolgreich sind – auf den Spuren der Menschen	46

3.	Jenseits der Fixierung auf den Eigennutzen – der Mensch und sein geistiges Kapital	49
3.1	Keine Ressourcen sind so wertvoll wie die menschlichen, und keine werden so rücksichtslos brach liegen gelassen und verschleudert wie sie	49
3.2	Das gewisse Etwas des Menschen	52
3.2.1	Der Mensch – ein zur Welt offenes Wesen	52
3.2.2	Selbstdistanzierung: Menschen können zu ihren eigennützigen Instinkten und Trieben auf Distanz gehen	54
3.2.3	Der voll handlungsfähige Mensch hat auch das Du im Auge, nicht nur sich selber	56
3.2.4	Selbsttranszendenz: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn	59
3.3	Gesellschaftliche Werte – unsere wichtigste Sinn-Quelle	61
3.3.1	Werte: Generatoren von Spannung und Anlass zum Handeln	62
3.3.2	Werte: Anleitung, wie wir für jemand oder etwas gut sein können	64
3.3.3	Werte: Quellen menschlicher Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit	65
3.3.4	Präzisierungen zum Thema der Werte	65
3.4	Die philosophische Anthropologie und die Sinnzentrierte Psychologie stehen mit ihrem Menschenbild nicht alleine – Neues aus den Naturwissenschaften	67
3.5	Das geistige Kapital der Menschen – einmalige, unersetzliche und unerschöpfliche Ressource	70
3.6	Die drei Hauptstraßen zum Sinn	74
3.7	Sinn – oder doch lieber Glück?	77
3.8	Der homo oeconomicus und die Ethik	81
4.	Sinn und Unternehmen	83
4.1	Wie Sinn und Anerkennung ins Unternehmen kommen	83
4.1.1	Mission, Ideal (Peter Drucker)	85
4.1.2	Gesellschaftliche Werte	85
	a. externe Werte:	85
	b. interne Werte:	86

4.1.3	Vision	87
4.2	Die Mission – Fixstern selbsttranszendenter Unternehmen	87
4.3	Die Vision – konkrete Ziele bringen konkrete Resultate und spornen an	91
4.4	Werte: Was wichtig ist, ist wertvoll, was wertvoll ist, ist sinnvoll	92
4.5	Zur Funktion und Wirkung von Mission, Vision und Werten eines Unternehmens	93
4.6	Von CSR zu CSV – vom Kostenfaktor zum strategischen Item	97
4.6.1	Creating Shared Value (CSV)	98
4.6.2	Reputation – das Unternehmen als „guter Bürger“ . . .	102
4.7	Die Kultur im Innern prägt das Gesicht des Unternehmens, seine Außenwirkung	106
4.8	Die interne Kommunikation als Vermittlerin von Sinn und Anerkennung	109
4.9	Die Arbeitsgestaltung als weitere Sinn-Quelle	110
5.	Menschenbilder und Unternehmensstrukturen . . .	113
6.	Die <i>Balanced Valuecard</i> als Tool für Unternehmenskultur-Audits – Struktur und Inhalte	121
6.1	Einleitung	121
6.2	Die Struktur des Unternehmenskultur-Audits der <i>Balanced Valuecard</i>	122
6.3	Die neun Perspektiven des <i>Balanced Valuecard</i> -Audits und ihre Sinn-Gehalte als Quellen der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden	126
6.3.1	Perspektive 1: Leadership/oberste Unternehmensführung	126
6.3.2	Perspektive 2: Mission, Vision und Werte	128
6.3.3	Perspektive 3: Kunden	129
6.3.4	Perspektive 4: Mitarbeitende	130
6.3.5	Perspektive 5: Erzeugnisse d. h. Güter und Dienstleistungen	132
6.3.6	Perspektive 6: Marktstellung und Innovationskraft des Unternehmens	133
6.3.7	Perspektive 7: Reputation des Unternehmens in der Gesellschaft	133
6.3.8	Perspektive 8: Shareholder	134

6.3.9	Perspektive 9: interne Kommunikation	135
6.4	Die Variable „Leistungsbereitschaft“	136
7.	Die <i>Balanced Valuecard</i> in Aktion – Blick in die Audit-Praxis	137
7.1	Einleitung	137
7.2	Leistungsbereitschaft – die primäre Zielgröße der <i>Balanced Valuecard</i>	139
7.3	Das Richtige richtig tun – die wirksamen Hebel finden	141
7.4	Eine stufengerechte Datenaufbereitung	144
7.5	Die Mitarbeitenden nach psychologischen Merkmals- gruppen	150
7.5.1	Erläuterungen zu den fünf Mitarbeitenden-Clusters . .	151
	a) Hoch motivierte Vollintegrierte	151
	b) Leistungsorientierte Sorgenträger	152
	c) Mitarbeitende ohne Karriere-Absichten, aber mit positiver Grundhaltung zum Unternehmen	152
	d) Mitarbeitende mit enttäuschten Aufstiegs- Aspirationen	152
	e) Entfremdete	153
7.5.2	Mitarbeitenden-Clusters und ihre Anteile in verschiedenen Unternehmensbereichen	154
7.6	Das Maßnahmenportfolio – Ist und Soll	155
7.7	<i>Balanced Valuecard</i> und Balanced Scorecard	158
7.8	Zum Ablauf von <i>Balanced Valuecard</i> -Audits	160
7.9	Zur Implementierung und Pflege der Unternehmens- kultur	161
7.9.1	Zuständigkeiten und Vorgehen bei der Unterneh- menskultur-Entwicklung	161
7.9.2	Mission, Vision und Werte – je präsenter, desto wirksamer	164
7.9.3	Persönlicher Charakter und berufliche Kompetenzen	167
8.	Was die <i>Balanced Valuecard</i> leistet – eine Bilanz . .	171
8.1	Die <i>Balanced Valuecard</i> : Wegweiser zur Ko-Evolution und Nährboden der Schaffung von Shared Value durch Unternehmen	171
8.2	Die unmittelbaren ökonomischen Vorteile einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur und ihre Gefahren	173
8.2.1	Vorteile	173

8.2.2 Gefahren	176
8.3 Die <i>Balanced Valuecard</i> und ihr Beitrag zu einer leistungsfähigeren Volkswirtschaft	177
Epilog: Ko-Evolution statt Profitgier	183
Bibliographie	187