

# 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

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort</b>  | 4  |
| <b>Zusammenfassung</b>  | 6  |
| <b>A. Bedeutung der Unternehmenskultur</b>  | 8  |
| <b>B. Studien zur Unternehmenskultur</b>  | 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 |
| <b>C. Ergebnisse und Erkenntnisse</b>   | 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 |
| <b>D. Fallstudien</b>   | 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 |

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

als Ebenen dargestellt – mit sichtbaren Verhaltensweisen und Artefakten auf der obersten Ebene und unausgesprochenen Grundannahmen auf der tiefsten Ebene. Sackmann (2002; 2004) zeigt dies bildhaft im Eisbergmodell, an dessen sichtbarer Spitze die gelebten Praktiken verortet werden, während ein Großteil dessen, was Unternehmenskultur auszeichnet, unter der Wasseroberfläche und somit der Analyse und Gestaltung nicht direkt zugänglich ist.

Verstärkt wird der Eindruck, dass das Unternehmenskulturkonzept mit einer gewissen Beliebigkeit verwendet wird, aus der Diskrepanz zwischen der propagierten Kultur, wie sie auf Unternehmenshomepages und in Leitbildern dargestellt wird, und der gelebten Unternehmenskultur. Vor dem Hintergrund der integrativen Modelle von Schein (2010) und Sackmann (2002; 2004) wird jedoch deutlich, dass ein ganzheitliches Verständnis der Unternehmenskultur eine Untersuchung der tieferen Ebenen der Unternehmenskultur voraussetzt. Die zentrale Bedeutung von Unternehmenskultur für Messgrößen des Unternehmenserfolges zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, wonach sich unterschiedliche Anteile der Unternehmenskultur positiv in Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter und auf finanzielle Kennzahlen niederschlagen (Hartnell et al. 2011). Im Umfeld einer globalisierten Wirtschaftswelt mit immer komplexeren Märkten und krisenhaften Entwicklungen hängt Unternehmenserfolg maßgeblich davon ab, ob es Unternehmen gelingt, die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu aktivieren und deren kooperative Zusammenarbeit zu fördern (Möltner und Morner 2013). Eine unternehmensweit geteilte Unternehmenskultur, die förderliche Rahmenbedingungen für eine solche Zusammenarbeit setzt, schafft damit auch einen erfolgsentscheidenden Mehrwert für Unternehmen. Ausschlaggebend sind dabei eine starke Unternehmensidentität (De Geus 1997), eine tiefe Verankerung der Unternehmenswerte sowie des Führungsverständnisses (Sackmann 2004) und nicht die bloße werbewirksame Außendarstellung.

## B. Studien zur Unternehmenskultur

Die vorliegende Studie betrachtet die Entwicklung der Unternehmenskultur bei BASF, B. Braun, der BMW Group, Henkel, Hilti, der ING-DiBa und Nestlé innerhalb der letzten zehn Jahre und identifiziert gemeinsame Merkmale im Umgang mit Veränderungen. Sie schließt damit an die Vorläuferstudie „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“ an, die die Bertelsmann Stiftung mit Booz Allen Hamilton im Jahr 2003 durchgeführt hat (Sackmann 2004; Bertelsmann Stiftung 2003).

### B.1 Vorläuferstudie „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktor“ (2003)

Was verbindet BASF, B. Braun, die BMW Group, Henkel, Hilti, ING-DiBa und Nestlé? Sie gehören den unterschiedlichsten Branchen an, variieren in Unternehmensgröße, -struktur und vielen anderen Merkmalen. Ein Merkmal, das sie eint, ist ihre marktorientierte und auf den Menschen ausgerichtete Unternehmenskultur (Bertelsmann Stiftung 2003). Alle Unternehmen wurden 2003 in die engere Auswahl für den Carl Bertelsmann-Preis aufgenommen, dessen Ziel es war, die Bedeutung vermeintlich weicher Faktoren wie Unternehmenskultur und Führungsverhalten für den unternehmerischen Erfolg in das öffentliche Bewusstsein zu rücken.

Zentrale Ergebnisse der Recherche zum Carl Bertelsmann-Preis 2003 betreffen sowohl die Dynamik des Kulturentwicklungsprozesses als auch die inhaltliche Ausgestaltung einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur. Im Resümee zu den von Professorin Sonja Sackmann (2004) beschriebenen Fallstudien stellt die Unternehmenskulturforscherin heraus, dass die Führungskräfte als Verantwortliche kulturbewussten Managements die maßgeblichen Treiber desselbigen sind. Die Beispiele vorbildlich gestalteter und gelebter Unternehmenskultur zeichnen sich dadurch aus, dass Auswahl, Training und Sozialisation von Führungskräften gezielt und auf die jeweilige Unternehmenskultur abgestimmt sind, da sie „als gute Repräsentanten der Unternehmenskultur (...) diese Kultur täglich mit ihrer Art des Wirkens im Unternehmen an ihre Mitarbeiter weiter[geben; d. Verf.]“ (Sackmann 2004: 241). Ein weiteres Erfolgskriterium stellt die Konsistenz zwischen postulierter Vision, Mission, Werten und Leitbildern und dem gelebten Verhalten der einzelnen Führungskräfte des Unternehmens dar. Das zugrunde liegende Unter-

nehmenskulturmodell hat zehn Dimensionen, z. B. Adaptionen- und Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung oder Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (vgl. Kapitel E) und hebt sich damit von vereinfachenden Typologien ab. Die Unternehmen zeigen jeweils unterschiedliche Profilausprägungen in diesen Dimensionen. Generell ist dabei die Balance zwischen den Unternehmenskulturdimensionen mit Ausprägungen auf einem hohen Niveau essenziell für den Erfolg des Unternehmens.

## B.2 Aktuelle Studie „Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur“ (2013–2014)

Ziel dieser Nachfolgestudie ist es, einerseits neue Perspektiven einer nachhaltigen Unternehmenskultur zu identifizieren und andererseits damit an die Vorläuferstudie „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“ im Rahmen der Recherchen zum Carl Bertelsmann-Preis aus dem Jahr 2003 anzuschließen.

BASF, B. Braun, BMW Group, Henkel, Hilti, ING-DiBa und Nestlé wurden in Hinblick auf die Entwicklung der Unternehmenskultur innerhalb der letzten zehn Jahre untersucht und gemeinsame Merkmale im Umgang mit Veränderungen identifiziert.

Dabei strukturieren den Ergebnisbericht drei Fragestellungskomplexe und gliedern die folgenden Kapitel:

- (1) Kapitel C: Ergebnisse und Erkenntnisse
  - Welche Trends und Tendenzen zeigen sich in Bezug auf Unternehmenskultur und von welchen Faktoren ist eine solche Entwicklung abhängig?
  - Welche gemeinsamen Merkmale für den Umgang mit Krisen oder drastischen Veränderungen zeigen sich?
- (2) Kapitel D: Fallstudien
  - Wie haben sich die ausgewählten Unternehmen und ihre Unternehmenskulturen in den letzten zehn Jahren entwickelt?
- (3) Kapitel E: Methodischer Zugang
  - Wie kann auf Basis der Bewertungsmethodik und der Interviewleitfäden ein für die unternehmerische Praxis geeignetes Instrument zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskultur entwickelt werden?

Den Ergebnissen liegt ein zweistufiges Vorgehen zugrunde (vgl. auch Kapitel E), bei dem unternehmensexterne und unternehmensinterne Datenquellen genutzt wurden. In einem ersten Schritt wurden die Außendarstellung der Unternehmen und deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit analysiert. Dazu wurden öffentlich zugängliche Informationen aus den Geschäftsberichten und Unternehmenshomepages, Pressemeldungen sowie Berichterstattungen in Zeitungen, Zeitschriften und Fachbüchern herangezogen. In einem zweiten Schritt wurden Vor-Ort-Besuche bei den Unternehmen vorgenommen und im Zuge dessen 59 Interviews mit Vertretern unterschiedlicher Unternehmensebenen und -bereiche durchgeführt. Die vorliegende Auswertung fokussiert dabei positiv ausgeprägte Merkmale und dient nicht der Darstellung von Entwicklungsfeldern.

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

**Werte bei Henkel**

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

**Werte bei Hilti**

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

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

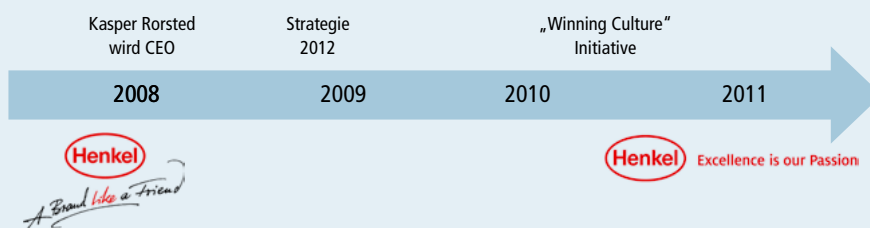
Die konsequente Implementierung der Strategien umfasst sowohl kurzfristige als auch langfristige Strategien (Matzler et al. 2011), die in Abhängigkeit von der Branche unterschiedliche Relevanz besitzen. So sind z. B. kurzfristige Strategien insbesondere bei schnelllebigem Branchen mit hoher Anfälligkeit 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: Hiltis 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).

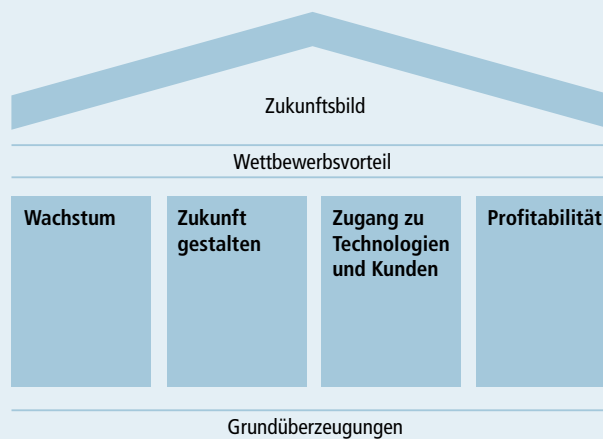
2013 wurden fast neun Millionen Schweizer Franken und 24.000 Arbeitstage, die Hilti-Mitarbeiter in den Unternehmenskulturworkshops verbracht haben, investiert. Die Mitarbeiter danken es mit Engagement: Laut Mitarbeiterbefragung sind 94 Prozent bereit, ihr Möglichstes zum Unternehmenserfolg beizutragen,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

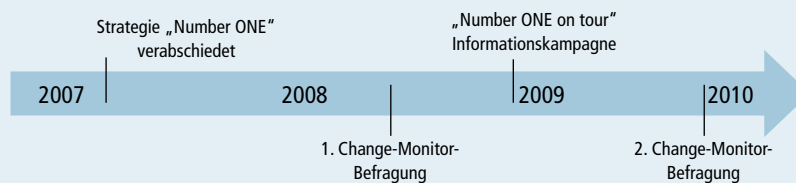
Mit einem Zeithorizont bis zum Jahr 2020 wurde das Zukunftsbild definiert, welches auch das Dach des Strategiehauses (vgl. Abbildung 4) der Strategie „Number ONE“ bildet. Im Zukunftsbild sind klare Finanzziele in den Bereichen Retail, Kapitalrendite und Umsatzrendite festgelegt. Die Zwischenziele, welche 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).

emergente Strategien integriert. So setzt sich Henkel langfristige Finanzziele über mehrere Jahre, passt sich bei Marken- und Produktstrategie jedoch regelmäßig dem Markt an (Henkel 2014b), womit den Werten Kunde und wirtschaftlicher Erfolg entsprochen wird. Auch die **ING-DiBa**, die ihre Kunden im Slogan „Die Bank und Du“ verankert hat, implementiert ihre Strategie der langfristigen Kundenbindung auch bei kurzfristigen Anpassungen. Neue Technologien, die Kundenbedürfnissen entsprechen, werden aufgegriffen, aber unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit erst nach sorgfältiger Erprobung implementiert (ING-DiBa 2014d). Die **BMW Group** erlebte anspruchsvolle Startbedingungen bei der Implementierung der neuen Strategie „Number ONE“ durch die Krise der Automobilbranche Mitte 2008. Trotzdem verfolgt das Unternehmen den Wandel zum Mobilitätsanbieter konsequent. Dabei konnten die Führungskräfte in der Umsetzung der Strategie über die Informationskampagne „Number ONE on Tour“ aktiviert werden. Weiterhin steht die Strategieimplementierung bei BMW mit unverminderter Priorität auf der Agenda der wöchentlich stattfindenden Vorstandssitzungen (BMW Group 2014d; 2014c, vgl. Textbox auf Seite 20).

## Fazit

Sowohl die Unternehmenswerte als auch die konsequente Umsetzung von Strategien können Unternehmen eine klare Ausrichtung geben. Dabei wurde bei den betrachteten Unternehmen innerhalb der letzten zehn Jahre die Anzahl der Unternehmenswerte in unterschiedlichem Ausmaß reduziert. Durch die Unternehmensleitung und mit einer Vielzahl an begleitenden Maßnahmen werden die Kernwerte und die strategischen Neuausrichtungen im Unternehmen kommuniziert. Zum Gelingen der Implementierung trägt hierbei die Passung von Werten und Strategie bei.

## C.2 Professionalisierung und Kontinuität der Führung

Der Anspruch an Führung als Profession ist groß: Dem Idealbild nach sollen Führungskräfte weise, inspirierend und wertschätzend sein oder zumindest kompetent, fair und zuverlässig. Optimales Führungsverhalten soll wahlweise emotional oder auch radikal, in jedem Falle aber wirksam sein (u. a. Goleman et al. 2003; Sprenger 2012; Malik 2006).

Die Herausforderungen, die professionelle Führung bewältigen muss, werden in der Führungstheorie mit einer Vielzahl an Definitionen (vgl. z. B. Yukl 2013) beschrieben. Führung wird dabei als Prozess verstanden, bei dem intentional Einfluss auf andere Menschen ausgeübt wird. Allerdings bestehen dabei beträchtliche Unterschiede dahingehend, wer, warum, in welcher Weise und mit welchem Ergebnis Einfluss ausübt. Es existieren dazu wiederum theoretische Annäherungen, die Stippler, Moore, Rosenthal und Dörffer (2011) in einem Überblick darstellen. In diesem Band werden auch die Hauptentwicklungslinien in der Führungstheorie beschrieben: Nachdem in den Ursprüngen der Führungsforschung Führungserfolg vor allem auf die Persönlichkeit der Führungsperson als „Great Man“ zurückgeführt wurde, folgte eine Phase der Betrachtung des idealen Führungsverhaltens, das entweder per se zu den besten Ergebnissen führt oder nach verschiedenen Umfeldbedingungen (z. B. Art der Aufgabe) variiert wird. Inzwischen wird mit dem Begriff der postheroischen Führung (Alimo-Metcalfe 2013) eine Vielzahl neuerer Führungskon-

Tabelle 2: Führungsverständnis 2004 und 2014

| Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten (Sackmann 2004) | Gewandeltes Führungsverständnis und -verhalten (2014)                      |
|---|--|
| (1) Vorbilder für gelebte Unternehmenskultur                              | (1) Botschafter und Gestalter gelebter Unternehmenskultur                  |
| (2) Interne Besetzung von Führungspositionen                              | (2) Interne Besetzung von Führungspositionen nach Länder-/Funktionswechsel |
| (3) Sozialisation in der Unternehmenskultur                               | (3) Sozialisation in unterschiedlichen Kulturen durch Rotationssysteme     |
| (4) Transparente Erwartungen an Führungskräfte                            | (4) Gestaltungsfreiräume innerhalb des Werterahmens                        |
| (5) Regelmäßige Überprüfung des Führungsverhaltens                        | (5) Regelmäßige Überprüfung des Was und Wie (sowohl top-down/bottom-up)    |
| (6) Wertschätzung, Dialog, partnerschaftlicher Umgang und Bescheidenheit  | (6) Befähigung, Coaching, kooperativer Umgang                              |

zepte erfasst (u. a. ethische Führung, authentische Führung, verteilte Führung, engagierte Führung, spirituelle Führung). Diesen Konzepten ist gemeinsam, dass Führung als Vermittlung und gemeinsame Schaffung von Sinn und Bedeutung verstanden wird. Diese geben Orientierung in einem Geschäftsumfeld, das durch steigende Komplexität und Dynamik geprägt ist (Gratton 2013). Das gewandelte Führungsverständnis verlangt dabei, dass die Leitungsfunktion nicht als untergeordnete Nebenaufgabe wahrgenommen wird, sondern auf Grundlage einer professionellen, durch Kontinuität gekennzeichneten Führungslaufbahn gelebt wird.

Bereits in der Vorläuferstudie aus dem Jahr 2003 wurden Merkmale der Führung in Form des partnerschaftlichen und kulturkonformen Führungsverhaltens beschrieben (vgl. Sackmann 2004; Bertelsmann Stiftung 2003 und Tabelle 2 im Überblick). Innerhalb der letzten zehn Jahre können Übereinstimmungen, aber auch Unterschiede hinsichtlich des zugrunde liegenden Führungsverständnisses in Richtung der Professionalisierung und Kontinuität beobachtet werden.

„Kultur wird von Menschen gemacht. Unsere Führungskräfte sind dabei ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg, weil sie die Gestaltungsarbeit im Konzern leisten.“

HEIKE SCHNEEWEIS, BEREICHSLEITERIN PERSONALWESEN OBERE FÜHRUNGSKRÄFTE, BMW GROUP

### (1) Botschafter & Gestalter gelebter Unternehmenskultur

Die Wichtigkeit der Vorbildfunktion von Führungskräften als exponierte Repräsentanten ihres Unternehmens ist auch nach zehn Jahren ungebrochen. Allerdings hat eine Verschiebung in Richtung einer aktiveren Rolle als Botschafter und Gestalter von Unternehmenskultur stattgefunden.



Die **ING-DiBa** z. B. setzt dies in ihrer jährlich stattfindenden Führungskräftekonferenz um, indem dort die Teilnehmer aktiv im Vorfeld, während der Veranstaltung und in der Nachbereitung mitwirken (Bertelsmann Stiftung 2009). Durch die Einbindung der Führungskräfte als Botschafter und Gestalter können ihr Commitment und eine hohe Glaubwürdigkeit der erarbeiteten Inhalte erzielt werden. Auch über die Inhalte qualifiziert die Konferenz Führungskräfte für ihre Botschafterrolle, z. B. 2010 mit dem Thema Social Media in der internen und externen Kommunikation (Manolagas 2010).

Die **BMW Group** verfolgt „Exzellenz in der Führung“ und versteht diese als eine persönliche Leistung und Aufgabe anstelle bloßer Anwendung von Richtlinien (BMW Group 2002). Für die entsprechende Führungskräftequalifizierung sorgt ein zielgruppenspezifisches Angebot mit drei Bereichen: Campus – einem Pflichtprogramm zu den Grundlagen wirksamer Führung, Academy – bedarfsorientierten Bausteinen bei z. B. Übernahme erster Führungsverantwortung, und Dialogue – mit dem Treffpunkt Führung (vgl. Textbox auf Seite 27). Die drei Bereiche des Corporate-Leadership-Programms ermöglichen damit die umfassende Qualifizierung zur adäquaten Wahrnehmung der Botschafterrolle (BMW Group 2014g; 2014b).

Bei **Henkel** verkörpern Führungskräfte ihre Botschafterrolle durch die Prinzipien „Lead Teams, Lead Stakeholders, Lead Performance, Lead Change und Lead Myself“. Um diese seit 2012 etablierten Führungsprinzipien zu verinnerlichen und als Vorbild auftreten zu können, fanden 350 weltweite Workshops mit fast 7.000 Managern statt (Henkel 2014a). Zentral hierbei war die Herstellung eines bereichsübergreifenden, leistungsfokussierten Führungsverständnisses.

## **(2) Interne Besetzung von Führungspositionen nach Länder- und Funktionswechseln**

Auch die interne Besetzung von Führungspositionen wird bei den betrachteten Unternehmen weiterhin aktiv gefördert. So liegt der Anteil intern besetzter Managementpositionen bei Hilti im Jahr 2013 bei 82 Prozent (Hilti 2014f). Jedoch hängt die Eignung für und Beförderung auf eine Führungsposition davon ab, ob zuvor verschiedene Funktionen und Unternehmensbereiche in unterschiedlichen Ländern durchlaufen wurden. Dabei können interne Stellenmärkte, die auch international Positionen ausschreiben, genutzt werden, ebenso wie international angelegte Traineeprogramme, z. B. das Global Leader Development Program der **BMW Group** oder auch Absolventen- und Nachwuchsprogramme mit Auslandseinsatz bei **Nestlé** und **BASF**. Neben den Programmen wird die Erwartung, Bereichswechsel zu durchlaufen, im Sinne eines Prinzips (z. B. **Henkels** Triple-Two-Prinzip, vgl. Textbox auf Seite 28) formuliert und damit klar kommuniziert.

„Es ist für uns eine Grundvoraussetzung, als Führungskraft Kulturträger zu sein und das auch in unterschiedlichen Situationen bewiesen zu haben.“

KLAUS RISCH, KONZERNPERSONALCHEF, HILTI

## **(3) Sozialisation in unterschiedliche Kulturen durch Rotationssysteme**

Die beschriebene Rotation zwischen Ländern und Funktionen ermöglicht den Führungskräften eine Sozialisation nicht nur in die eigene Unternehmenskultur, sondern auch in unterschiedliche

Kulturen. Damit sind nicht nur Landeskulturen gemeint, sondern auch die Professionskulturen verschiedener Abteilungen und Divisionen. Rotationssysteme fördern die persönliche und fachliche Entwicklung, eine Vernetzung innerhalb der Organisation und eine verstärkte Routine zum Perspektivwechsel. Dabei sind Wechsel nach drei bis fünf Jahren üblich, wie z. B. bei **BASF**, **BMW** und **Henkel**, oder auch auf bis zu einem Jahr befristete Auslandseinsätze oder Wechsel in andere Abteilungen im „Horizonte“-Programm bei **ING-DiBa** (ING-DiBa 2014d; BMW Group 2014d; Henkel 2014b).

„Erstens, wer bei BASF obere Führungskraft werden möchte, muss im Ausland gelebt und gearbeitet haben. Zweitens müssen sie sich nicht nur innerhalb eines Bereichs entwickeln, sondern Erfahrung und Breite aus Perspektivwechseln sammeln.“

WOLFGANG HAPKE, BEREICHSLEITER HUMAN RESOURCES, BASF

#### (4) Gestaltungsfreiräume innerhalb des Werterahmens

Ein kommunizierter und damit transparenter Werterahmen sorgt noch immer für Klarheit darüber, wie und worauf das Führungsverhalten ausgerichtet werden soll, was durch die Konzentration auf Kernwerte (vgl. Kapitel C.1) nochmals verstärkt wurde. Dieser Rahmen der Kernwerte fordert aber auch Gestaltungswillen, selbst zu entscheiden, welche Vorgehensweise der jeweiligen Situation gegenüber angemessen ist. Bei **Nestlé** findet die Betonung eines Werterahmens Ausdruck in der dort verankerten Prinzipienorientierung anstelle einer bürokratischen Regelerorientierung (Nestlé 2014a). Eine ähnliche Denkweise herrscht bei **BASF**, die dort mit einer Menschenorientierung gegenüber der rein aufgabenbezogenen Prozessorientierung (BASF 2014h) benannt wird.

„Unser Programm ‚Horizonte‘ ist ein Anti-Silo-Programm, bei dem unsere Mitarbeiter für ein Jahr oder sechs Monate woanders arbeiten können, ohne dabei auf ihre ursprüngliche Position verzichten zu müssen.“

MATHIAS ROBKE, LEITER PERSONAL, ING-DIBA

#### (5) Regelmäßige Überprüfung des Was und Wie (sowohl top-down als auch bottom-up)

In der Überprüfung des Führungsverhaltens hat eine Verschiebung zur Frage danach, wie Ziele erreicht werden, stattgefunden. Statt allein den Grad der Zielerreichung (Was) zu bewerten, wird begutachtet, welcher Weg zur Zielerreichung (Wie) eingeschlagen wurde. Die Bewertung wird u. a. bei **BMW**, **Hilti**, **Henkel** und **Nestlé** auf Grundlage des Mehraugenprinzips durch mehrere Personen vorgenommen. Dabei wird die Frage nach dem Wie nicht nur in Zielvereinbarungsgesprächen, Mitarbeiterbefragungen und über 360°-Feedback beantwortet, sondern auch in der Selbstreflexion. Bei **BASF** haben zahlreiche Führungskräfte einen Strategiewürfel auf dem Schreibtisch stehen, bei **Hilti** ist es ein Strategieturm, der in einem kleinen roten Koffer verpackt ist (BASF 2014h; Hilti 2014d, vgl. auch Kapitel C.1). In beiden Fällen finden sich die strategischen Eckpfeiler (Was soll erreicht werden?) und Unternehmenswerte (Wie soll es erreicht werden?) auf

einem greifbaren Objekt, das diesen zentralen Kriterien zur Bewertung des eigenen Führungsverhaltens Präsenz verleiht.

”Für unser Führungsverständnis ist es ganz wichtig, dass wir dezentral organisiert sind. Wir haben den Hauptsitz, der gibt gewisse Richtlinien vor, aber wir sind überzeugt, dass man am Schluss vor Ort erfolgreich ist. Und darum erlauben wir Freiheit im Rahmen der Richtlinien.“

PETER VOGT, MITGLIED DER KONZERNLEITUNG, NESTLÉ

## (6) Befähigung, Coaching, kooperativer Umgang

Um vergrößerten Leitungsspannen und komplexen Projekten gerecht zu werden, aktivieren die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zur selbstständigen Problemlösung. Darauf werden sie professionell in Führungsfortbildungen, z. B. im Treffpunkt Führung der **BMW** Group (vgl. Textbox auf Seite 27), dem New Leader Program bei **BASF** bei Übernahme einer Führungsfunktion (BASF 2013b) oder **Nestlé**s Leadership Program zu inspirierendem Management, vorbereitet (Broeckx und Hooijberg 2007). Die Verbindung fördernder und fordernder Elemente im Führungsverständnis folgt bei **Hilti** dem Grundsatz „Develop People & Achieve Outstanding Results“. Anstelle kontrollierender Vorgesetzter entsteht dabei Führung durch Fragen. Das zugrunde liegende Konzept ist das GROW-Modell (Goal: Was ist das Ziel? Reality: Was ist der aktuelle Status? Options: Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es? Will: Was wird wann von wem getan? Alexander, 2010). Auch bei **Nestlé** findet dieses Modell im „Everyday Coaching“ in allen Unternehmensbereichen Anwendung (Nestlé 2014a).

”Beförderungen bei Henkel richten sich nach zwei Kriterien: Zielerreichung und das Leben von Werten. Nur wer in beidem sehr gut ist, ist auf dem richtigen Weg.“

KASPER RORSTED, CEO, HENKEL

Förderlich für den erfolgreichen Umgang mit den gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte ist hierbei Führungskontinuität, die bereits 2003 beobachtet wurde (Sackmann 2004). Vor zehn Jahren wurde diese v. a. durch lange Unternehmenszugehörigkeiten und Führungszyklen in den Unternehmen gelebt. Auch heute sind z. T. diese langen Unternehmenszugehörigkeiten prägend, ganz besonders auf der Vorstandsebene (mit über 20 Jahren bei **BASF** und **Nestlé** oder bei **B. Braun** und **Hilti** seit 15 Jahren, vgl. Kapitel C.3). Die Führungszyklen des mittleren Managements verkürzen sich zwar aufgrund von Rotationssystemen, ermöglichen aber eine übergeordnete Führungskontinuität durch interne Besetzungen. Damit stellt die Professionalisierung von Führungskräftegewinnung, -entwicklung und -bewertung Kontinuität auf der Ebene der Unternehmen her.

”Wir schicken Leute intern in ganz vielfältige Gestaltungsfelder. Damit werden Führungskräfte breit ausgebildet und verbinden unterschiedlichste Blickwinkel darauf, was es heißt, Führungskraft zu sein.“

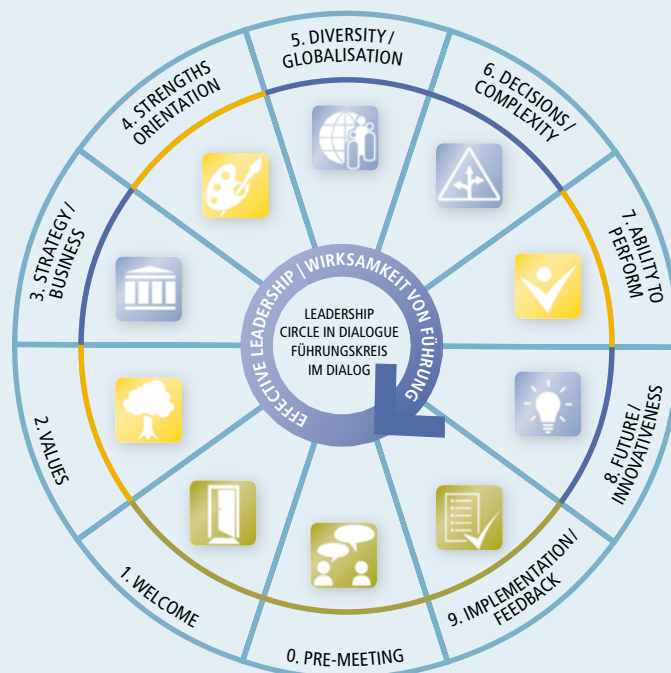
HARALD KRÜGER, VORSTAND PRODUKTION, BMW GROUP

## Treffpunkt Führung der BMW Group

Seit 2010 existiert bei BMW mit dem Treffpunkt Führung ein Dialogformat, das Führungskräften einen Reflexionsraum zur Exzellenz in der Führung bietet (Hoffmann und Jäckel 2011; Pichler 2012). In jeweils eintägigen Veranstaltungen durchlaufen dabei Führungskräfte einer Organisationseinheit (Führungskreis) neun Stationen eines Parcours. Dieser bietet unter Begleitung durch einen Trainer Raum zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und zur Ableitung von Maßnahmen. Dabei werden Fragen der Zusammenarbeit thematisiert, z. B.: „Wie gut ist unsere Zusammenarbeit? Welche Spielregeln brauchen wir wirklich, um unsere Zusammenarbeit effizienter zu gestalten?“ (Pichler 2012: 20).

Alle Stationen stellen einen Bezug zum Führungsalltag der Teilnehmer her und der modulare Aufbau erlaubt eine Anpassung an die Bedürfnisse des jeweiligen Teilnehmerkreises. Die Module des Standardparcours wurden 2013 neu aufgelegt und enthalten Stationen zu Themen wie Werte, Strategieumsetzung, Stärkenorientierung, Diversität und Globalisierung, Entscheidungsfindung, Leistungs- und Innovationsfähigkeit (BMW Group 2014g). In der dritten Station „Strategy/Business“ (vgl. Abbildung 6) werden beispielsweise die Herausforderungen von Führungskräften in der Strategieumsetzung bearbeitet und Lösungen erarbeitet. Per Videobotschaft durch den Personalvorstand erhalten die Teilnehmer einen Überblick zum aktuellen Stand der Strategieimplementierung. Darauf aufbauend geht es darum, die eigene

Abbildung 6: Stationen des Treffpunkts Führung



Quelle: BMW Group 2014g

Rolle im Sinne von Führung als „Rückgrat der Strategieumsetzung“ (Pichler 2012: 21) zu definieren und Aktivitäten festzulegen.

In den Stationen wird mit vielfältigen Methoden gearbeitet, z. B. Symbolkarten, Spielfiguren, Kurzfilmen, Touchscreens etc. Mit dieser methodischen Vielfalt sollen Perspektivwechsel und ein kreativer Blick auf den Führungsalltag ermöglicht werden. Die Teilnehmer entwickeln gemeinsam, interaktiv und im Dialog Ansatzpunkte für Führung im Wandel in enger Rückkoppelung mit der Unternehmensstrategie. So werden Effekte sowohl auf der Ebene der einzelnen Führungskraft als auch bezogen auf die Teamleistung erzielt.

Verortet ist der Treffpunkt Führung auf einer Fläche von 500 qm im Münchener Bildungszentrum von BMW und seit 2011 als „Leadership Plattform“ auch an anderen Standorten, u. a. in Indien, Mexiko und Russland, präsent. Inzwischen haben 700 Führungskreise mit über 5.500 Teilnehmern die Stationen durchlaufen, die mit dem deutschen Personalwirtschaft-Preis und dem Chief Learning Officer ausgezeichnet wurden (Pichler 2012; Hoffmann und Jäckel 2011; BMW Group 2014g).

**„Der Treffpunkt Führung und auch die anderen internen Führungskräfte-seminare werden auf Grundlage unserer Strategie und Grundüberzeugung ausgerichtet. Wir diskutieren intensiv deren Bedeutung für unsere tägliche Arbeit.“**

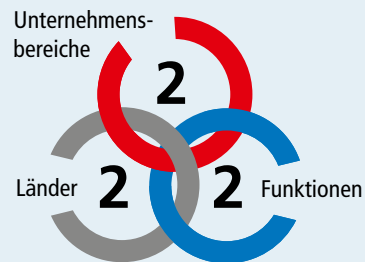
URSULA MATAHR, LEITERIN NACHHALTIGKEIT UND UMWELTSCHUTZ, BMW GROUP

## Triple-Two-Prinzip bei Henkel

Der Ansatz Triple-Two fordert und fördert bei Henkel den Arbeitsplatzwechsel zwischen zwei Ländern, zwei Unternehmensbereichen und zwei Funktionen. Dabei handelt es sich um ein Prinzip, aber kein rigides Programm. Für Nachwuchsführungskräfte sind Auslandseinsätze (Henkel 2004) jedoch verpflichtend. Die Mitarbeiter sollen möglichst früh nach dem Berufseinstieg einen ersten Auslandseinsatz wahrnehmen. Im Durchschnitt sammeln Henkels Young Professionals dabei nach zwei Jahren die erste internationale Erfahrung (Weßling 2013). Somit wird insbesondere auch dem weiblichen Führungsnachwuchs eine frühe Möglichkeit, ins Ausland zu gehen, geboten, was die Vereinbarkeit mit der (späteren) Familiengründung erleichtern soll. Aber auch langjährigen Mitarbeitern wird die Möglichkeit zur Rotation eröffnet. Die Vorbereitung auf diese Einsätze umfasst Coachings und mehrstufige Trainingsprogramme, die Kompetenzen von der operativen bis zur strategischen Führung vermitteln.

Die Rotation ermöglicht den Aufbau eines Netzwerks innerhalb des Unternehmens und vermittelt Kenntnisse über Strukturen und Schnittstellen an verschiedenen Standorten. Henkel fördert damit nicht nur individuelle Kompetenzen der künftigen Führungskräfte, sondern sorgt darüber hinaus für Wissensaustausch.

Abbildung 7: Triple-Two-Prinzip bei Henkel



Quelle: Henkel 2014c

tausch und Kulturtransfer innerhalb des Unternehmens. Expat-Netzwerke an den jeweiligen Standorten erleichtern den Kontakt zu anderen internationalen, aber auch einheimischen Kollegen.

Mit dem Triple-Two-Prinzip bereitet Henkel künftige Führungskräfte auf die international geprägte Unternehmensrealität vor: 80 Prozent der „Henkelianer“ sind inzwischen außerhalb Deutschlands tätig, aber auch am Standort Düsseldorf kommen bei 5.000 Mitarbeitern 50 Nationalitäten zusammen (Weßling 2013).

„Triple Two ist eine Philosophie der Personalentwicklung, kein Programm im Sinne einer automatischen Entwicklung. Es ist ein Grundverständnis bei Henkel, dass eine Führungskarriere aus vielfältigen Aufgaben und Schritten besteht, die nicht automatisch aufeinanderfolgen, sondern aktiv gestaltet werden.“

KATHRIN MENGES, PERSONALVORSTAND, HENKEL

## Fazit

Aus dem Anspruch an Führung als Profession resultiert ein gewandeltes Führungsverständnis und -verhalten. Dabei werden Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen zunehmend als aktive Botschafter und Gestalter der Unternehmenskultur verstanden. Um für ihre anspruchsvolle Rolle gerüstet zu sein, durchlaufen sie Länder- und Funktionswechsel in Rotationsystemen. So können die notwendigen Kompetenzen für die interne Führungskarriere aufgebaut werden. Dazu trägt auch eine regelmäßige Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung (Was) und den Weg zur Zielerreichung (Wie) bei. Dieses Wie des Führungsverhaltens stellt dabei Befähigung, Coaching und kooperativen Umgang mit Mitarbeitern in den Mittelpunkt. Darüber hinaus zeigt sich Führungskontinuität innerhalb der letzten zehn Jahre nicht allein in der Länge der Führungszyklen, sondern in einer bereichsübergreifenden und vernetzten Führungslaufbahn.

### C.3 Gefestigtes Zusammenspiel zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Arbeitnehmervertretern

Die Liste der Negativbeispiele ist lang: In der Wirtschafts- und Finanzkrise nach 2007 wurden aus erfolgreichen Vorständen Versager, die sich von der Belegschaft des Unvermögens beschuldigt und ohne Rückhalt durch den Aufsichtsrat wiederfanden. Börsennotierten Unternehmen wurde kurzfristiges Agieren zur Profitmaximierung als einziges Ziel unterstellt und deren Betriebsräte seitens der Unternehmensleitung als Hemmschuh unternehmerischen Handelns angeprangert. Demgegenüber sahen sich traditionsbewusste Familienunternehmen mit dem Vorwurf der Erstarrung und Unterwanderung der dualistischen Trennung von Leitung und Kontrolle konfrontiert. Diesen Szenarien gegenüber finden sich bei den hier untersuchten Unternehmen Beispiele eines gefestigten und gelungenen Zusammenspiels zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Arbeitnehmervertretern, die sich in der Aufgaben- und Funktionsteilung und der Integration ihrer Perspektiven bewährt haben. Dass dabei ein simultanes Zusammenspiel aller Beteiligten zugleich zustande kommt, ist aber eher ein Ideal denn die Realität. Während im Folgenden zunächst beispielhaft auf die Variation in der Ausgestaltung der einzelnen Gremien eingegangen wird, folgt danach die Darstellung der gemeinsamen Merkmale im Zusammenspiel.

Die Eigentumsverhältnisse und damit Gesellschafterverhältnisse streuen von börsennotierten Unternehmen wie **BASF** und **Nestlé** bis zu Familienunternehmen, die wiederum unterschiedlichsten Eigentumsverhältnissen unterliegen. Während bei z. B. **Hilti** nach dem Rückzug von der Börse der Familienbesitz in einem Trust gebündelt ist, der Mitglieder in den Verwaltungsrat entsendet, hält bei **Henkel** die Familie die Mehrheit der Stammaktien (Bruch und Poralla 2009; Henkel 2004; Plate et al. 2011, vgl. Kapitel C.4).

Die Rolle des Aufsichtsrats hat sich in Übereinstimmung mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (Regierungskommission DCGK 2013) über die rein kontrollierende Funktion hinausgehend um Aufgaben in der Risikoabschätzung und Beratung erweitert. Wie diese Funktionen jedoch gelebt werden, kann sehr unterschiedliche Formen annehmen. Das Verwaltungsratsmodell bei **Nestlé** und **Hilti** sieht außerdem neben der mit deutschen Aufsichtsräten kongruenten beratenden und überwachenden Funktion Mitwirkung in den Leitungsaufgaben vor.

Auch die Rolle des Vorstands wird in seiner Funktion und Aufgabenteilung unter den Mitgliedern auf unterschiedlichste Weise ausgestaltet. Die Ressorts der Vorstandsmitglieder sind nach Funktionen, Regionen, Geschäftsfeldern oder einem Mix aus diesen gegliedert. So überwiegen z. B. bei **BMW** funktionale Zuständigkeiten, während bei **B. Braun** funktionale und regionale sowie Spartenzuständigkeiten bestehen (BMW Group 2014c; B. Braun 2014b).

Der Einfluss der Vorstandsvorsitzenden streut auf einem Kontinuum vom starken Vorstandsvorsitz im Sinne eines angelsächsischen CEOs bis hin zum Vorstandssprecher als Primus inter Pares. Bei **Henkel** ist z. B. die Präsenz eines exponierten CEOs darin beobachtbar, dass Kasper Rorsted innerhalb eines Jahres 170 Tage auf Reisen verbringt, wo er sowohl Geschäftspartner als auch die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter trifft (Behrenbeck 2014). Hilti zeigt ein Selbstverständnis der Konzernleitung als Vorstandsteam, dessen Mitglieder gemeinsam Team-Camps (vgl. Kapitel C.1, Textbox auf Seite 18) durchlaufen und durch Teamgeist geprägt sind (Bruch und Poralla 2009).

Auch in der Arbeitnehmervertretung finden sich unterschiedliche Formen der Mitbestimmung, die jedoch eine jeweils unternehmensspezifische stabile Form bildet und damit eine gemeinsame Entscheidungsfindung und -umsetzung ermöglicht (Jansen 2013). So tritt z. B. bei **B. Braun** der Betriebsrat als Vermittler mit langfristiger Orientierung in den Verhandlungen von Standort-sicherungsverträgen auf (BMAS 2010). Auch bei **BMW** ist der Betriebsrat als Gestalter von Krisenplänen aktiv, die festlegen, wie im Falle von Absatzrückgängen mit Anpassung der Arbeitszeiten reagiert werden kann (Hawranek 2012).

„Wir haben hier sozusagen ein Dreiparteiensystem, ein Triumvirat aus Aufsichtsrat, Belegschaftsvertretung und Management, wo jeder seine Rolle kennt. Und das geprägt ist durch ein gegenseitig anerkennendes Miteinander.“

MANFRED SCHOCH, VORSITZENDER BETRIEBSRAT STANDORT MÜNCHEN, EURO- UND GESAMTBETRIEBSRAT, BMW GROUP

Trotz dieser beobachtbaren Vielfalt bei Gesellschaftern, Aufsichtsräten, Vorständen und Arbeitnehmervertretern finden sich prägnante Übereinstimmungen: Die verschiedenen Gruppierungen teilen ein klares Rollenverständnis und eine offene Kommunikation, die eine kooperative Zusammenarbeit fördert. Verstärkung erhält dieses gefestigte Zusammenspiel durch personell verankerte Strukturen des Austauschs (vgl. Textboxen auf Seite 33 und 34) und lange Unternehmenszugehörigkeiten der Beteiligten.

Das klare Rollenverständnis und eine damit verbundene eindeutige Aufgabenverteilung manifestieren sich auf Vorstandsebene, im Aufsichtsrat und bei den Gesellschaftern sowie Arbeitnehmervertretern:

(1) Das Management agiert unabhängig und als Vorstandsteam. Die Unabhängigkeit kann mit Regelungen hinterlegt sein, wie bei **Hilti**, wo die Konzernleitung Investitionen bis zu 20 Millionen Schweizer Franken ohne Konsultation des Verwaltungsrats vornehmen kann. Das Selbstverständnis als gemeinsam verantwortliches Vorstandsteam zeigt sich z. B. bei der **BMW Group** in einer Balanced Scorecard, die nicht personenbezogen, sondern vom Gesamtvorstand verantwortet wird. Die Balanced Scorecard stellt dabei die Marken in den Mittelpunkt und verhindert damit die einseitige Fokussierung auf einzelne Ressorts, für die die einzelnen Vorstandsmitglieder jeweils die Verantwortung tragen (BMW Group 2014d).

(2) Im Aufsichtsrat und bei den Gesellschaftern ist eine – der beratenden und überwachenden Funktion angemessene – Kompetenz vorhanden. Insbesondere den Verwaltungs- und Aufsichtsratsvorsitzenden wird fundierte Expertise abverlangt, was sich auch darin widerspiegelt, dass in allen Unternehmen, bis auf Henkel, ehemalige Vorstandsvorsitzende diese Funktion innehaben. Bei **Henkel** ist mit Simone Bagel-Trah ein Familienmitglied Vorsitzende des Aufsichtsrats und Gesellschafterausschusses. Die Familie wird von Bagel-Trah und CEO Kasper Rorsted übereinstimmend als „rationaler Investor“ bezeichnet und ihr somit auch eine entsprechende Kompetenz zugesprochen (Bagel-Trah 2011; Henkel 2014b).



(3) Die Arbeitnehmervertreter sind dialogorientiert und verstehen Interessenvertretung als Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Exemplarisch zeigt sich dieses Selbstverständnis bei der **BASF**, die durch die Chemie-Sozialpartnerschaft geprägt ist und eigene Dialogformate pflegt (vgl. Textbox auf Seite 33). Somit nehmen die Arbeitnehmervertreter eine zentrale Rolle bei der Einbindung multipler Perspektiven in der Zusammenarbeit ein (BASF 2014h). Diese Rolle ist typisch für eine Arbeitnehmervertretung im Geiste der Sozialpartnerschaft, die in dieser Form ein deutsches Unikat darstellt (z. B. im Vergleich zu Frankreich, wo eine deutlich geringere Dialogorientierung herrscht).

”In unserer Industrie herrscht ein durch Respekt geprägter Umgang zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensführung. Wir haben eine klare Arbeitsteilung und gehen nicht mit maximalen Forderungen in den Dialog.“

KURT BOCK, VORSTANDSVORSITZENDER, BASF

Die kooperative Zusammenarbeit ist in den Unternehmen durch Respekt, Fairness und gegenseitige Wertschätzung geprägt. Diese findet Ausdruck z. B. in Kantinen und Betriebsrestaurants, in welchen Vorstände und Konzernleitungsmitglieder im Gespräch mit Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern beobachtet werden können (z. B. bei Hilti), wie auch bei Kaminabenden (z. B. bei B. Braun). Bei **BMW** manifestiert sich der Gedanke der Fairness beispielsweise in der Erfolgsbeteiligung, deren Berechnungsformel für den Vorstand ebenso gilt wie für den Produktionsmitarbeiter. Die Prämie richtet sich nach der Eingruppierung und betrug somit 2013 für einen Facharbeiter 8.140 Euro (FAZ 2014). Aber besonders auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten wird ein kooperatives Miteinander deutlich, wie bei Hilti, die solidarisches Krisenmanagement durch Dividendenverzicht der Gesellschafter, Lohnverzicht in der Zentrale und auf Konzernleitungsebene bewiesen (Hilti 2010, vgl. auch Kapitel C.7, Textbox auf Seite 56).

”Das ist keine Kultur des Fingerzeigens im Verwaltungsrat und Management. Unsere Arbeit wird getragen durch den gemeinsamen Blick in den Spiegel, der uns zeigt, wo wir stehen.“

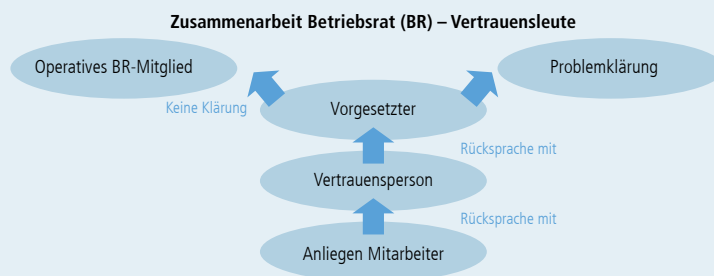
CHRISTOPH LOOS, VORSITZENDER DER KONZERNLEITUNG, HILTI

Die kooperative Zusammenarbeit wird durch Strukturen des Austauschs, wie den Sherpas von **Hilti**, den Vertrauensleuten und dem Wittenberg-Dialog bei **BASF** (vgl. Textboxen auf Seite 33 und 34), und durch personelle Kontinuität gestärkt. Lange Unternehmenszugehörigkeiten und Beständigkeit in der Position bei den betrachteten Unternehmen stehen dem Trend zu wiederholten Vorstandswechseln und kurzen Verweildauern von durchschnittlich sechs Jahren bei Vorständen und Geschäftsführern von deutschen Unternehmen entgegen (Keese et al. 2011). So sind die Vorstandsmitglieder von **BASF** und **Nestlé** im Mittel seit über 20 Jahren im Unternehmen tätig oder bei **B. Braun** und **Hilti** seit über 15 Jahren. Aber auch in den anderen Gruppierungen zeigt sich diese Kontinuität: Bei **BASF** ist der Betriebsratsvorsitzende Robert Oswald seit 15 Jahren im Betriebsrat und seit 43 Jahren im Unternehmen, genauso wie Manfred Schoch, der seit 1987 Betriebsratsvorsitzender von **BMW** ist und seit 35 Jahren dem Unternehmen angehört.

## Vertrauensleute bei BASF

Bei BASF durchzieht ein Netzwerk von 1.300 gewählten Vertrauensleuten das Unternehmen. Auf 50 Mitarbeiter in Deutschland kommt eine Vertrauensperson, die somit den direkten Kontakt zu den Kollegen sowie Führungskräften pflegt und tiefen Einblick in den Arbeitsalltag hat. Die Vertrauensleute verstehen sich als Vermittler zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie als Bindeglied zum Betriebsrat, mit dem sie einmal monatlich ein festgelegtes Austauschformat betreiben (Abelshauer 2002). Dabei wird seitens des Betriebsrats über neue Vereinbarungen informiert und durch die Vertrauensleute ein Stimmungsbild der Belegschaft zurückgespiegelt (BASF 2014h). Die gewerkschaftlichen und betrieblichen Vertrauensleute nehmen eine eigenständige Vertretungsposition bei BASF ein, die die Betriebsräte entlastet und die strategische Interessenvertretung durch die Spartenbetriebsräte ermöglicht (Kädtler 2004). Die Vertrauensleute haben u. a. Mitspracherechte in der Entgeltpolitik und agieren als Vermittler zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, um Konflikten vorzubeugen bzw. diese zu entschärfen. Bei Anliegen, die die Mitarbeiter nicht im direkten Kontakt mit ihrem Vorgesetzten klären können, wird die Vertrauensperson aktiv und sucht den Kontakt mit der Führungskraft (vgl. Abbildung 8). Sollte keine Klärung möglich sein, kann der Betriebsrat als nächste Instanz kontaktiert werden. Der Betriebsratsvorsitzende Robert Oswald sieht damit die Vertrauensleute in der Rolle als „Träger der Unternehmenskultur“ (BASF 2014h). Der starke Rückhalt seitens der Mitarbeiter schlägt sich in der 70-prozentigen Beteiligungsquote bei Wahlen der Vertrauensleute nieder. Peter Kaub, der Vorsitzende des Vertrauensleutenkörpers, beschreibt das Verhältnis so: „Wir sehen die Vertrauensleute als Betriebsrat vor Ort“ (Kädtler 2004: 49).

Abbildung 8: Vertrauensperson als Vermittler



Quelle: BASF 2014d

## Wittenberg-Dialoge bei BASF

Bei BASF sind nicht nur die Vertrauensleute wichtige Mittler einer kooperativen Zusammenarbeit, sondern auch die seit 2010 zwei- bis dreimal jährlich stattfindenden Wittenberg-Dialoge mit Führungskräften und Arbeitnehmervertretern. Diskutiert werden dort die Leitlinien des Ethik-Kodex, der aus dem Wittenberg-Prozess hervorging. Der Kodex, der von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) erarbeitet wurde, legt die Leitlinien verantwortlichen unternehmerischen Handelns in der sozialen Marktwirtschaft fest (z. B. „Soziale Marktwirt-

schaft braucht nachhaltigen unternehmerischen Erfolg“ und „Nachhaltiger Erfolg braucht Qualifikation und Engagement“, vgl. CSSA 2013).

Schon die gemeinsame Formulierung durch Gewerkschafts- und Arbeitgeberseite setzt ein deutliches Signal der kooperativen Haltung. Es bleibt jedoch nicht bei der Festlegung von Leitlinien, sondern es folgt eine weitere Auseinandersetzung mit diesen innerhalb der Wittenberg-Dialoge.

In mehreren Runden wird dabei die Umsetzung der Leitlinien im Betriebsalltag diskutiert: Während die Teilnehmer zunächst aus der eigenen Perspektive die Umsetzung reflektieren, geht es in der nächsten Runde darum, Rollen zu tauschen. Nachdem dann z.B. Betriebsräte aus der Perspektive des Vorstands oder Führungskräfte aus der der Gewerkschaft diskutiert haben, werden die Ergebnisse zusammengetragen und bewertet. So wird ein Dialog gefördert, der die Anerkennung und Wertschätzung der unterschiedlichen Perspektiven fördert. Wolfgang Hapke, der Leiter des Personalwesens, sieht darin eine effektive Möglichkeit „den Austausch zwischen Führungskräften und den Arbeitnehmervertretern zu intensivieren und die Sozialpartnerschaft auf eine breite Basis zu stellen“ (CSSA 2013: 2).

## Sherpas bei Hilti

Im Vergleich zur in Deutschland stark ausgeprägten gesetzlich verankerten Mitbestimmung durch Arbeitnehmer haben Arbeitnehmer in Liechtenstein deutlich weniger Einflussrechte (Höpner 2004). Das in Liechtenstein ansässige Unternehmen Hilti hat aber dennoch eine einzigartige Form gefunden, Strukturen des Austauschs personell im Unternehmen zu verankern.

Hilti zählt bei seinen regelmäßig durchgeführten Team-Camps (vgl. Kapitel C.1, Textbox Seite 18) auf 70 unternehmensinterne Coaches, die Sherpas genannt werden. Diese sind dabei keine Bergführer im Wortsinn, sondern wichtige Begleiter in den Workshops der „Culture Journey“ und im Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Zum Sherpa werden Hilti-Mitarbeiter von der Personalabteilung ernannt, wenn sie erfolgreich in ihrer Position sind, ein gutes Geschäftsverständnis haben und nicht zuletzt aufgrund ihrer Erfahrung das Vertrauen ihrer Kollegen genießen. Sie füllen diese Funktion ergänzend zu ihrer ursprünglichen Position oder in Vollzeit aus und stammen aus den gleichen Bereichen (z. B. Produktion oder Vertrieb) wie die Mitarbeiter, für die sie auch außerhalb der Team-Camps Ansprechpartner sind. Eivind Slaaen, Senior Vice President Human Resources bei Hilti, umschreibt es damit, dass derjenige, der etwas auf dem Herzen hat, „oft lieber zum Sherpa als in die HR-Abteilung oder zum Vorgesetzten“ (Raos 2013: 48) geht. Diese Ansprechpartner sind in jedem Unternehmensbereich und an allen internationalen Standorten, in der Produktion genauso wie im Firmenhauptsitz, als Vermittler der Hilti-Kultur und Sensorium des Unternehmens präsent.

**„Bei Konflikten geben die Sherpas Unterstützung. Wir sind keine Firma, die wegschaut.“** KLAUS RISCH, KONZERNPERSONALCHEF

## Fazit

Die untersuchten Unternehmen zeichnen sich trotz ihrer Unterschiedlichkeit durch Formen des gefestigten Zusammenspiels zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Arbeitnehmervertretern aus. Dabei zeigen die verschiedenen Parteien ein klares Rollenverständnis und pflegen eine offene Kommunikation untereinander. So fördern sie die kooperative Zusammenarbeit, die bestärkt wird durch personell verankerte Strukturen des Austauschs. Mit den Vertrauensleuten der BASF oder den Sherpas bei Hilti finden die etablierten Arbeitnehmervertretungen ergänzende Austauschformen. Auch personelle Kontinuität durch lange Unternehmenszugehörigkeit sowie Beständigkeit in der Position kann günstig im Sinne der Zusammenarbeit wirken.

## C.4 Rückhalt durch langfristige Eigentümerinteressen

Familienunternehmen wird oft attestiert, dass durch die Familie als Eigentümer langfristige Planungen und Ziele im Vordergrund stehen (Roland Berger 2014), während Unternehmen mit großem Streubesitz in den Aktien eher kurzfristige und am Shareholder-Value orientierte Ziele verfolgen. Warum aber sollte sich eine langfristige Ausrichtung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken? Eine positive Auswirkung langfristiger Orientierung lässt sich nicht zuletzt auch auf der obersten Leitungsebene festmachen, wobei der CEO dem Unternehmen eine entsprechende Ausrichtung geben kann und damit auch Stabilität. In der wissenschaftlichen Literatur wird dieses Konzept als „Corporate Stability“ diskutiert. Als förderlicher Bestimmungsfaktor der Unternehmensstabilität wurde dabei neben der Unternehmensperformanz (wie Rentabilität bzw. Return on Assets) und der Art des Abdankens eines CEOs (z. B. durch Erreichen der Altersgrenze, un/freiwilliger Rücktritt) vor allem die Länge der Amtszeit identifiziert (Karaevli und Zajac 2013). Besonders vor dem Hintergrund der steigenden Frequenz von Wechseln in der Leitung der DAX-30-Unternehmen gewinnt dieses Konzept an Bedeutung. Insgesamt zeigt sich, dass in Familienunternehmen der CEO mit acht Jahren durchschnittlich knapp zwei Jahre länger im Amt bleibt, als dies bei Unternehmen im Streubesitz mit durchschnittlich sechs Jahren Amtszeit der Fall ist (Stiftung Familienunternehmen 2010).

” Wir sind und bleiben eine geschlossene Familiengesellschaft.  
Wir wollen nicht an die Börse gehen – das ist die langfristige Überzeugung  
der Unternehmerfamilie Braun.“

HEINZ-WALTER GROSSE, VORSITZENDER DES VORSTANDS, B. BRAUN

Nicht nur in der Länge der Amtszeiten in der Unternehmensleitung, sondern auch in anderen Bereichen fanden sich bei den betrachteten Unternehmen Anzeichen einer langfristig orientierten „Corporate Stability“. Dazu gehören Unternehmensanteile im Familienbesitz, in Stiftungen oder ähnlichen Institutionen, der Einfluss der Familie, eine gute Zusammenarbeit in der Krise sowie die regionale Verbundenheit der Unternehmen.

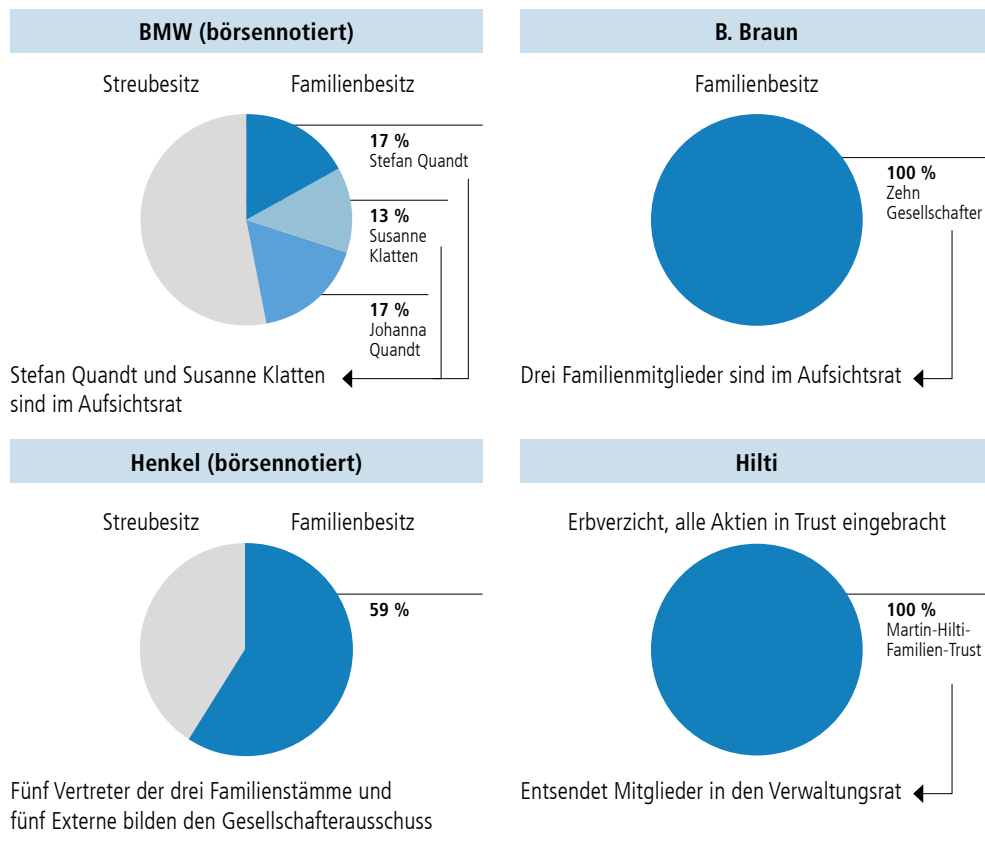
Die Familienunternehmen eint das finanzielle Engagement von Unternehmerfamilien; allerdings existiert dabei eine Vielzahl an unterschiedlichen Strukturen der Unternehmensanteile im Familienbesitz (vgl. Abbildung 9). Die **BMW AG** und **Henkel** sind beide börsennotiert, aber während bei Henkel die Familie 59 Prozent der stimmberechtigten Stammaktien hält, sind es bei **BMW** 46,7 Prozent der Stammaktien. **B. Braun** ist zwar formal eine Aktiengesellschaft, die Aktien befinden sich allerdings nach wie vor zu 100 Prozent in Familienbesitz. Die Familien von **Hilti** haben den gesamten Aktienbesitz in den Martin-Hilti-Familien-Trust eingebracht, der damit alleiniger Shareholder des Unternehmens ist (siehe Textbox auf Seite 38 zum Martin-Hilti-Familien-Trust).

„Uns kann keiner kaufen. Wenn die Familie Stammaktien verkaufen möchte, dann geht das eben nur innerhalb des Familienkreises.“

HEINRICH ROSITZKA, SPRECHER DER MEISTER, HENKEL

Auch der Einfluss der Familie stellt sich bei den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich dar. Bei **B. Braun** wirken Familienmitglieder auch im strategischen und operativen Geschäft mit.

Abbildung 9: Eigentümeranteile bei BMW, B. Braun, Henkel und Hilti



So führte Ludwig Georg Braun 34 Jahre lang die Geschicke des Unternehmens als Vorstandsvorsitzender bis 2011, als er in den Vorsitz des Aufsichtsrats wechselte. Mit Otto Philipp Braun zog zeitgleich die sechste Generation der Familie in den Vorstand ein. Auch andere Funktionen werden durch Familienmitglieder besetzt, z. B. mit Anna-Maria Braun, die das Asiengeschäft leitet (B. Braun 2013a).

Bei **Henkel** und **BMW** sind Familienmitglieder im Aufsichtsrat vertreten, wobei Henkel zusätzlich über einen Gesellschafterausschuss verfügt, der die Interessen der Familie bündelt und anstelle der Hauptversammlung bei der Führung der Geschäfte mitwirkt. Die Vorsitzende des Gesellschafterausschusses sowie des Aufsichtsrats ist Simone Bagel-Trah, die damit die Henkel-Familie in beiden Gremien vertritt (Henkel 2004; 2014b).

Bei **BMW** sorgte die Familie Quandt bereits mit ihrem Einstieg in den 1960er-Jahren für Stabilität, indem eine Übernahme durch Daimler verhindert wurde. Es folgte eine schrittweise Erhöhung der Unternehmensanteile im Familienbesitz auf aktuell 47 Prozent (Busse 2010). Dem entsprechend ist die Familie auch mit zwei Sitzen im Aufsichtsrat von BMW vertreten.

Bei **Hilti** wird der Einfluss der Familie direkt über Michael Hilti im Verwaltungsrat und indirekt auch über Nichtfamilienmitglieder des Trusts im Verwaltungsrat geltend gemacht. Ein ausgeglichenes Verhältnis wird aber dadurch gewährleistet, dass der Trust maximal drei Mitglieder in den sieben Köpfe starken Verwaltungsrat entsendet, wovon nur eine Minderheit der Familie angehören dürfen (Gianella 2002).

”I think that one important element here is that we do have foundation stability with the Quandt family who are challenging, but receptive.”

IAN ROBERTSON, VORSTAND VERTRIEB UND MARKETING BMW, BMW GROUP

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Familie kann in Krisenzeiten die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen stärken. Ein Beispiel für den Rückhalt in der Wirtschaftskrise durch die Familie zeigte sich bei **Hilti**, deren Absatzmärkte in der Baubranche 2009 zusammenbrachen. Um die Firma auf stabilem Kurs zu halten, reagierte die Familie mit dem Verzicht auf Dividendenausschüttung an den Trust und unterstützte ein zweijähriges Finanzierungsprogramm, das von der Unternehmensleitung auf die Beine gestellt wurde (Hilti 2014d). Damit gelang eine nachhaltige und langfristig ausgelegte Krisenbewältigung. Die Familie gibt nicht nur finanziellen Rückhalt, sondern vermittelt mit Michael Hilti auch eine Persönlichkeit, die im Krisenfall Sicherheit und Kontinuität kommunizierte und die Maßnahmen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern vertrat.

”In der Krise war es wichtig zu wissen, dass die Familie mitzieht, da gibt es keine kurzfristige Quartalsdenke. Wir haben ein finanzielles Stabilitätsprogramm für einen Zeitraum von zwei Jahren entwickelt und dies auch intensiv im Verwaltungsrat und mit der Familie diskutiert.“

PIUS BASCHERA, PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS, HILTI

## Martin-Hilti-Familien-Trust

Der Trust wurde 1980 von Martin Hilti, dem Unternehmensgründer, zur Sicherung seines Lebenswerks eingerichtet (Hody und Knüsel-Rietmann 2006). Die Familienmitglieder verzichteten auf die Vererbung ihrer Aktienanteile und ließen sie in den Trust einfließen. Seit 2000 sind alle Aktien und seit 2008 auch alle Partizipationsscheine im Trust gebündelt, sodass dieser entsprechend der einzige Shareholder von Hilti ist (Hilti 2014c).

In der Leitung des Trusts als alleinigem Begünstigten der Dividendenausschüttung sind nicht nur Familienmitglieder, sondern auch familienexterne Mitglieder vertreten.

Der Trust wiederum entsendet drei Vertreter in den Verwaltungsrat des Unternehmens, wobei der Familienanteil, d. h. Personen, die direkt mit der Familie verbunden sind, immer in der Minderheit sein muss. Damit wird eine einseitige Einflussnahme durch Familienmitglieder oder die Dominanz von Individualinteressen einzelner Familienvertreter im Verwaltungsrat von Hilti unterbunden (Bruch und Poralla 2009).

Insgesamt besteht der Verwaltungsrat aus minimal fünf Personen, in der Regel sind es allerdings sieben, was als ideale Größe betrachtet wird. Heute ist Michael Hilti von den sieben Verwaltungsräten das einzige Familienmitglied. Damit wird auch eine weitere Regelung erfüllt, nach der der Verwaltungsrat mehrheitlich extern besetzt werden muss. Darüber hinaus schildert Michael Hilti, dass für die Familienmitglieder, die aus dem Trust kommen, die gleichen Qualifikationskriterien gelten wie für Nichtfamilienmitglieder (Gianella 2002). Die wesentlichen Grundsätze und Fragen zum Führungsanspruch der Familie sowie Ethik in der Führung sind in einer umfassenden Trust-Urkunde festgelegt. Im Vordergrund steht nicht die Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens.

Dass die Trust-Konstruktion im Unternehmen äußerst positiv wahrgenommen wird, zeigt sich nicht zuletzt im Ausspruch Pius Bascheras, dem Verwaltungsratspräsidenten, dass es für Hilti nicht erstrebenswert sei, als Unternehmen an der Börse gehandelt zu werden (Hilti 2014e). Dem hatte Hilti 2003 auch mit dem Rückzug von der Börse Rechnung getragen (Rietmann 2003).

Der Martin-Hilti-Familien-Trust unterstützt das Unternehmen in der Wahrung seiner Unabhängigkeit im Krisenfall auch finanziell. Es werden liquide Mittel bereitgehalten, falls es zu „außerordentlichen Situationen“ im Unternehmen kommen sollte (Hilti 2014f). Neben dieser stabilisierenden Wirkung werden vom Trust außerdem Mittel an die Hilti Foundation ausgeschüttet, die weitere Stiftungsgelder für gemeinnützige Projekte vom Unternehmen Hilti erhält (Hilti Foundation 2014).

Auch bei **Henkel** herrscht ein starker Rückhalt durch das Bekenntnis der Familie zum Unternehmen im Rahmen eines Aktienbindungsvertrages, der zunächst bis 2016 lief. Dabei verpflichtet sich die Familie, ihren Anteil an Stammaktien von 59 Prozent zu halten, was dem Unternehmen besonders im Rahmen der Wirtschaftskrise Stabilität verschaffte. Dieser Vertrag wurde zuletzt 2014 um 17 Jahre verlängert und damit das Vertrauen der Familie in das Management bekräftigt (manager-magazin 2014).

Der Einfluss einer starken Familie im Unternehmen macht sich auch in der regionalen Verbundenheit und Standortsicherung der Unternehmen bemerkbar. So zeigt sich besonders bei **B. Braun** eine starke Identifikation mit der Region Melsungen und Nordhessen. Ein Paradebeispiel dieser regionalen Verbundenheit war der Verzicht auf Feierlichkeiten zum 175-jährigen Bestehen im Jahr 2014. Stattdessen wurden zehn Millionen Euro in die Sanierung einer Melsungener Schule investiert. Auch werden von der Familie Braun keine werkseigenen Sport- und Kinderbetreuungsangebote gewünscht, um Konkurrenz zu vorhandenen Strukturen der Region zu verhindern. Stattdessen werden die etablierten öffentlichen Angebote durch Kooperationen unterstützt. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Bildungsförderprogramme und Projekte für Menschen mit Behinderung (B. Braun 2014d). Zusätzlich wurden mit Standort- bzw. Zukunftssicherungsverträgen Investitionen in den Ausbau des Standorts sowie Beschäftigungssicherheit garantiert. Zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Standorts garantieren die Mitarbeiter flexibel abrufbare Überstunden, die im Gegenzug durch Erfolgsbeteiligung und Bonuszahlungen ausgeglichen werden (B. Braun 2014d).

” Wir haben betriebliche Regelungen, die Beschäftigung sichern. Diese beinhalten u. a. den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, den Auf- und Ausbau von Ausbildungsplätzen und die Berücksichtigung von Qualifizierungsstunden außerhalb der Arbeitszeit. Durch zusätzliche Flexibilitätsstunden schaffen wir die Basis zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. “

JÜRGEN SAUERWALD, PERSONALLEITER, B. BRAUN

## Fazit

Bei den betrachteten Unternehmen zeigen sich Beispiele positiv wirkender, langfristiger Eigentümerinteressen. Bei vier der sieben Unternehmen finden sich Unternehmensanteile im Familienbesitz. Die Familien nehmen dabei ihren Einfluss direkt über Positionen in Leitung und Kontrolle der Unternehmen oder indirekt über Gesellschaftervertretungen wahr. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Familienvertretern kann dabei in Krisenzeiten stabilisierend wirken. Diese zeigt sich auch in regionaler Verbundenheit und Standortsicherung.



## C.5 Integrationsfähigkeit von Menschen, Marken und Märkten

Unternehmen stehen heute vor einer Vielfalt an Herausforderungen, die durch Globalisierung, verschärften Wettbewerb, sich ändernde Kundenbedürfnisse, demographischen Wandel sowie Finanz-, Währungs- und politische Krisen erzeugt werden. In einem scheinen sich dabei Theorie und Praxis einig zu sein – und zwar, dass „das Grundproblem von Management in der Beherrschung von Komplexität“ (Malik 1983) liegt. Komplexität, also die Vielfalt einwirkender Faktoren und deren Interdependenzen (Ulrich und Fluri 1992), fordert von jedem Unternehmen, eigene Antworten zum erfolgreichen Umgang zu finden. Ein Allheilmittel oder gar einen One-Size-Fits-All-Approach gibt es nicht – es gilt, individuelle Lösungen für individuelle Herausforderungen zu finden.

In Abhängigkeit von Branche, Kultur und Unternehmensstruktur unterstützen Unternehmen das Steuern von Menschen, Marken und Märkten mit verschiedenen Maßnahmen. Während in jedem der Bereiche Menschen, Marken und Märkte Ziele in Übereinstimmung mit der langfristigen Konzernstrategie gesetzt werden, können durch externe Faktoren auch kurzfristige Strategieveränderungen (vgl. auch Kapitel C.1) notwendig sein. In den letzten zehn Jahren war eines der prägnantesten Beispiele für diese externen Einflüsse die Wirtschafts- und Finanzkrise. Selbst Unternehmen, die aufgrund relativ krisensicherer Produkte weniger betroffen waren, wie zum Beispiel **Henkel**, haben die Krise aufgrund von Währungsschwankungen und steigenden Rohstoffpreisen spürbar erlebt (Henkel 2014b). Auch die **ING-DiBa**, die nach eigenen Angaben keine kritischen Krisenauswirkungen erlebt hat, erfährt durch den angeschlagenen Mutterkonzern ein höheres Maß an Kontrolle (ING-DiBa 2014d).

Die betrachteten Unternehmen zeichnen sich jedoch darin aus, unterschiedliche Menschen in der Kundschaft und Belegschaft sowie Marken und Märkte trotz und in ihrer Vielfalt zu integrieren:

(1) Menschen bestimmen als Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter weite Teile der wertschöpfenden Prozesse von Unternehmen und fordern vielfältige integrative Aktivitäten. Bei den Kunden ist dabei nicht nur die Neukundengewinnung, sondern auch die Erhaltung des bestehenden Kundenstammes eine große Herausforderung. Für die Neukundengewinnung wird oft ein hohes Maß an Ressourcen aufgewandt, um den Kunden vom Produkt oder der Dienstleistung zu überzeugen. **Hilti** setzt zum Beispiel auf starke Präsenz. Vom Vertriebsmitarbeiter über Führungskräfte bis hin zur Unternehmensleitung wird der direkte Kundenkontakt gesucht und gepflegt, um aktuelle Bedürfnislagen vor Ort zu erkennen und sich damit zeitnah auf Marktveränderungen einzustellen (Hilti 2014d). Ebenso integrativ arbeitet **BASF**, indem sie Kunden und Zulieferer direkt in die Entwicklung und Anpassung maßgeschneiderter Produktinnovationen einbezieht. Dabei kommen Ingenieure verschiedener Fachbereiche mit den Kunden in Workshops zusammen, um neue Produkte auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen und so in einen engen Dialog zu treten (BASF 2014h). Ein Beispiel hierfür ist die maßgeschneiderte Entwicklung der Lacke für den BMWi3, die in enger Kooperation mit der BMW AG auf deren Spezifikationen abgestimmt wurde (Haunschild 2013).

Die betrachteten Unternehmen integrieren Menschen aber nicht nur außerhalb des Unternehmens als Kunden, sondern auch innerhalb des Unternehmens als Mitarbeiter. Hier gilt es, vom

## Vielfalt in der Belegschaft bei ING-DiBa

Bei den meisten Unternehmen gilt es, älteren Mitarbeitern möglichst lange einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen – darauf will sich die ING-DiBa jedoch nicht beschränken. Bereits 46 Auszubildende haben seit 2006 am Programm „Ausbildung 50+“ teilgenommen, bei welchem sich Wiedereinsteiger oder Personen, die sich beruflich neu orientieren möchten, bewerben können. Das einjährige Ausbildungsprogramm mit IHK-Abschluss für über 50-Jährige qualifiziert mit erfolgreichem Abschluss zum Bankassistenten mit Schwerpunkt Kundendialog oder Immobilienfinanzierung. Das 2011 mit dem Deutschen Diversity Preis ausgezeichnete Programm ist ein voller Erfolg: Nicht nur bei den neuen Mitarbeitern, sondern auch bei den Kunden der ING-DiBa erzeugt „Ausbildung 50+“ eine positive Resonanz. Insbesondere die im Zuge des demographischen Wandels alternde Kundschaft fühlt sich von Gleichaltrigen oft besser betreut (Das Demographie Netzwerk 2014).

„Alter, Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit spielen hier keine Rolle. Jeder hat die gleichen Chancen. Es geht um Leistung. Leistung wird gefördert, gefordert und auch belohnt.“

KATI ROTHBART, MITARBEITERIN WERBUNG/KOMMUNIKATION, ING-DiBa

Abbildung 10: Altersstruktur bei ING-DiBa im Jahr 2012 und Anzeige für „Ausbildung 50+“

### Mitarbeiter-Mix

#### Altersstruktur ING-DiBa

|                 |            |
|-----------------|------------|
| unter 25        | = ca. 7 %  |
| 25 bis 34 Jahre | = ca. 27 % |
| 35 bis 44 Jahre | = ca. 36 % |
| 45 bis 50 Jahre | = ca. 15 % |
| ab 50 Jahre     | = ca. 15 % |

Durchschnittsalter = 39 Jahre



Quelle: ING-DiBa 2014a; 2014f

## Vielfalt in der Belegschaft bei B. Braun

Um den Nachwuchs mit einem ganz anderen Hintergrund bemüht sich B. Braun. Während der War for Talents um hoch qualifizierte Kandidaten entbrannt ist, widmet sich das Programm „PerspektivePLUS“ leistungsschwachen Schulabgängern auf der Suche nach einer Ausbildungsstelle. Den bisher mehr als 200 Teilnehmern werden Mentoren zur Seite gestellt, welche sie während eines einjährigen Praktikums durch die verschiedenen Bereiche des Unternehmens begleiten. Bei bedingter Ausbildungsfähigkeit, wenn also Leistungsdefizite bei den Ausbildungsanwärtern vorliegen, besteht die Möglichkeit einer Einstiegsqualifizierung, die auf die Ausbildungszeit angerechnet werden kann. Ziel ist es, die Beschäftigungsstruktur der Region positiv zu beeinflussen und jungen Menschen den Einstieg in die Erstausbildung zu vereinfachen (Engel 2009). Das Programm wird von ehemaligen Teilnehmern sehr geschätzt und als gute Vorbereitung für das weitere Berufsleben anerkannt. So haben 85 Prozent der Teilnehmer im Anschluss eine Ausbildung in der Region begonnen oder besuchen weiterführende Schulen (HNA 2013).

Abbildung 11: „PerspektivePLUS“ bei B. Braun

### PerspektivePLUS

Ein Initiativprogramm zur Förderung der Integration und Ausbildungsreife arbeitsloser Jugendlicher

**B | BRAUN**  
SHARING EXPERTISE



Quelle: B. Braun 2012

Recruiting bis zur Pension geeignete Mitarbeiter zu akquirieren, weiterzubilden und zu halten. Dies gewinnt besonders in Zeiten des demographischen Wandels, also der sich ändernden Gesellschaftsstruktur, an Bedeutung. In Deutschland ist die Geburtenrate rückläufig und junge qualifizierte Mitarbeiter werden zunehmend rar (Pack 2000). Mit Ausscheiden der Babyboomer-Generation aus dem Berufsleben stehen Unternehmen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter mit geänderten Bedürfnissen zu gewinnen. Diesen Entwicklungen wird mit dem Angebot verschiedener Maßnahmen, wie z. B. flexiblen Arbeitszeitregelungen, begegnet: Verschiedene Formen der Teilzeitarbeit werden vermehrt von jungen Eltern angenommen, um Familie und Arbeit zu vereinbaren. So bietet **B. Braun** mit der Familienteilzeit z. B. die Möglichkeit, nach der Elternzeit mit einer halben Stelle wieder ins Unternehmen zurückzukehren, und das mit einem Gehalt von 65 Prozent (B. Braun 2014a). Außerdem werden Kindertagesstätten zur Unterstützung und schnellen Reintegration in das Arbeitsleben der Eltern nach der Geburt vermehrt angeboten, z. B. bei **BASF**, **BMW**, **Henkel**, **Hilti** und **Nestlé**. **B. Braun** hingegen kooperiert mit Kindergärten und Tagesstätten in der Region, um diese zu stärken.

”Es geht darum, unterschiedliches Wissen zusammenzubringen, um für den Kunden einen Mehrwert zu erzeugen. Und damit auch für BASF.“

BÄRBEL ARNOLD-MAUER, LEITERIN CORPORATE BRAND MANAGEMENT, BASF

Außerdem werden Arbeitsplätze umgebaut und die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert. **BMW** bietet im Bereich Gesundheitsmanagement das Programm „Heute für Morgen“ an (Pieper 2010), bei **Hilti** sorgen Ruhe- sowie Fitnessräume und bei **BASF** ein Mitarbeiterzentrum für den Ausgleich zwischen Arbeit, Familie und Freizeit (BASF 2013a; Hilti 2014d). Die **ING-DiBa** wurde 2013 mit dem Corporate Health Award ausgezeichnet, welcher für besonders herausragende betriebliche Gesundheitsförderung an deutsche Unternehmen verliehen wird (Corporate Health Award 2013). Maßnahmen zur Integration der Vielfalt in der Belegschaft, z. B. von Menschen mit Behinderungen, internationalem Hintergrund oder anderen Mindsets, sowie deren Weiterentwicklung durch Workshops und Trainings genießen einen hohen Stellenwert bei den Unternehmen (vgl. auch Textbox auf Seite 41).

(2) Bei Kaufentscheidungen ist es für Konsumenten oft hilfreich, sich an etablierten Marken zu orientieren. Marken können vielfältige Effekte haben: Sicherheit bieten, für Qualität stehen, emotionale Bindung und Identifizierung mit dem Produkt hervorrufen, Prestige oder einen bestimmten Lifestyle signalisieren – die Liste an Markeneffekten ist unerschöpflich. Umso wichtiger ist es, Marken effektiv zu managen, da ansonsten auch Negativszenarien eintreten können (Kotler und Pfoertsch 2010). Ein aktuelles Beispiel ist Nokia, deren Markenwert in den letzten Jahren um über 60 Prozent gesunken ist. Grund dafür war ein Mangel an Innovation und der damit verbundene massive Verlust an Markenstärke, der zuletzt darin mündete, dass Microsoft Smartphones künftig unter der Eigenmarke vertreibt und Nokia aus dem Branding verbannt (Warren 2014).

Erfolgreiche Markenstrategien können so differenziert und vielfältig sein wie die Produkte, für die sie stehen. Grenzt man die Strategien geografisch ein, können Unternehmen regionale und nationale, multinationale oder globale Markenstrategien verfolgen. Insbesondere multinationale und globale Strategien wirken dabei integrativ, sei es aufgrund der dezentralen Anpassung an lokale Bedürfnisse oder der zentralen Markenführung mit einheitlichem Auftreten. Bei

## Markenmanagement bei Henkel

Mit Kasper Rorsted als neuem CEO hat Henkel ab 2008 eine stringente Portfoliobereinigung vorgenommen und dabei die Markenanzahl von 1.000 auf 250 reduziert (Henkel 2014b). Im Sinne der Profitabilität wurden Marken mit geringer Marge aufgegeben. Die Bereinigung des Markenportfolios bei Henkel erzeugte damit Überschaubarkeit und Klarheit sowohl nach innen als auch nach außen. Mit der stärkeren Fokussierung sowie der Weiter- und Neuentwicklung von Kernmarken ist eine Stärkung des Unternehmens und globale Marktdurchdringung gelungen (ebd.). Henkel kombiniert dabei Einzelmarken- und Dachmarkenstrategien. Bei den etablierten Marken Schwarzkopf oder der in den letzten zehn Jahren am Markt platzierten Produktserie Syoss aus dem Bereich Beauty Care (vgl. Abbildung 12) findet keine Integration unter einer Dachmarke statt. Bei Produkten im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel hingegen gilt neben der Eigenmarke, z. B. Persil, das Henkel-Logo als Qualitätsgarant. Über alle Produktgruppen hinweg dominieren die Einzelmarken auf den Produktverpackungen, z. B. beim Geschirrspülmittel Pril, den Haarpflegeprodukten von Schwarzkopf oder dem Klebstoff Pritt. Die Dachmarke Henkel findet sich häufig auf der Rückseite der Produkte und ist damit weniger dominant (Esch et al. 2012). Henkel gelingt so eine Verbindung von Synergieeffekten aus der Unternehmensmarke und Eigenständigkeit der Einzelmarken.

Abbildung 12: Geschäftsbereiche bei Henkel



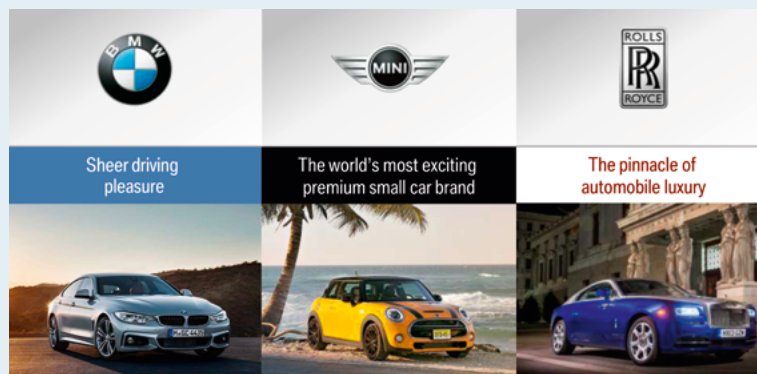
Quelle: Henkel 2013

## Markenmanagement bei der BMW Group

Die BMW Group will über die Markenführung Emotionen wecken und erzielt dabei eine überdurchschnittliche monetäre Markenbewertung. So wird der Anteil des Markenwerts an der Marktkapitalisierung auf über 60 Prozent geschätzt (Diehlmann und Häcker 2012). Die Marken des Automobilherstellers sind äußerst präsent: Neben Fernseh- und Druckwerbung mit hoher Reichweite hat die BMW Group mit dem Bau der BMW Welt ein Monument zur Kundenbindung und zur Präsentation der Marke erschaffen, das sein Architekt als „Tempel“ bezeichnet (Müller 2007). Die BMW Welt vereint als Ausstellungsort, Eventlocation und Museum mehrere Funktionen, bei denen aber die Inszenierung der Marken für den Kunden im Vordergrund steht. Dabei profitieren alle drei Marken – BMW, Mini und Rolls-Royce – einerseits vom starken Markenmanagement der BMW Group, aber auch von getrennter Inszenierung in der Markenwelt. Der Präsentationsbereich der Marke Mini unterscheidet sich durch bunte Farbgestaltung stark von dem der eher konservativ dargebotenen Rolls-Royce-Modelle. Diese werden auf einer Drehscheibe hinter einer Absperrung mit Samtband im Scheinwerferlicht ausgestellt. Demgegenüber können die Besucher die präsentierten BMWs und Minis berühren und sich hineinsetzen. Auf der oberen Ebene befindet sich neben einem Sternerestaurant, bei welchem man bei Tischreservierung den Chauffeurservice mit verschiedenen BMWs direkt hinzubestellen kann, auch die Möglichkeit, bestellte Autos persönlich abzuholen. Die Fahrzeuge werden in diesem Fall dem Kunden im Scheinwerferlicht präsentiert und es ist möglich, ein Foto von Fahrzeug und neuem Besitzer aufzunehmen. Die Inszenierung des Abholerlebnisses endet mit einer Fahrt rund um die erste Ebene und der Öffnung der Tür nach draußen.

„Wir haben es mit Mini geschafft, eine Art Subkultur innerhalb der BMW-Kultur zu etablieren, die junge, frische, neue Ansätze hat und sich mit innovativen Themen auseinandersetzt. Das hat BMW auch befruchtet und wurde dann für die Gruppe mitaufgenommen.“ MATTHIAS TREUBEL, STRATEGISCHE PLANUNG, BMW GROUP

Abbildung 13: Drei Kernmarken der BMW Group



Quelle: BMW Group 2014e

Die Marken der BMW Group entsprechen unterschiedlichen Subkulturen und werden dabei zielgruppenspezifisch ausgerichtet sowie vermarktet. Die BMW Group realisiert dabei Synergien zwischen den Produkten und gibt Prozesse vor, ohne dabei die Autonomie der Marken zu beschneiden. So zeigt das Beispiel der BMW Welt, dass dort alle drei Marken unter einem Dach präsentiert werden. Die Art der Inszenierung und Präsentation spiegelt aber die eigenständigen Markenimages von BMW, Mini und Rolls-Royce wider.

den Konsumgütern der Unternehmen **Henkel** und **Nestlé** lassen sich in den meisten Business-to-Customers-Produkten, die weltweit vertrieben werden, multinationale Strategien erkennen. Die Produkte und Markenlogos werden den regionalen Bedürfnissen angepasst und die Ländervertretungen genießen eine hohe Autonomie in der Umsetzung. Die Markenführung ist in diesem Fall dezentral ausgerichtet (Meffert et al. 2012). So waren nach Schwarz (2000) 95 Prozent der Japaner davon überzeugt, **Nestlé** sei eine nationale Marke. Eine globale Markenstrategie mit geringer Anpassung der Marke an die verschiedenen Regionen lässt sich bei **BASF**, **B. Braun** und der **BMW Group** (vgl. Textbox auf Seite 45) erkennen.

(3) Nicht nur Menschen und Marken, sondern insbesondere Märkte sind durch die Globalisierung geprägt. Alle in diesem Bericht untersuchten Unternehmen agieren in mehr als nur einem Markt. Auch wenn die **ING-DiBa** als Tochtergesellschaft der ING Groep rein auf den deutschen und österreichischen Markt beschränkt ist, wird sie zunehmend durch den internationalen Kontext des Konzerns beeinflusst (ING-DiBa 2014d). Zwar sind die Direktbanken als Tochtergesellschaften regional an ihre Märkte und Tätigkeitsfelder gebunden, jedoch findet ein vermehrter Austausch mit ausländischen Schwestergesellschaften statt. Besonders wichtig ist dies für den Geschäftsbankenbereich, um internationale Transaktionen und Beratung weltweit zu gewährleisten.

Auch die anderen Unternehmen verzeichnen starkes Wachstum im Ausland oder erschließen international neue Märkte, wie z. B. **Hilti** und auch **B. Braun**, die sehr stark außereuropäisch gewachsen sind. Die Märkte werden hierbei nicht allein durch Exporte bedient, sondern auch über eigene Repräsentanzen und Produktionsniederlassungen. **B. Braun** eröffnete beispielsweise bereits 1972 die erste Aesculap-Produktionsstätte im asiatischen Raum und erwirtschaftet dort inzwischen 17 Prozent des Unternehmensumsatzes (vgl. Kapitel D.2). Dabei profitieren die Unternehmen nicht nur von dem häufig geringeren Lohnniveau, sondern auch von der Integration der vor Ort vorhandenen kulturellen Kompetenz.

„Internationalisierung ist für unser Unternehmen ein wichtiger Aspekt und es ist uns gelungen, in den Regionen der Welt früh präsent zu sein. Der Grundsatz der Internationalisierung hat immer auch für die Unternehmerfamilie gegolten. Mitglieder der Familie waren und sind ganz selbstverständlich an Standorten in der ganzen Welt tätig.“

BERNADETTE TILLMANN-ESTORF, DIREKTORIN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT, B. BRAUN



Eine zentrale oder dezentrale Ausrichtung unterstützt je nach Strategieausrichtung die Integrationsfähigkeit von Menschen, Marken und Märkten (Meffert et al. 2012). So kann durch Zentralität ein einheitliches Auftreten gewährleistet werden, das zwischen Menschen und Märkten vermittelt. Dezentralität wiederum erlaubt es, Marken auf den verschiedenen Märkten bedürfnisorientiert zu vermarkten. Einen guten Mix aus Zentralität und Dezentralität hat der Nahrungsmittelkonzern **Nestlé** erzielt. Nestlé muss aufgrund der hohen Internationalität Produkte und Marken den Märkten angleichen und damit lokal verändern. Das Unternehmen legt zusätzlich Wert darauf, dass auch die Kommunikation angepasst wird. Um den lokalen Bedürfnissen auch in Werbung und Präsentation gerecht zu werden, nutzt Nestlé regionale Spezialisten. Professionelle Expertise und Training zum Einsatz von Social Media in der Markenkommunikation erhalten die Länderexperten seit 2012 im Digital Acceleration Center in der Konzernzentrale in Vevey. Acht Monate lang arbeiten die Kommunikationsbeauftragten im Digital Acceleration Team, wo sämtliche Social-Media-Kanäle nach Berichten über das Unternehmen, die Produkte und die Marken in Echtzeit softwaregestützt durchsucht und aktiv Inhalte in Social-Media-Kanäle eingespeist werden. Nach Ablauf der acht Monate tragen die Rückkehrer ihr Wissen zurück in die eigene Region und deren Märkte. Neben der Stärkung dieser lokalen Kompetenz werden aber auch globale Strukturen genutzt, z. B. mit dem 2011 eingeführten Nestlé Marktplatz, einer Plattform, auf welcher Informationen zu den ca. 1.400 Produkten verfügbar sind und Bestellungen aufgegeben werden können (Wagner et al. 2014). Nestlé schafft somit eine vereinende Identität trotz Vielfalt in den Märkten und dezentraler Markenführung.

## Fazit

Die untersuchten Unternehmen begegnen den Herausforderungen, die die Komplexität ihrer jeweils relevanten Umwelt erzeugt, durch Integrationsfähigkeit besonders in den drei Bereichen Menschen, Marken, Märkte. Menschen, die zentrale wertschöpfende Prozesse bestimmen, werden als Mitarbeiter und Kunden in das Kerngeschäft der Unternehmen eingebunden. Marken werden effektiv über Dach- und Einzelmarkenstrategien gemanagt sowie den Bedürfnissen der Kunden angepasst und damit Märkte lokal und global bedient sowie neu erschlossen.

## C.6 Integrität durch Konsequenz bei Verstößen gegen Grundwerte

Wenn Unternehmen in die Schlagzeilen geraten – durch Bestechung und Bestechlichkeit, Kartellbildung oder Missmanagement –, wird reflexartig die Forderung nach verschärften Compliance-Systemen lauter. Compliance, also Regelüberwachung und -konformität, wird allerdings häufig auch mit einer Bürokratisierung und Durchregulierung assoziiert (Sorg 2009). Dies entspricht einem eng gefassten Verständnis von Compliance im Sinne der Einhaltung geltenden Rechts, um Wirtschaftsdelikten vorzubeugen (PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 2010). Gemäß dem engen Compliance-Verständnis kann Konformität auf Grundlage extrinsischer Motivation incentiviert bzw. sanktioniert werden (vgl. Tabelle 3). So zielen beispielsweise Abmahnungen oder Kündigungen sowie gerichtlich verhängte Strafzahlungen darauf ab, durch extern gesetzte, negative Konsequenzen die Wahrscheinlichkeit von Regelverstößen zu verringern. Dies



ist auch bei den untersuchten Unternehmen zu beobachten. Beispielsweise reagierte **BASF** auf Fälle der Bestechlichkeit mit fristlosen Entlassungen und das Bundeskartellamt verhängte gegen **Nestlé** Strafgelder wegen Preisabsprachen (Handelsblatt 2013; Presstext Deutschland 2010).

Alle betrachteten Unternehmen haben einen Verhaltenskodex, der in den meisten Fällen durch weitere Kodizes, z. B. für Lieferanten, ergänzt wird. Für die Überwachung der Einhaltung gibt es in der Regel eigene Governance-Strukturen, die oft auch der Nachhaltigkeit in Form eines Sustainability Boards verpflichtet sind (u. a. bei **BMW**, **BASF** oder **Nestlé**, vgl. Textbox auf Seite 49). Doch die alleinige Einrichtung solcher Regeln und Strukturen sowie deren Überwachung durch eine Vielzahl an Compliance-Experten reichen nicht, wie der Fall Siemens zeigt, wo die Anzahl der Compliance-Beauftragten bereits 2010 wieder reduziert wurde und nun „mit weniger Rundbriefen, weniger Formularen, mehr Eigenverantwortung“ (Amann 2010) agiert wird.

Ein weiter gefasstes Compliance-Verständnis zielt dementsprechend auf integrale Geschäftspraktiken und verantwortungsvolles Verhalten ab (Thielemann 2005). Während gemäß einem eng gefassten Compliance-Verständnis durch Prozess- bzw. Verhaltenssteuerung Konformität hergestellt wird, steht im Mittelpunkt des breiten Verständnisses die Selbststeuerung der Unternehmensmitglieder (vgl. Tabelle 3). Da Integrität, auf welche das weite Verständnis abstellt, nicht verordnet werden kann, setzt es intrinsische Motivation zu verantwortungsvollem Handeln voraus.

**Tabelle 3: Compliance-Konzepte**

|                      | <b>enges Verständnis</b> | <b>weites Verständnis</b> |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Ziel</b>          | Konformität              | Integrität                |
| <b>Mittel</b>        | Verhaltenssteuerung      | Selbststeuerung           |
| <b>Voraussetzung</b> | Extrinsische Motivation  | Intrinsische Motivation   |

Quelle: In Anlehnung an Paine 1994; Tyler und Blader 2005

Die einseitige Fokussierung auf ein lückenloses Regelwerk und damit die Beförderung eines Systems von Weisung und fragloser Befolgung können zur Verdrängung persönlicher Verantwortung und intrinsischer Motivation führen. Wenn demgegenüber ergänzend Freiheit und Eigenverantwortung gewährt werden, steigt die intrinsische Motivation, wie auch eine Führungskräftebefragung von über 350 deutschen Führungskräften (Hattendorf et al. 2014) zeigt. In derselben Befragung stuften Führungskräfte Integrität als wichtigsten Wert ein (neben Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut).

Neben der Etablierung von Verhaltenskodizes und entsprechenden Governance-Strukturen betonen die betrachteten Unternehmen die zentrale Bedeutung von Integrität und der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Mit den Begriffen „verantwortungsvoll“ (**BASF**, vgl. auch Textbox auf Seite 50), „Verantwortung“ (**BMW Group** und **Nestlé**) und „eigenverantwortliches Handeln“ (**Henkel**) verankern die Unternehmen dies in ihren Werten. Compliance wird dabei im Sinne eines weiten Verständnisses (vgl. Tabelle 3), nicht nur als bloße Regeleinhaltung, sondern als integriertes Handeln verstanden. Stark ausgeprägt sind dabei Transparenz, also Nachvollziehbarkeit und Überschaubarkeit der Strukturen und Ziele, sowie Konsequenz in der Umsetzung, d. h. dass Verstößen ohne Ausnahme nachgegangen und dies auch kommuniziert wird.

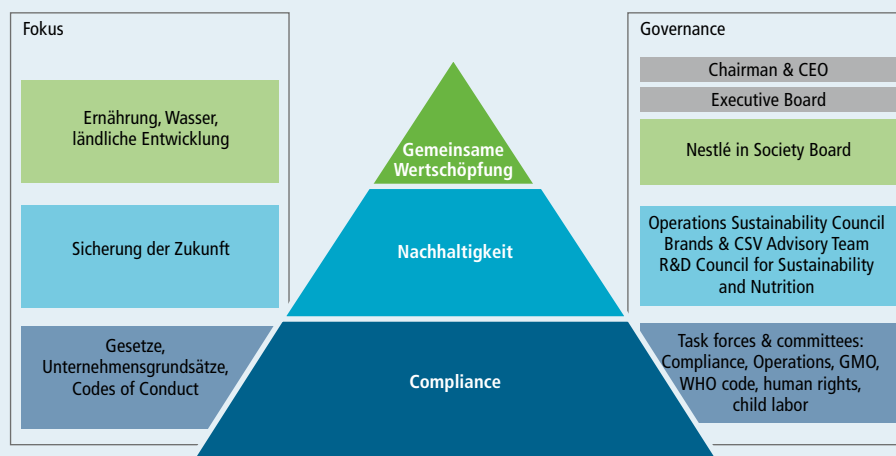
## Gemeinsame Wertschöpfung bei Nestlé

Mit dem Boykott der 1970er-Jahre im Zuge der Diskussion um negative Folgen von Babymilchpulver in der Dritten Welt ist bei Nestlé das Bewusstsein dafür geschärft worden, dass Unternehmen unter öffentlicher Beobachtung stehen. Seit 2007 bekennt sich Nestlé mit dem Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung (Creating Shared Value) zum Anspruch, Nutzen nicht nur für das Unternehmen, sondern in seinem Umfeld zu schaffen. Die Basis dieses pyramidalen Konzepts (vgl. Abbildung 14) bildet Compliance, auf welcher in den darüberliegenden Ebenen ökologische Nachhaltigkeit und gemeinsame Wertschöpfung angeordnet sind. Während Compliance auf die Einhaltung von Gesetzen, Unternehmensgrundsätzen und des Code of Conduct abzielt, wird mit Nachhaltigkeit die Sicherung der Zukunft verfolgt. Auf oberster Ebene wird gemeinsame Wertschöpfung in den Bereichen der Ernährung, bei Wasser und der ländlichen Entwicklung verfolgt.

Allen Ebenen der Pyramide sind bei Nestlé Aktivitäten zu deren Umsetzung zugeordnet:

- Compliance: „Excelling in Compliance“ ist Teil des Nestlé Continuous Excellence Program (Büchel und Zintel 2013) und bezieht sich auf den Umgang mit den Mitarbeitenden, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie unternehmerische Integrität. Überprüft wird die Einhaltung im Rahmen des CARE-Programms durch Audits von unabhängigen externen Wirtschaftsprüfern (Nestlé 2010). Es zeigt sich eine rückläufige Anzahl von Verstößen (Nestlé 2014e; 2013b), die konsequent geahndet werden: „Wer sich aber nicht an die Regeln hält, muss gehen“ (Alich 2014).
- Ökologische Nachhaltigkeit: Mit ihrem Umweltmanagementsystem arbeitet Nestlé an einer effizienteren Ressourcennutzung in der Produktion und bei den Verpackungen (Nestlé 2014e), womit der

Abbildung 14: Pyramide der gemeinsamen Wertschöpfung mit jeweiligem inhaltlichem Fokus (links) und Governance-Struktur (rechts)



Quelle: Nestlé 2014f; 2014e

zur Herstellung einer Tonne produzierter Güter notwendige Gesamtenergieverbrauch seit 2005 um 23 Prozent reduziert werden konnte (Nestlé 2014e).

- Gemeinsame Wertschöpfung: In der ländlichen Entwicklung wurden Aktivitäten systematisiert und in einheitlichen Programmen zusammengefasst. So fördert z. B. der Cocoa Plan seit 2009 nachhaltigen Kakaoanbau, um somit die Liefersicherheit für Nestlé zu erhöhen und die Lebensbedingungen der Lieferanten zu verbessern (Nestlé 2014d). Vergleichbare Konzepte existieren für Kaffee im Nescafé Plan (Nestlé 2014c) oder für Milch in den Milchdistrikten (Strathoff 2013).

Für alle Ebenen der Pyramide sind Governance-Strukturen implementiert (vgl. Abbildung 14), die jedoch auf einem kleinen zentralen Team, gekoppelt mit dezentralen Landesstrukturen beruhen. Enrique Rueda, Chief Compliance Officer von Nestlé, konstatiert dazu: „We cannot control everyone in Nestlé. And we do not believe in that kind of control. We have a small core and very competent compliance team. We influence through Nestlé Corporate Business Principles and Nestlé Code of Business Conduct.“ Im Bereich Compliance gibt es z. B. drei Mitarbeiter in der Zentralfunktion, die die Aktivitäten in den Ländern koordinieren und überwachen.

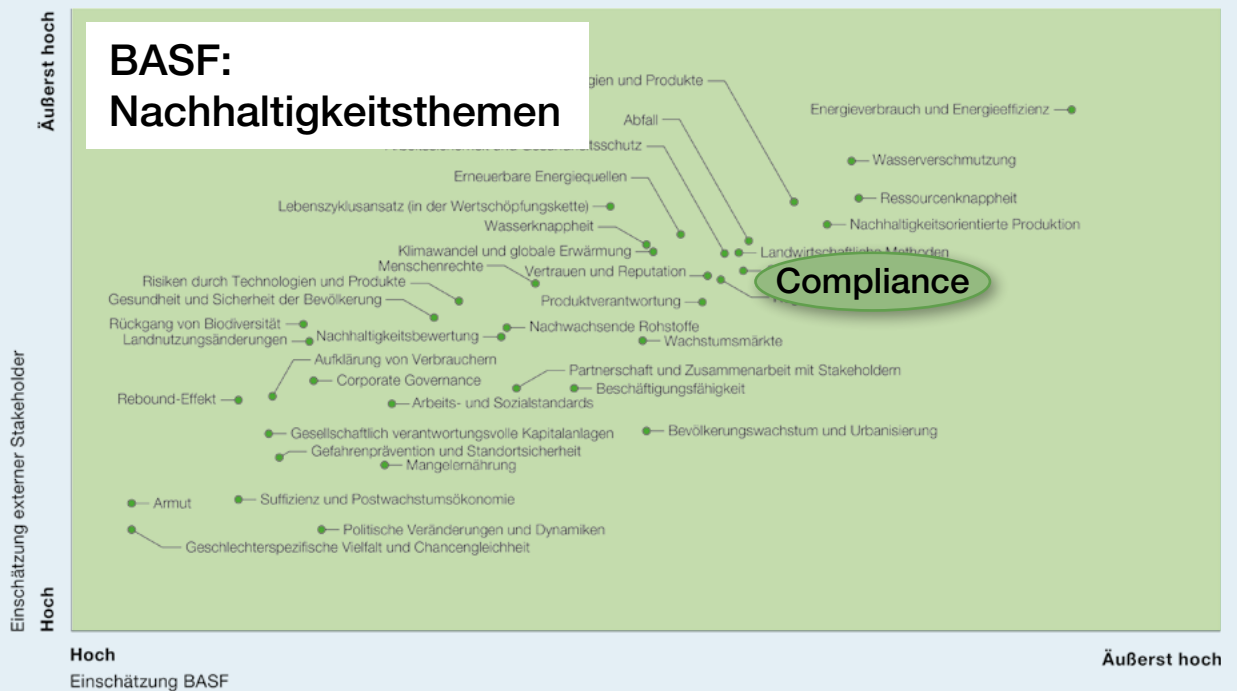
Dass Compliance auf dem Weg zur gemeinsamen Wertschöpfung jedoch eine Reise ist und bleibt, stellt nicht nur der Compliance-Verantwortliche Rueda fest. Dies wird auch in Abweichungen sichtbar: Nach Babymilch- und Pferdefleischskandalen (Süddeutsche.de 2010; 2013) wurden 2013 gegen Nestlé Deutschland Geldbußen wegen Preisabsprachen verhängt (Handelsblatt 2013). Eine kooperative Haltung seitens des Unternehmens führte aber zu einer Reduzierung der Bußgeldhöhe.

## Compliance als zentrales Nachhaltigkeitsthema bei BASF

Bei BASF ist eine steigende Bedeutung der Nachhaltigkeitskommunikation festzustellen. So wurde 2007 mit einem integrierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht die getrennte Berichterstattung aufgegeben. Darüber hinaus trägt dieser integrierte Bericht seit 2008 den Untertitel „ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung“ und betont damit die Wichtigkeit aller drei Säulen von Nachhaltigkeit für BASF. Auch im Slogan „We create chemistry for a sustainable future“ kommuniziert BASF seit 2011 ihr Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit.

Um die Themen der Nachhaltigkeit nach der Bedeutsamkeit zu ordnen, führt BASF Materialitätsanalysen durch, die 2013 zuletzt aktualisiert wurden. Dabei findet eine Bewertung der Wesentlichkeit bzw. Relevanz unterschiedlicher Themen durch externe Stakeholder sowie das Unternehmen statt. Das Ergebnis wird in einer Matrix dargestellt, die in zwei Achsen die Stakeholdereinschätzung und die Unternehmenseinschätzung abbildet (vgl. Abbildung 15). Eingebunden in die Erstellung der aktuellen Materialitätsmatrix waren 350 externe Stakeholder sowie 90 Fach- und Führungskräfte, die die 38 Themen bewerteten. Als ein zentrales Thema zeigte sich hierbei die Compliance.

Abbildung 15: Compliance als zentrales Nachhaltigkeitsthema der Materialitätenmatrix bei BASF



Quelle: BASF 2014c

Dies ist auch erklärbar durch Fälle der Non-Compliance, was 2001 darin mündete, dass aufgrund wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen mit 237 Millionen Euro eines der höchsten Bußgelder der Europäischen Kommission über die BASF verhängt wurde (European Commission 2001). Seitdem reagiert BASF mit konsequentem Eingreifen auf Verstöße; beispielsweise wurden 2010 mehrere Mitarbeiter infolge von Ermittlungen wegen Bestechlichkeit fristlos entlassen (Presstext Deutschland 2010).

Unterstützend wirken außerdem vereinheitlichende und vereinfachende Maßnahmen: So wurden 2012 die 24 unterschiedlichen Verhaltenskodizes in den Ländern zu einem globalen Verhaltenskodex zusammengeführt (BASF 2012b). Auch die Werte wurden vereinfacht (vgl. Kapitel C.1) und von sechs auf vier in der Anzahl reduziert. Seit 2011 ist unter den Werten „kreativ, verantwortungsvoll, offen, unternehmerisch“ zum Thema der Verantwortung ein expliziter Verweis auf Compliance zu finden („Wir halten uns strikt an unsere Compliance-Standards“). Mit dem Begriff der Verantwortung wird außerdem ein besonderer Fokus darauf gelegt, für die Folgen des eigenen Handelns einzustehen.

„Unsere Werte sind gesetzt, da machen wir keine Kompromisse. Wer sich daran nicht hält, muss gehen.“

KURT BOCK, VORSTANDSVORSITZENDER, BASF

(1) Transparenz wird z. B. im und durch den Stakeholderdialog gelebt (z. B. mit der Materialitätenmatrix bei der **BMW Group** oder **BASF**, vgl. Textbox auf Seite 50), womit die Unternehmen die Öffentlichkeit in die Zielformulierung miteinbeziehen. Sowohl Unternehmensinterne als auch -externe kommen somit in einen Dialog zur Bestimmung relevanter Handlungsfelder.

(2) Durch die Kommunikation von Nulltoleranz bei Abweichungen verweisen u. a. **BASF**, **Henkel**, **Hilti** und **Nestlé** auf eine konsequente Verfolgung von Verstößen. Neben klassischen Schulungen werden vermehrt interaktive E-Learning-Formate z. B. bei der **ING-DiBa** (Digital Spirit 2013) eingesetzt, um Inhalte und Folgen von regelkonformem bzw. abweichendem Verhalten zu vermitteln.

(3) Eine transparente und konsequente Kommunikation stellt auch gewünschtes und nicht nur unerwünschtes Verhalten dar. Ein Exempel dafür, Positivbeispiele in den Vordergrund zu stellen, ist die „What’s next“-Kampagne von **BMW** (BMW Group 2014h). Mit Filmen und Anzeigen werden dabei Beispiele nachhaltigen, zukunftsorientierten und verantwortlichen Verhaltens aus der eigenen Mitarbeiterschaft gezeigt.

Die Unternehmen verfolgen insgesamt betrachtet eine Kombination von Compliance im Sinne der Durchsetzung von Regeltreue und der darüber hinausgehenden persönlichen Integrität im Handeln. Somit zeigen sie Merkmale des Selbststeuerungsansatzes (Tyler und Blader 2005), der voraussetzt, dass Regeln, Normen und Werte in einem fortschreitenden Prozess verinnerlicht werden (Parker und Nielsen 2011; Blazejewski und Sopinka-Bujak 2007). Demnach kann verantwortliches Handeln erst dann erwartet werden, wenn die Spielregeln kommuniziert und verstanden sind und damit anwendbar werden. Unterstützt wird dieser Prozess durch die beobachtete Reduzierung und vereinfachte Formulierung der Unternehmenswerte, die bei mehreren Unternehmen zu verzeichnen war (vgl. auch Kapitel C.1 zur Konzentration auf Kernwerte).

”In der Compliance gibt es keine Grauzone. Da gehen wir konsequent vor.“ KASPER RORSTED, CEO, HENKEL

”Früher hatten wir diese Einstellung ‚Wir wollen erst darüber sprechen, wenn wir was gemacht haben‘. Heute arbeiten wir vermehrt mit proaktiver Kommunikation und Transparenz.“

PETER VOGT, MITGLIED DER KONZERNLEITUNG, NESTLÉ

”Unser Anspruch geht darüber hinaus, compliant zu sein. Wir wollen Maßstäbe setzen, insbesondere wenn es um Kundenorientierung und Transparenz geht.“ KATHARINA HERRMANN, VORSTANDSMITGLIED, ING-DIBA

## Fazit

Auch bei den untersuchten Unternehmen wurden Verstöße gegen Grundwerte verzeichnet. Jedoch zeigen sie ein über die Implementierung von Verhaltenskodizes und Governance-Strukturen hinausgehendes Verständnis von Compliance. Ein solches Verständnis verlangt integrale

Geschäftspraktiken und verantwortungsvolles Verhalten, das nicht allein durch Regeln verordnet werden kann. Daher verankern die Unternehmen Verantwortung in den Unternehmenswerten und stellen Transparenz in den Strukturen und Zielen her. Neben dieser Nachvollziehbarkeit und Überschaubarkeit findet sich Konsequenz in der Umsetzung, d. h. dass Verstößen ausnahmslos nachgegangen und dies auch kommuniziert wird.

## C.7 Nutzung von Krisen als Chance für Veränderung

Im dynamischen und komplexen Wirtschaftsleben gehören Situationen, die innere und äußere Krisen auslösen, zum Alltagsgeschäft von Unternehmen. Krisen enthalten dabei Elemente der Gefahr und Bedrohung, sie sind für Unternehmen häufig aber auch Wendepunkte und Anstoß zum Wandel. Viele Faktoren beeinflussen die erfolgreiche Umsetzung dieser Veränderungen. Ein wesentlicher Faktor ist die Bereitschaft zur Veränderung oder auch „Readiness for Change“ (Armenakis 1993). Dabei werden in der Literatur die individuelle und die organisationale Bereitschaft zur Veränderung unterschieden, wobei sich die organisationale Bereitschaft – ähnlich wie Unternehmenskultur – als gemeinsam geteilte Einstellung der Organisationsmitglieder darstellt (Weiner 2009). Eine mangelnde Bereitschaft zur Veränderung kann Change-Prozesse stark behindern oder sogar ganz zum Erliegen bringen und negative Effekte z. B. auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Krisensituationen fordern nicht nur Veränderungen, sie können auch dazu beitragen, dass die Bereitschaft, diese Veränderungen mitzugestalten, steigt (Armenakis 1993).

Während es bei einigen der betrachteten Unternehmen zu keiner nennenswerten Krise gekommen ist, haben andere Unternehmen doch erhebliche Einschnitte erlebt. Bei **B. Braun** waren weder bei den Mitarbeitern noch in den Kennzahlen der Unternehmensentwicklung Krisenanzeichen beobachtbar (B. Braun 2014b). Dagegen hatte bei **BASF** die Wirtschafts- und Finanzkrise besonders im Jahr 2009 einen sehr starken Einfluss. Produktionsanlagen mussten heruntergefahren oder komplett abgeschaltet werden und der Gewinn ging um mehr als 50 Prozent zurück (manager-magazin.de 2009). Auch bei **Hilti** und **Henkel** hatte die Krise teilweise einen enormen Einfluss. Im Sinne der oben beschriebenen Bereitschaft konnte ein unterschiedlicher Umgang mit Krisen beobachtet werden: In einigen Fällen wurde bereits vorhandene Adaptionfähigkeit genutzt und auf bestehenden Erfahrungen im Krisenmanagement aufgebaut. Bei anderen Unternehmen wurden Krisen als Anstoß für ein umfassendes Change Management genommen.

Besonders bei **BASF** wurde der Krise durch die vorhandene Adaptionfähigkeit, genauer gesagt den flexiblen Einsatz der Belegschaft, begegnet. Um den Anteil an Kurzarbeit gering zu halten, wurden Mitarbeiter von stillgelegten oder gedrosselten Anlagen zeitlich begrenzt auf andere Stellen vermittelt (BASF 2014h).

„Es ging darum, Kurzarbeit zu vermeiden, und da haben wir innerhalb von wenigen Tagen weit über 1.000 Mitarbeiter in anderen Einheiten eingesetzt. Damit sind wir relativ schnell wieder in ruhigeres Fahrwasser gekommen.“ ROBERT OSWALD, VORSITZENDER DES BETRIEBSRATS, BASF

Nach der Krise konnte **BASF** schneller als viele ihrer Konkurrenten auf die steigende Nachfrage reagieren, da die flexible Mitarbeiterschaft wieder zurück an ihre ursprünglichen Arbeitsplätze kehrte. Dies ermöglichte es z. B., die steigende Nachfrage zeitnah zu bedienen, da die Produktion ohne Zeitverzögerungen durch Neueinstellungen und Einarbeitungszeiten wieder hochgefahren werden konnte. Diese schnelle Reaktionsfähigkeit war unter vielen anderen Faktoren zentral, um den wirtschaftlichen Erfolg von BASF zu sichern (BASF 2013c, vgl. auch Kapitel D.1). Die positiven Erfahrungen der Krisenbewältigung wurden 2010 in eine Standortvereinbarung überführt, im Zuge derer sich die Mitarbeiter verpflichten, auch in Zukunft bedarfsorientiert in andere Abteilungen oder Bereiche zu wechseln. Als Gegenleistung für diese Flexibilität wird die Arbeitsplatzsicherheit bis 2015 garantiert (Hofmann 2010).

Wie gelang dieser flexible Einsatz der Mitarbeiter? Bei **BASF** ist die individuelle Bereitschaft zur Veränderung stark ausgeprägt, was sich im Fehlen von Silo-Karrieren und regelmäßigen, alle drei bis fünf Jahre stattfindenden Positionswechseln zeigt (BASF 2014h). Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über ein Netzwerk von 1.300 Vertrauensleuten (vgl. auch Kapitel C.3, Textbox auf Seite 33), die die Arbeit des Betriebsrats unterstützen und personelle Überkapazitäten gezielt in anderen Bereichen unterbringen konnten. Die starke und schnelle Umschichtung der Mitarbeiter zeugt von der hohen organisationalen Bereitschaft zur Veränderung, die durch die Krise verstärkt wurde. Nachhaltig werden die personellen Wechsel durch die firmeneigene Mitarbeiteragentur unterstützt (BASF 2014h).

Die Nutzung vorhandener Adaptionbereitschaft zeigte sich auch bei **BMW**, wo durch einen Mix verschiedener Instrumente auf den prognostizierten Absatzrückgang reagiert wurde. Dabei ermöglichten der Einsatz von Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit und Vorruhestandsregelungen sowie die Reduzierung der Anzahl an Leiharbeitern die Drosselung der Produktion. Ähnlich wie bei BASF wurde die Flexibilität der Stammebelegschaft in der Folge vertraglich fixiert. In Verhandlungen mit Vertretern der IG Metall wurde im Gegenzug die Schaffung von 3.000 neuen festen Stellen zugesichert, die größtenteils durch Leiharbeiter besetzt wurden (Frankfurter Rundschau 2012).

” Aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist es aus meiner Sicht auch wertvoll, dass man so eine flexible Quote hat. Man sichert über den flexiblen Anteil aus meiner Sicht auch die Beschäftigung von den Kernmitarbeitern. “

DANIEL POHLMANN, LEITER STRATEGISCHES TALENT MANAGEMENT, BMW GROUP

Bei **Hilti** konnten während der Krise bereits vorhandene Erfahrungen im Krisenmanagement genutzt werden. Die Professionalisierung und damit auch Zentralisierung weitreichender Geschäftsprozesse wurde in der Krise vorangetrieben und vor allem mit einem solidarischen Krisenmanagement durch den Verzicht aller Stakeholder, einem langfristigen Finanzierungsprogramm und einer transparenten Krisenkommunikation getragen (vgl. Textbox auf Seite 56).

Während der Wirtschaftskrise durchlief **Henkel** mit einem umfassenden Change Management tief greifende Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Mit Übernahme des Vorstandsvorsitzes im Jahr 2008 rief Kaspar Rorsted ein umfassendes Programm von Veränderungsmaßnahmen

## Effizienzsteigerungen bei Henkel

Henkel hat seit 2008 mit dem Amtsantritt des neuen CEOs Kasper Rorsted einen tief greifenden Unternehmenswandel vollzogen. Die strategische Neuausrichtung unter Etablierung einer „Winning Culture“ wurde dabei mit umfassenden Maßnahmen weltweit im Unternehmen implementiert (vgl. Kapitel C.1, Textbox auf Seite 17 und Kapitel D.4). Die Spitze der strategischen Prioritäten bildet – neben konsequenter Kundenorientierung und Internationalisierung – das Ausschöpfen des vollen Geschäftspotenzials (vgl. Abbildung 16; Roos 2013).

Zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit setzte Henkel auf mehreren Ebenen an: Das Markenportfolio wurde bereinigt (vgl. auch Kapitel C.5), Standorte wurden geschlossen und Shared Service Center eingeführt. Zurzeit betreibt Henkel weltweit vier dieser Zentren, die sich in Bratislava, Manila, Mexico City und Kairo befinden (Kögler und Paulus 2014). Außerdem wurde die zentrale Forschung am Hauptsitz auf die jeweiligen Sparten umverteilt. Insgesamt konnten dadurch die Komplexität bei internen Abläufen und Strukturen reduziert sowie eine Kostensenkung erreicht werden (Henkel 2014b).

Bei diesen starken Veränderungsprozessen wurde die organisationale und individuelle Bereitschaft erhöht, indem die „Treppe von oben gekehrt wurde“ (Henkel 2014b). Der Vorstand wurde 2008 von sieben auf fünf Posten verkleinert, bevor in der Folge die gesamte Führungsmannschaft ebenfalls reduziert wurde (ebd.). 2009 wurde ein neues Performance-Management-System für die oberen Führungskräfte eingeführt (Roos 2013), das sowohl Zielerreichung als auch Entwicklungspotenziale bewertet und im Mehraugenprinzip durchgeführt wird (durch Vorgesetzte und Kollegen auf gleicher Hierarchieebene). Die Leistungsbewertung ist mit einem Feedbackprozess verbunden und beeinflusst etwaige Beförderungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Konzern maßgeblich (Simon 2012).

Abbildung 16: Henkels „Winning Culture“ mit strategischen Prioritäten



Quelle: Henkel 2012a



Die dargestellten Aktivitäten ermöglichten einen erfolgreichen Wandel vom „Happy Underperformer“ zur „Winning Culture“, die sich auch in der Verdoppelung des Aktienkurses zwischen 2009 und 2011 niederschlug (Kowalesky 2011). Laut einer internen Befragung stimmen 93 Prozent der Mitarbeiter der Aussage zu, dass Henkel eine klare Vision von der Zukunft hat, was die Etablierung der Strategie in der Mitarbeiterschaft verdeutlicht (Henkel 2014e).

„Krisen sind ja nicht per se schlecht, Krisen erlauben auch gewisse Änderungen, die unter normalen Bedingungen wahrscheinlich schwieriger umzusetzen sind. Die Kultur, die wir hatten, hätte uns nicht erlaubt, die Ziele zu erreichen, die wir uns gesetzt haben.“

KASPER RORSTED, CEO, HENKEL

## Hilti: Mit Kostenersparnissen und Investitionen durch die Krise

In den turbulenten Krisenjahren zeigte Hilti nicht nur die starke Veränderungsbereitschaft und -kompetenz durch Kostenersparnisse, sondern investierte auch in die Zukunft.

Bei den Kostenersparnissen wurde ein verantwortungsvolles Krisenmanagement mit langfristigem Zeithorizont verfolgt. Dabei wurden allen Stakeholdern Kostenersparnisse abverlangt. Die Familie Hilti ging mit gutem Beispiel und Verzicht auf die Dividendenausschüttung des Trusts voran. In der Folge wurden Kosten aber nicht nur im stark betroffenen spanischen Markt reduziert, sondern in allen Unternehmensteilen, so z. B. auch in der Zentrale in Liechtenstein, wo die Gehälter um fünf Prozent gesenkt wurden. Getragen wurden alle Maßnahmen durch eine offene Kommunikation der Unternehmensleitung. So beginnt der Geschäftsbericht aus dem Krisenjahr mit dem Satz „2009 war ein schwieriges Jahr“ (vgl. D.5 und Hilti 2010). Offenheit kennzeichnet auch die Kommunikation von Michael Hilti, dem Sohn des Gründers, der sich öffentlich hinter die Entscheidungen der Leitung stellte. Er versprach der Belegschaft ein umsichtiges, langfristiges und solidarisches Krisenmanagement unter Einsatz seiner hohen Reputation als Familienmitglied, ehemaliger CEO und Verwaltungsratspräsident. Insgesamt war die Vorgehensweise erfolgreich, was auch in der Amtsverlängerung des CEOs Bo Risberg deutlich wurde, der dann 2013 das Unternehmen in geordneten Verhältnissen übergeben konnte (Hilti 2014d).

Hilti kann eine tief in der Kultur verwurzelte Veränderungsbereitschaft nutzen, die im unternehmenseigenen Verständnis der „Kultur als Reise“ Ausdruck findet. Genauso konsequent, wie Hilti seine „Culture Journey“ betreibt, deren kosten- und zeitaufwendiges Programm (vgl. Kapitel C.1, Textbox auf Seite 18)

auch in der Krise fortgeführt wurde, geht das Unternehmen auch bei Investitionen in die Standardisierung seiner Geschäftsprozesse vor. Bereits 2000 wurde begonnen, die Logistik-, Produktions- oder auch Personal- und Finanzprozesse weltweit anzugleichen, was in der Folge die Möglichkeit bot, regionale Hubs zu bilden (z. B. für Europa). In diesen Hubs wurden Länderzuständigkeiten gebündelt, sodass für die jeweilige Region z. B. das Marketing oder Produkte zentral entwickelt werden (Hilti 2014d). Seit 2005 wurden die gesamte IT-Landschaft und die zugehörigen Prozesse überarbeitet und vereinheitlicht (ebd.).

Dass diese Bemühungen gut investiert sind, zeigte sich 2012, als das Reparaturzentrum und Zentrallager in Frankreich aufgrund von Vandalismus abbrannte. Bereits zwei Tage später wurden die Kunden aus anderen Lagern beliefert, da Bestell- und Auslieferungsprozesse aufgrund der Standardisierung nach Spanien und Deutschland umgeleitet werden konnten. Nach drei Wochen wurden 80 Prozent der Aufträge wieder vor Ort ausgeführt (Hilti 2013c).

Die Prozesse stehen im Zentrum von Hiltis Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 17), sodass mit Investitionen in diesem Bereich das Unternehmen gut für eine weiterhin erfolgreiche Entwicklung aufgestellt ist. Aber Hilti sucht auch den ehrlichen „Blick in den Spiegel“, der im Unternehmen als stehende Redewendung von den Mitarbeitern genutzt wird. Aktuelle Entwicklungsfelder wurden im Bereich des Unternehmertums identifiziert, um Tendenzen hin zu einer starken Innenfokussierung durch die Standardisierung entgegenzuwirken (Hilti 2014d).

Abbildung 17: Geschäftsprozesse bei Hilti



Quelle: Hilti 2014c

ins Leben: Trotz Wirtschaftskrise kommunizierte der neue CEO mit der Strategie 2012 ambitionierte Finanzziele. In der Umsetzung bedeutete dies für Henkel eine Reduzierung des Markenportfolios und Standortschließungen (Roos 2013). Andererseits wurde aber auch in die Einführung von Shared Services investiert, die zentrale Funktionen auf regional organisierte Einheiten übertragen und somit Expertise bündeln (Henkel 2014b). Ein weiterer Schritt war die Effizienzsteigerung im gesamten Unternehmen (vgl. Textbox auf Seite 55).

In beiden Fällen zeigt sich eine Beschleunigung von Veränderungen durch die Krise. So konnten sowohl die Einführung der Shared Service Center und die Implementierung von Rationalisierungsmaßnahmen bei **Henkel** als auch die Standardisierung zentraler Geschäftsprozesse bei **Hilti** durch die Krise forciert werden. Die Dringlichkeitswirkung der Krise erhöhte die anfangs beschriebene Bereitschaft zur Veränderung und förderte damit ein geteiltes Verständnis der Notwendigkeit von Restrukturierungsprozessen (Henkel 2014b; Hilti 2014d).

”Oftmals braucht es dann eine Krise, um ein paar wirklich fundamentale Dinge zu verändern. Durch diese Schärfung und Stärkung dessen, was wir als Unternehmen sind, können wir jetzt auch finanziell die Früchte ernten.“

CHRISTOPH LOOS, CEO, HILTI

## Fazit

Die steigende Komplexität und Dynamik der wirtschaftlichen Umwelt konfrontiert Unternehmen immer öfter mit krisenhaften Umständen. Trotz des Bedrohungspotenzials können Krisen aber auch als Wendepunkte und Impulsgeber für Veränderungen begriffen werden. Die untersuchten Unternehmen setzen Veränderung z. T. unter Nutzung der vorhandenen Adaptionfähigkeiten um. Dabei können bereits vorhandene Erfahrungen im Krisenmanagement genutzt werden. Es finden sich aber auch Fälle eines umfassenden Change Managements, im Zuge dessen Unternehmen einen tief greifenden Wandel vollziehen.

## C.8 Offenheit und Freiräume für Innovation

Innovationen sind für Unternehmen erfolgsentscheidend: So stellte 2013 das Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) fest, dass überdurchschnittlich innovative Unternehmen um 16 Prozent schneller wachsen als ihre weniger neuerungsaffinen Konkurrenten (PwC 2013). In der 25 Länder umspannenden Befragung wird deutschen Unternehmen aber auch ein zu geringes Investitionsvolumen in Innovationen attestiert.

Demgegenüber zeigen die hohen Innovationsinvestitionen der untersuchten Unternehmen, dass sie der Forschung und Entwicklung einen herausragenden Stellenwert beimessen: So belief sich das Forschungs- und Entwicklungsbudget von **BASF** im Jahr 2013 auf 1,8 Milliarden Euro bei einem aktuellen Umsatz von knapp 74 Milliarden Euro (BASF 2014c). Als Ziel wird definiert, dass im Jahr

2020 30 Milliarden Euro des Umsatzes und 7 Milliarden Euro des EBITDA durch Innovationen generiert werden sollen. Bei der **BMW** Group schlägt das Forschungs- und Entwicklungsbudget mit 4,8 Milliarden Euro bei einem Umsatz von ca. 76 Milliarden Euro zu Buche (BMW Group 2014c). Bei **Nestlé** als weiterem Beispiel liegen die Forschungs- und Entwicklungskosten bei 1,5 Milliarden Schweizer Franken bei einem Umsatz von rund 92 Milliarden Schweizer Franken (Nestlé 2014b).

Entscheidend für die Innovationsstärke eines Unternehmens ist es aber, über Investitionen hinausgehend die Kreativität und die Ideen jedes Mitarbeiters zu aktivieren. Dazu sind klassische Instrumente wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse und betriebliches Vorschlagswesen ebenfalls bei allen untersuchten Unternehmen zu finden. Um das Potenzial der Mitarbeiter aber voll auszuschöpfen, ist es außerdem notwendig, Innovationen über Freiräume im Unternehmen zu befördern. Wie diese Freiräume für neue Ideen zu öffnen sind, zeigt sich im Umgang mit Querdenkern und neuen Ideen, in der Kundeneinbindung, der Gewährung unternehmerischer Freiheiten sowie der Schaffung eigener organisatorischer Einheiten.

Neue Ideen rufen – genauso wie Veränderungen (vgl. Kapitel C.7) – häufig Widerstand und Ablehnung hervor. Daher spielt der Umgang mit Querdenkern und neuen Ideen eine große Rolle für die Innovationsstärke im Unternehmen. So wurde bei **BMW** der Entwicklung des „Project i“ zu Beginn mit Vorbehalten begegnet (vgl. Textbox auf Seite 61). Denn bei der Entwicklung des BMWi3 wurde nicht einfach nur der Verbrennungs- durch einen Elektromotor ersetzt, sondern das Konzept Fahrzeug insgesamt infrage gestellt. Auf der Grundlage des Rückhalts durch die Unternehmensleitung konnten neue Konzepte zur Mobilität jenseits etablierter Prozesse entwickelt werden (BMW Group 2014d).

Bei **BASF** werden Querdenkern im Bereich der Führungskräfteentwicklung gezielte Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen geboten. Professionelle und gezielte Führungskräfteentwicklung trägt dazu bei, dass Führungskräfte trotz hoher Zugehörigkeitsdauer im Unternehmen Varianz und Ideenvielfalt bewahren. Der Vorstandsvorsitzende von BASF, Kurt Bock, berichtet anerkennend von einer gemeinsamen Sitzung des Vorstands und der Bereichsleiter, in der sich zwei Nachwuchsführungskräfte durch „erfrischend freche und provozierende Ideen“ hervortaten (BASF 2014h). Auch hier zeigt sich ein förderlicher Einfluss von Offenheit und Commitment auf Vorstandsebene gegenüber Querdenkern bzw. neuen Ideen.

” Wer es anders macht und damit heraussticht, der wird erst mal beäugt. Wir suchen genau diese Leute, die gegen den Strich bürsten. Die wollen wir entwickeln.“

KURT BOCK, VORSTANDSVORSITZENDER, BASF

Die Kundeneinbindung als Ausgangspunkt oder in der Weiterentwicklung von Innovationen stellt für endkundenorientierte Märkte einen wichtigen Wertschöpfungsfaktor dar. So etablierte **Nestlé** beispielsweise das Digital Acceleration Center, das weltweit in Echtzeit Kundenreaktion und -kommunikation in sozialen Medien verfolgt und begleitet (vgl. Kapitel D.7). Dadurch entsteht die Möglichkeit, dass Endverbraucher ihre Bedürfnisse, Kritik und Anregungen direkt kommunizieren können und Nestlé diese im Gegenzug zeitnah aufnehmen kann (Nestlé 2014a).

Im Business-to-Business-Bereich (B2B) ist eine enge Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen bzw. Kunden ein Kernelement zusätzlicher Innovationen. So hat z. B. **BASF** verschiedene Instrumente entwickelt, um den Austausch mit den Kunden zu gewährleisten: In Kundenfokusgruppen werden kundenbezogene Aktivitäten gebündelt. In zweitägigen Workshops, den sogenannten „Tech Days“, kommen Entwickler, Ingenieure oder Techniker von Kundenunternehmen und verschiedenen Abteilungen der BASF zusammen, um kundenspezifische Produktentwicklungen zu diskutieren (BASF 2014h). Ein Ausdruck enger Zusammenarbeit von BASF mit seinen Kunden ist beispielsweise das auf der IAA 2011 erstmals präsentierte Konzeptfahrzeug „smart forvision“. Gemeinsam mit Smart wurde hierbei der neueste Stand der Technik in den Bereichen Energieeffizienz, Leichtbau sowie Temperaturmanagement umgesetzt (BASF 2014f). In einer weiteren Kooperation hat BASF mit Adidas einen Kunststoffschaum unter dem Namen Infinergy™ entwickelt, der zur Produktion in einem aktuellen Laufschuhmodell eingesetzt wird (BASF 2014e). Übergreifende innovative Zusammenarbeit erfordert eine enge Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die im Verbundsystem von BASF stark ausgeprägt ist (vgl. Kapitel D.1). Nicht zuletzt sind auch beständige Geschäftsbeziehungen ausschlaggebend für tiefer gehende Kooperationen: Diese unterhält BASF seit 20 Jahren und länger – beispielsweise mit Adidas, BMW oder Gazprom (BASF 2014h; Bertelsmann Stiftung o. J.; Wintershall/BASF Gruppe 2010).

In Deutschland ist in vielen Unternehmen die Neigung zu Prozesstreue und Perfektion stark ausgeprägt, was den Trend zu einer Null-Fehler-Kultur begünstigt. Um aber Innovationen Raum zu geben, ist es notwendig, auch einmal Risiken einzugehen und Fehler zuzulassen (Schnell und Hofmann 2014). Diese unternehmerische Freiheit wird seit der Finanzkrise wieder stärker von **Hilti** aufgegriffen und ist mittlerweile ein prägendes Element der „Culture Journey“ und in den Team-Camps (Hilti 2014d, vgl. Kapitel C.1, Textbox auf Seite 18). Die Standardisierung von Kernprozessen, die bei Hilti systematisch vorangetrieben wurde, scheint auf den ersten Blick diesem Freiheitsansatz eher entgegenzuwirken. Bei genauerer Betrachtung aber zeigt sich, dass diese Standardisierung jedoch auch Freiräume für individuelle Entscheidungen kreiert. Zum Beispiel bei Kundenreklamationen, die global systematisch bearbeitet werden, um Fehler erkennen und beheben zu können. Hier hat der Kundenberater durchaus die Möglichkeit, individuell auf den Kunden einzugehen (ihm z. B. einen Bohrkopf direkt zu ersetzen, obwohl der Ablauf der Garantie noch nicht final geklärt ist; Hilti 2014d).

”Seid mutig! Lasst Fehler zu! Wir wollen lieber zehn gute Entscheidungen treffen, auch wenn dann drei falsch sind.“

CHRISTOPH LOOS, CEO, HILTI

Auch bei der **BMW Group** wird den Mitarbeitern im Rahmen von Innovationsprojekten unternehmerische Freiheit gewährt. Ein Vorzeigeprojekt hierfür ist das „Project i“, bei dem Ulrich Kranz als Projektleiter von Anfang an große Freiräume zur Verfügung standen. Bezeichnend war unter anderem, dass er das „Project i“ zunächst fernab der eigentlichen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen umsetzen und so neue Wege jenseits etablierter Strukturen beschreiten konnte (vgl. hierzu Textbox auf Seite 61). Dieses Beispiel zeigt, dass es von Vorteil sein kann, neue organisatorische Einheiten zu etablieren, um Innovationsprozesse zu starten. Auch bei **Nestlé** wurden Innovationsbereiche ausgegliedert. So wurden die beiden Units Corporate Wellness und Nestlé Nutrition außerhalb der vorhandenen Forschungs- und Entwicklungsbereiche eingerichtet, um

## Innovationsprojekt BMWi

Mit dem „Project i“ startete BMW 2007 eine Initiative, um nachhaltige und zukunftsweisende Mobilitätskonzepte zu entwickeln (BMW Group 2014f). Dieses Projekt war von Anfang an eine Vorstandsinitiative, sodass Projektleiter Ulrich Kranz direkt an den Vorstand berichtete (3M 2014). Er verantwortet ein Projektbudget von fast drei Milliarden Euro (Freitag 2014). Zunächst startete Kranz mit seinem Team in der Feldforschung: Um alternative Dienstleistungs- und Mobilitätskonzepte für Megacitys zu entwickeln, begleiteten BMW-Forscher Kunden vor Ort, studierten ihre Lebensgewohnheiten und erfassen eine Vielzahl weiterer Parameter, wie z. B. die Fließgeschwindigkeit des Feierabendverkehrs (Fasse 2009). Das Team um Kranz hatte somit einen großen Gestaltungsspielraum innerhalb des Projektes (BMW Group 2014d). Dazu zählte auch ein völlig neuer Ansatz für Entwicklungsprojekte, der einen flexibleren Umgang mit vorgegebenen „Meilensteinen“ erlaubte. All dies setzte Vertrauen und Commitment seitens der Geschäftsleitung voraus (3M 2014).

Doch es gab auch viele Vorbehalte im Unternehmen (BMW Group 2014d). Für viele Mitarbeiter beispielsweise stand Elektromobilität im Widerspruch zum Fahrspaß, der für BMW mit dem bekannten Slogan „Freude am Fahren“ tief verankert ist (3M 2014). Die Ausgliederung in eine eigenständige, von vorhandenen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen unabhängige Organisationsstruktur sollte Möglichkeiten eröffnen, etablierte Vorgehensweisen infrage zu stellen (3M 2014; BMW Group 2014d). Mit Erfolg: BMW konnte eine neue Automobilsparte mit dem Stadtwagen i3 und dem Sportwagen i8 etablieren. Hinter der Entwicklung des Elektroantriebs steht aber zusätzlich ein neues Geschäftsmodell mit eigens

Abbildung 18: BMWi



Quelle: wikipedia

geschaffenen Dienstleistungskonzepten für Service und Vertrieb sowie neuartigen Produktionsmethoden (z. B. unter Verwendung neuartiger Kunststoffe aus den USA; BMW Group 2014d).

Dabei ergänzten sich Impulse, die von der Unternehmensleitung einerseits wie auch von den Entwicklern ausgingen: Während das Modell des i3 aus der vorstandsinitiierten Top-down-Strategie resultierte, ging der i8 aus einem Bottom-up-Prozess hervor. Dem Vernehmen nach hatte ein Ingenieur in Eigeninitiative das Konzept eines Sportwagens mit Hybridantrieb entwickelt, der gleichzeitig emissionsarm und schnell sein sollte. Bei der weiteren Entwicklung des dazugehörigen Fahrwerks und der Karosserie wurde er vom vorgesetzten Bereichsleiter unterstützt. Der Vorstand war von der Gesamtidee begeistert und so konnte das „Project i“ verwirklicht werden (BMW Group 2014d).

Um die Vorbehalte gegenüber der Elektromobilität zu entkräften, wurde der gesamten Führungsmannschaft die Produktion der i-Reihe in Leipzig vorgestellt. Hier konnten sie mit Mitarbeitern vor Ort die Fahreigenschaften des i3 testen. Mit dieser überzeugenden Aktion ist es gelungen, die zunächst skeptischen Führungskräfte und Mitarbeiter als Botschafter für die neue Produktlinie zu gewinnen (BMW Group 2014d).

„Es ist wichtig, dass vor allen Dingen auch ein Management Commitment vorhanden ist. Ich würde mal sagen, tatsächlich ohne so zwei, drei Vorstände, die das Projekt ganz stark protegiert haben, wäre das auch so nicht geflogen.“

KAI PETRICK, LEITER INNOVATIONS-, TECHNOLOGIEPROJEKTMANAGEMENT, BMW GROUP

auf dem gesättigten Lebensmittelmarkt neues Wachstumspotenzial hervorzubringen. Solche neuen Einheiten können auch aus Neuakquisitionen hervorgehen, wenn der entsprechende Entscheidungsfreiraum gegeben ist. **BASF** hat z. B. ein kleines Start-up-Unternehmen aus den USA akquiriert, in dem ca. 100 Mitarbeiter Enzyme herstellen und erforschen. Um dessen Start-up- und Forschungskultur zu bewahren, wurde dieses Unternehmen aber nicht komplett eingegliedert, sondern relativ eigenständig belassen (BASF 2014h).

## Fazit

Innovationen entstehen nicht allein über hohe Forschungs- und Entwicklungsbudgets oder entsprechende Abteilungen, sondern auch aufgrund von gewährten Freiräumen im Unternehmen. Mehr Offenheit für Innovation kann dabei durch einen aufgeschlossenen Umgang mit Querdenkern und unkonventionellen Ideen erzeugt werden. Die untersuchten Unternehmen bieten Raum für Innovationen, indem sie unternehmerische Freiheiten gewähren und neue organisatorische Einheiten für Innovationsprojekte schaffen. Darüber hinaus bietet die Einbindung von Kunden die Möglichkeit, Innovationsprozesse nach außen zu öffnen und neue Impulse aufzunehmen.



## D. Fallstudien

In jedem der sieben Unternehmen finden sich illustrative Beispiele für die Vielfalt an Unternehmenskulturen: 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 omniprésente rote Bohrmaschinen-Koffer, Dirk Nowitzki als personalisiertes Aushängeschild der ING-DiBa, die Kaffeedamen bei Nestlé, die die Mitarbeiter in der Zentrale am Genfer See allmorgendlich mit Kaffee versorgen.

In den folgenden Kapiteln werden weniger anekdotische als vielmehr systematische Ergebnisse zu positiv ausgeprägten Charakteristika von BASF, B. Braun, der BMW Group, Henkel, Hilti, ING-DiBa und Nestlé dargestellt. Sowohl in der wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung als auch im unternehmenskulturellen Bereich können die Unternehmen als gute Beispiele nachhaltigen Erfolgs durch Unternehmenskultur bezeichnet werden. Die folgenden Fallstudien stellen die Entwicklung über einen Zeitraum von zehn Jahren dar. Dabei wurde dem Bereich der Unternehmenskultur ein Modell mit neun Dimensionen zugrunde gelegt (gemeinsame Zielorientierung und Werte, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht, Führungsstruktur und -verhalten, Unternehmer im Unternehmen, Führungskontinuität, Adaptions- und Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Shareholderorientierung; siehe Kapitel E und Sackmann 2004). Es werden jeweils die Dimensionen genauer beschrieben, in welchen besondere Stärken der untersuchten Unternehmen zutage kamen. Übereinstimmend zeigten alle Unternehmen eine starke Ausprägung in der Dimension der **gemeinsamen Zielorientierung und Werte**<sup>1</sup>. 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 langfristige 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.

---

<sup>1</sup> In den Fallstudien sind die betrachteten Dimensionen der Unternehmenskultur jeweils fett hervorgehoben.



”BASF ist intern ganz stark vernetzt. Das ist das Verbundprinzip, das sich ausgehend von der Produktion auch auf andere Bereiche wie Wissen und Technologien ausdehnt.“

MARKUS EFFINGER, MITARBEITER, BASF

”Vor elf Jahren haben wir mit ‚Sharing Expertise‘ die Werte des Unternehmens definiert und geben damit Orientierung. Neben innovativem, effizientem und nachhaltigem Handeln ist es uns wichtig, im Unternehmen Vertrauen, Transparenz und Wertschätzung zu leben. Das verstehe ich als tägliche Aufgabe einer jeden Führungskraft.“

HEINZ-WALTHER GROSSE, VORSITZENDER DES VORSTANDS, B. BRAUN

”Also wir haben eine Kultur, und das ist bei BMW stark ausgeprägt, uns intensiv mit Strategiearbeit zu beschäftigen.“

HARALD KRÜGER, VORSTAND PRODUKTION, BMW GROUP

”Krisen sind ja nicht per se schlecht, eine Krise erlaubt auch Änderungen, die unter normalen Bedingungen deutlich schwieriger umzusetzen sind.“

KASPER RORSTED, CEO, HENKEL

”Das Spezielle an unserer Kultur ist, dass wir diese warme Kultur haben, aber dass diese Hand in Hand geht mit einer sehr starken Performance-Orientierung. Dass dies keinen Widerspruch darstellt, ist eigentlich das, was uns auszeichnet.“

CHRISTOPH LOOS, VORSITZENDER DER KONZERNLEITUNG, HILTI

”Wir bieten Produkte so an, dass es jeder versteht. Und dabei wollen wir mehr als nur ein einfaches Produkt, wir fragen uns: Wie können wir dein Leben erleichtern?“

KATI ROTHBART, MITARBEITERIN WERBUNG/KOMMUNIKATION, ING-DIBA

”You have to create value for your company, shareholder value, but at the same time, everything you do should interact with society in a positive way, too.“

PAUL BULCKE, CEO, NESTLÉ

## D.1 BASF

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| Firmensitz:                 | Ludwigshafen   |
| Gründung:                   | 6. April 1865  |
| Mitarbeiter:                | 113.262        |
| Umsatz:                     | 78,7 Mrd. Euro |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 8,9 Mrd. Euro  |
| Gewinn:                     | 4,9 Mrd. Euro  |
| Website:                    | www.basf.com   |

### D.1.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung<sup>2</sup>

Die BASF ist mit über hunderttausend Mitarbeitern, 382 Standorten und den Geschäftsbereichen Chemicals, Performance Products, Functional Materials & Solutions, Agriculture Solutions sowie Oil & Gas das weltweit führende Chemieunternehmen (BASF 2014c).

Die Badische Anilin- & Soda-Fabrik blickt auf eine fast 150-jährige Geschichte zurück, die sich vor allem durch erfolgreiche Chemieforschung und eine hohe Mitarbeiterorientierung auszeichnet. Bereits in den ersten Jahren ihres Bestehens profilierte sich BASF als sozial engagiertes Unternehmen, insbesondere für ihre Mitarbeiter, z.B. in der Beschäftigung von Werksärzten (BASF 2014i).

In den letzten zehn Jahren wurden Geschäfte mit ganzheitlichen Lösungsansätzen im Segment Functional Solutions gebündelt (vgl. Abbildung 19). Zudem wurde die Präsenz in aufstrebenden Märkten wie Asien/Pazifik oder Südamerika verstärkt, was sich auch in der Entwicklung der Umsatzanteile niederschlägt. Insgesamt erwirtschaftet BASF in Europa nur noch rund die Hälfte des Gesamtumsatzes.

Neben der Errichtung eigener Verbund- und Vertriebsstandorte gehören auch Akquisitionen und Zusammenschlüsse mit verschiedenen kleinen und mittelgroßen Unternehmen zur Geschäftspolitik, die sich durch ein aktives Portfoliomanagement auszeichnet und damit die Bandbreite der Märkte, auf denen BASF tätig ist, erweitert (BASF 2014h).

Die internationale Ausrichtung spiegelt sich auch in der Umwandlung zur europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea) im Jahr 2008 wider, wodurch eine gemeinsame Rechtsgrundlage und vereinfachte Strukturen geschaffen wurden. Im Zuge der Umwandlung wurde der Aufsichtsrat auf zwölf Mitglieder verkleinert, jedoch unter Beibehaltung des dualistischen Leitungssystems und der paritätischen Mitbestimmung (manager-magazin.de 2007).

<sup>2</sup> Alle Angaben in den Abbildungen 19 bis 30 zu den Umsatzanteilen in den Geschäftsbereichen und Märkten sowie zur Umsatzentwicklung sind den Geschäftsberichten der Unternehmen entnommen. Datengrundlage für den Carl Bertelsmann-Preis 2003 war das Jahr 2002, im Sinne eines anschaulichen Zehnjahresvergleichs werden Daten aus dem Jahr 2012 ausgewiesen.

Abbildung 19: BASF – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten

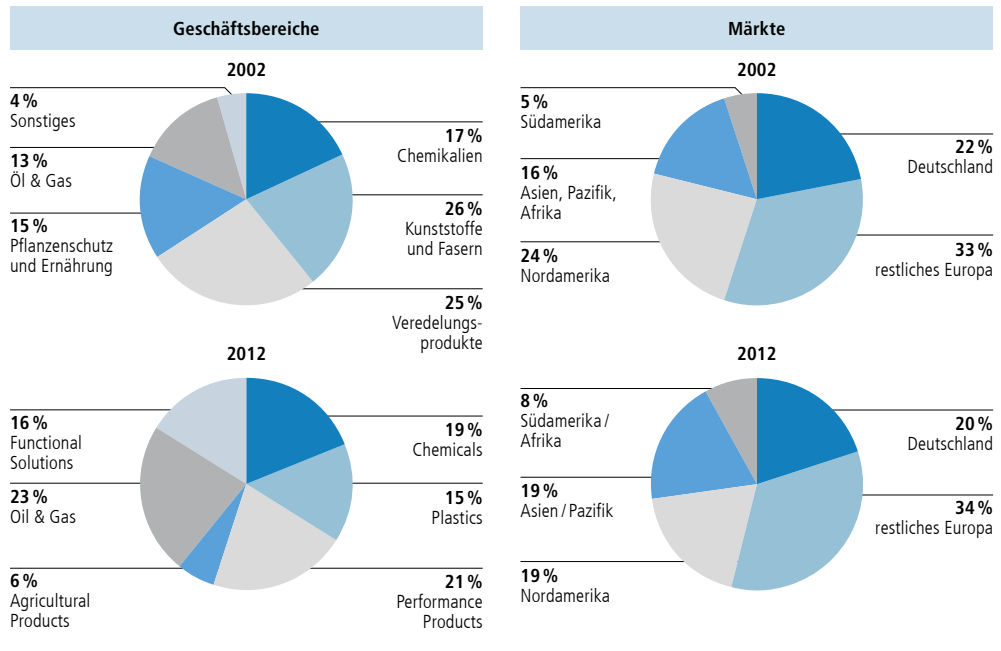
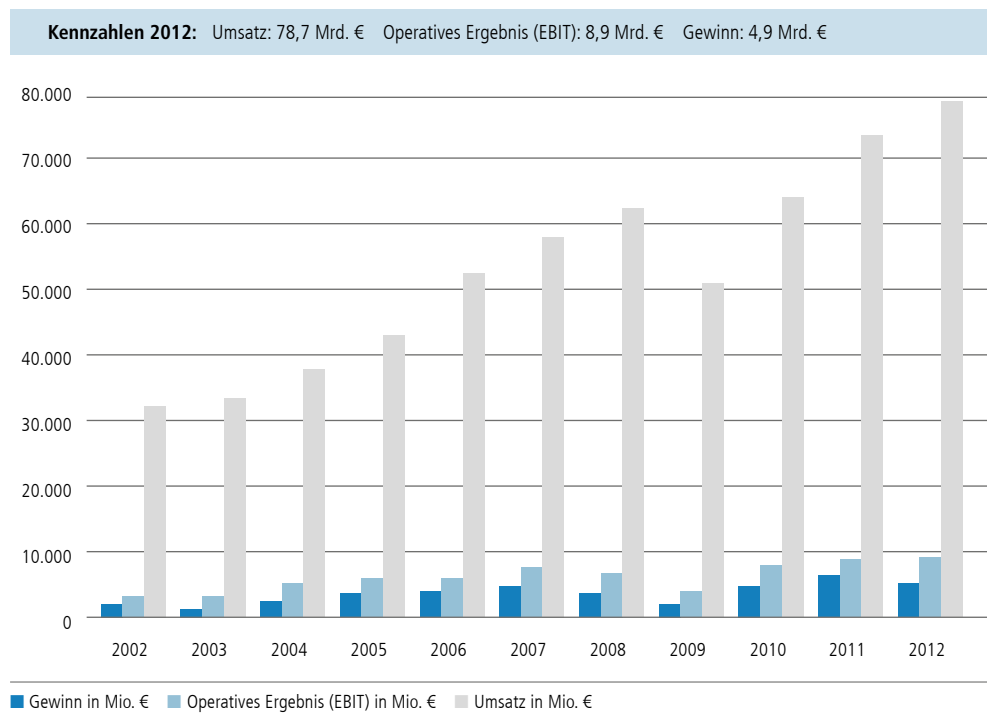


Abbildung 20: Geschäftsentwicklung der BASF



Der Einbruch im Umsatzverlauf im Jahr 2009 (vgl. Abbildung 20) macht deutlich, dass die Wirtschaftskrise nicht spurlos an BASF vorüberging. Jedoch konnten die Umsatzsteigerungen der Jahre 2002 bis 2008 in den Jahren nach 2009 fortgesetzt werden. Insgesamt gelang es BASF, den Geschäftsumsatz von 2002 bis zum Jahr 2012 mehr als zu verdoppeln (BASF 2013c; BASF 2003).

## D.1.2 Unternehmenskultur: Entwicklung der letzten zehn Jahre

Das Verbundsystem ist eines der prägenden Merkmale der Kultur bei BASF. Es werden keine isolierten Einzelanlagen, sondern es wird ein System von integrierten Produktionsprozessen betrieben, um Synergieeffekte voll auszuschöpfen. Das Verbundsystem beschränkt sich aber nicht nur auf die Produktion in den sechs großen Verbundstandorten bei BASF, sondern wird unternehmensweit in der gemeinsamen Nutzung und Generierung von Ressourcen gelebt (BASF 2014j). Dabei erstreckt sich das Verbundprinzip über Produktion und Technologie hinaus und zeichnet sich durch besonders langfristige strategische Planungen und Zukunftsorientierung aus (Müller 2008). Der Verbundgedanke, bei dem eine langfristige Orientierung leitend ist, spiegelt sich in mehreren Dimensionen der Unternehmenskultur wider. Beispielsweise zeigt sich in der Dividendenpolitik eine langfristige **Shareholderorientierung**. Dabei sichern der wirtschaftliche Erfolg und die kontinuierlich hohe Dividende die Unabhängigkeit der unternehmerischen Entscheidungen (BASF 2014h). Darüber hinaus ermöglichen die **gemeinsame Zielorientierung und geteilte Werte** ein aufeinander abgestimmtes Handeln im Verbund, ebenso wie die Dialogkultur bei BASF.

- Besonders eindrücklich zeigen sich die gemeinsame Zielorientierung und die geteilten Werte am Stammwerk in Ludwigshafen, das mit ca. 36.000 Mitarbeitern einer der größten Chemiestandorte weltweit ist (BASF 2014a). Ein Merkmal der gemeinsamen Ausrichtung zeigt sich in der stark ausgeprägten Sicherheitskultur bei BASF (Otto et al. 2012), welche auf dem Werksgelände durch die strikte Umsetzung auch im Detail auffällt (z. B. durch Hinweisschilder „Handlauf benutzen“). Neben der schriftlichen Fixierung der Compliance-Richtlinien im Code of Compliance werden den Mitarbeitern in den Grund-, Auffrischungs- oder auch Spezialschulungen, z. B. zum Kartellrecht oder zu Handelskontrollbestimmungen, Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt. Im Jahr 2013 wurden über 47.000 Mitarbeiter weltweit in ca. 62.000 Stunden in Compliance geschult. Darüber hinaus sind 100 Compliance Officer für den Kontakt und die Beratung zu rechtlichen Themen zuständig (BASF 2014c).
- Insgesamt beliefen sich die Akquisitionsinvestitionen bei BASF in den letzten zehn Jahren auf rund zehn Milliarden Euro (BASF 2013c). Die neuen Unternehmen tragen zur Portfoliooptimierung bei, bringen aber zugleich eigene Unternehmenskulturen mit, die bereichernd wirken, wenn sie erfolgreich integriert werden. So finden vor jeder Akquirierung Cultural Audits statt, um die Passung der Kernwerte zu gewährleisten. Außerdem wird durch die Rotation der Führungskräfte und -positionen eine Eingliederung der Unternehmensteile gewährleistet (BASF 2014h). Deutlich wurde die Wichtigkeit der Integrationsbemühungen am Beispiel der Bauchemie. Dieser im Jahr 2006 übernommene Bereich wurde erst Ende 2009 durch neue Führungskräfte und Kulturprogramme integriert. Da die Unternehmenskultur auch aufgrund der Kleinteiligkeit in der Produktion sehr unterschiedlich war, konnte erst nach Etablierung

einer gemeinsamen Wertebasis die Eingliederung in den Verbund und damit eine gemeinsame Mehrwertgenerierung ermöglicht werden, von der BASF und die Bauchemie gemeinsam profitierten (ebd.).

- Die gemeinsame Zielorientierung wurde 2011 durch die Neuauflage der Unternehmenswerte noch einmal mit dem Slogan „Wir schaffen Wert als ein Unternehmen“ unterstrichen (BASF 2013d).

„Wir schaffen Wert als ein Unternehmen“, das ist wirklich neu gewesen im Rahmen der Strategie. Das Unternehmen ist immer diversifizierter geworden, auch durch die vielen Akquisitionen nach 2007. Wir müssen aufpassen, dass wir irgendwo auch das Gemeinsame betonen.“

KURT BOCK, VORSITZENDER DES VORSTANDS

Traditionell zeigt BASF eine starke **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**, was in Aktivitäten für die Belegschaften im engeren Sinne und im weiteren Sinne in Aktivitäten für die Umwelt und die Gesellschaft deutlich wird.

- So gab es sehr früh bereits werkseigene Wohnungen sowie Betriebskrankenkassen. 2013 eröffnete das Mitarbeiterzentrum für Work-Life-Management mit dem Namen LuMit („Lu“ steht für Ludwigshafen, „Mit“ für Mitarbeiter, Mitmachen, Miteinander), das Sportmöglichkeiten, Kinderbetreuung und Beratungsangebote anbietet (BASF 2013a). Im Jahr 2010 verpflichtete sich BASF, bis Ende 2015 auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten und insgesamt neun bis zehn Milliarden Euro in die Zukunftsfähigkeit des Standorts zu investieren. Mit den Betriebsräten einigte sich die Unternehmensführung auf eine größere Flexibilität beim Engagement von Leiharbeitern sowie beim Einsatz der BASF-Mitarbeiter in den mehr als 160 Einzelbetrieben des Stammwerks (BASF 2014h).
- BASF unterstützt bereits seit 2000 die von der UN gegründete Initiative „Global Compact“, in deren Rahmen sie sich der Förderung und der Umsetzung von Menschenrechten und Arbeits- und Umweltschutz verpflichtet hat (BASF 2014g). Darüber hinaus wurde BASF vielfältig ausgezeichnet, u. a. durch die Listung in Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index und dem Climate Disclosure Leadership Index. Um die Nachhaltigkeit der Geschäfte messbar zu machen, hat BASF eine eigene SocioEcoEfficiency Analysis in Kooperation mit verschiedenen Forschungsinstituten zur gemeinsamen Bestimmung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit entwickelt. BASF ist einer Studie zufolge der einzige DAX-Konzern, dessen menschenrechtliche Grundsatzerklärung auch die Auswirkungen auf die umliegenden Gemeinden in den Blick nimmt und innovative Lösungen für sogenannte Dilemmasituationen entwickeln will (Dohmen 2014).

Die **Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht** zeichnet sich vor allem durch eine hohe Professionalität und starke Dialogorientierung aus.

- Die dialogorientierte Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist durch eine hohe Führungskontinuität, klare Aufgabenteilung sowie eine langfristige Ausrichtung geprägt. Die Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsrat hat Tradition; zuletzt vollzog Jürgen Hambrecht diesen Wechsel. Unter Einhaltung einer dreijährigen Auszeit

und unter strikter Trennung zwischen operativen Geschäften und Aufsicht bringt er seine Expertise als Kenner der Chemiebranche und des Unternehmens in das Gremium ein (BASF 2014h).

- Die professionelle Zusammenarbeit im Aufsichtsrat wird auch durch die Umwandlung in eine europäische Gesellschaft erleichtert, da das Gremium dazu von 20 auf 12 Mitglieder verkleinert wurde. Damit führt die Umwandlung nicht nur zu einer internationalisierten Rechtsstruktur, sondern vereinfacht die Zusammenarbeit in einem kleineren, aber dennoch paritätisch mitbestimmten Gremium.
- Der Austausch und die Verbindung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zeichnen sich auch im Aufsichtsrat durch eine hohe Konstruktivität aus. Mit Eggert Voscherau führte fünf Jahre (von 2009 bis 2014) der frühere BASF-Arbeitsdirektor den Aufsichtsrat, der zugleich auch Präsident des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) war (Girnd 2007). Darüber hinaus befindet sich in der Position des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden mit Robert Oswald der Vorsitzende des Betriebsrats (BASF 2014c).
- In der Einbindung der Arbeitnehmer bei BASF kann das Unternehmen auf die in der Chemiebranche stark ausgeprägte Sozialpartnerschaft, d. h. die Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern aufbauen. BASF engagiert sich aber darüber hinaus auch in anderen Strukturen des Austauschs, z. B. über Vertrauensleute und die Wittenberg-Dialoge (vgl. Kapitel C.3, Textbox auf Seite 33). Die positive Wirkung der Dialogorientierung zeigt sich darin, dass trotz sinkender Beschäftigungszahlen am Standort Ludwigshafen Streiks in der Unternehmensgeschichte ausblieben.

„Es geht darum, uns auf das zu konzentrieren, was den Erfolg ausmacht, das ist die Arbeit. Deswegen pflegen wir eine wertschätzende Dialogkultur bei BASF, statt uns im Arbeitskampf zu verlieren.“

ROBERT OSWALD, VORSITZENDER DES BETRIEBSRATS

Ein weiteres Merkmal der Kultur bei BASF ist die hohe **Führungskontinuität**, die bei Vorständen, Führungskräften und Mitgliedern in den Kontrollgremien zu finden ist.

- Insgesamt herrschen lange Unternehmenszugehörigkeiten der Vorstände von im Schnitt über 20 Jahren. Darüber hinaus bringen die Vorstandsvorsitzenden mit dem Wechsel in den Aufsichtsrat ihre Expertise in die Beratung und Überwachung des Unternehmens ein. Zuletzt wurde z. B. Jürgen Hambrecht im Mai 2014 zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats ernannt (unter Einhaltung der 2009 eingeführten dreijährigen Cooling-off-Periode). Zuvor hatte Eggert Voscherau seit 2009 dieses Amt inne (operativ war er seit 2003 stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der BASF). Sein Vorgänger, Jürgen Strube, wechselte 2003 ebenfalls aus dem Vorsitz des Vorstands in den des Aufsichtsrats (Werres 2013).
- Neben systematischen Entwicklungsprogrammen (z. B. New Leader Program, vgl. Kapitel C.2) für zukünftige Topführerkräfte durchzieht das Prinzip der Stellenrotation alle Ebenen. So wird im Schnitt alle fünf Jahre die Position, das Land und/oder die Abteilung gewechselt. Dadurch wird der Entwicklung von Silo-Karrieren vorgebeugt und zukünftige, interne Führungskräfte werden gefördert. Außerdem ermöglicht dies einen breiten Überblick über das Verbundsystem und die Vernetzung innerhalb dessen (BASF 2014h).

Die langfristigen und dauerhaften Austauschbeziehungen zeigen sich auch auf der Ebene der **Kundenorientierung**. Neben der Etablierung des Geschäftsbereichs Functional Solutions für ganzheitliche Lösungsansätze wird Kundenorientierung auch in langen Beziehungen und besonderen Austauschformaten gelebt:

- In dem Geschäftsbereich Functional Solutions bündelt BASF unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen für die Automobil-, Elektro-, Chemie- und Bauindustrie. In diesen Geschäftsbereich fallen z. B. Fahrzeug- und Industrielacke, Dämmsysteme für den Bau oder auch Spezialentwicklungen wie der Kunststoffschaum Infinergy, der in einem aktuellen Laufschuhmodell von Adidas Einsatz findet. Mit 17,3 Milliarden Euro Umsatz bildet dieser Bereich einen Umsatzanteil von 23 Prozent (BASF 2014c).
- BASF unterhält z. T. über lange Zeiträume von über 20 Jahren Geschäftsbeziehungen beispielsweise mit Adidas, BMW oder Gazprom (BASF 2014h; Bertelsmann Stiftung o.J.; Wintershall/BASF Gruppe 2010). Diese Beständigkeit ermöglicht tiefer gehende Kooperationen und die Entwicklung von Produkten, die passgenau den Kundenbedürfnissen entsprechen. Auch in der direkten Zusammenarbeit, wie mit Daimler in der Entwicklung des „smart forvision“, werden die Kompetenzen der Beteiligten mit hoher Kundenorientierung integriert.
- Bei BASF existieren verschiedene Formate, um den Austausch mit den Kunden zu gewährleisten. Es gibt Kundenfokusgruppen, in denen die Aktivitäten in Richtung eines Kunden gebündelt werden. Darüber hinaus werden Tech-Days veranstaltet. In diesen zweitägigen Workshops kommen Entwickler, Ingenieure oder Techniker von Kundenseite mit Vertretern von BASF zusammen, um kundenspezifische Produktentwicklungen zu diskutieren (BASF 2014h).

### D.1.3 Fazit

In ihrer 150-jährigen Unternehmensgeschichte gelang es BASF, erfolgreiche Chemieforschung und eine hohe Mitarbeiterorientierung miteinander zu verbinden. Im Zuge der positiven Unternehmensentwicklung in den letzten zehn Jahren wurden neue Märkte erschlossen, Akquisitionen getätigt und das Unternehmen in eine europäische Aktiengesellschaft umgewandelt.

Das Verbundprinzip bei BASF betrifft nicht nur die Erzeugung von Synergieeffekten in der Produktion, sondern findet sich auch in der **gemeinsamen Zielorientierung und in geteilten Werten**. Traditionell zeigt sich bei BASF eine starke **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**, die im Engagement des Unternehmens für die Belegschaft, Umwelt und Gesellschaft Ausdruck findet. Die **Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht** zeichnet sich durch hohe Professionalität und eine starke Dialogorientierung aus. Weitere Merkmale der Kultur sind die langfristige **Shareholderorientierung** mit einer Politik stetig steigender Dividenden sowie die hohe **Führungskontinuität**, beispielsweise durch lange Betriebszugehörigkeiten und interne Besetzungen. Mit langjährig gepflegten Geschäftsbeziehungen und enger Zusammenarbeit in der Produktentwicklung stellt BASF eine ausgeprägte **Kundenorientierung** unter Beweis.

## D.2 B. Braun

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| Firmensitz:                 | Melsungen       |
| Gründung:                   | 1839            |
| Mitarbeiter:                | 46.559          |
| Umsatz:                     | 5 Mrd. Euro     |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 469,2 Mio. Euro |
| Gewinn:                     | 288,6 Mio. Euro |
| Website:                    | www.bbraun.de   |

### D.2.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung

Die 175-jährige Geschichte des Familienunternehmens B. Braun ist durch organisches Wachstum und Kontinuität geprägt. 1972 wurde der Schritt nach Asien gewagt und im Folgenden wurden weitere Akquisitionen in den USA getätigt. Im Jahr 2007 verabschiedete B. Braun ein weltweites Investitionsprogramm mit einem Umfang von 1,4 Milliarden Euro. Ein Jahr später wurden weitere Investitionspakete für die nahe Zukunft beschlossen (Umfang ca. 5,8 Milliarden Euro). Das Familienunternehmen ernannte 2011 erstmalig in seiner Unternehmensgeschichte mit Prof. Dr. Heinz-

Abbildung 21: B. Braun – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten

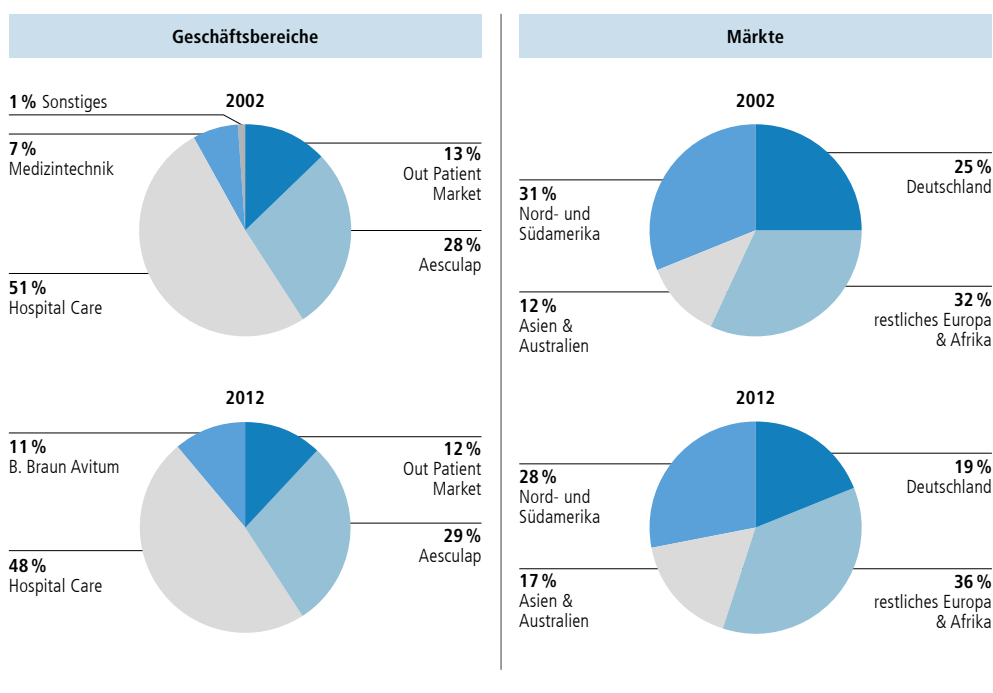
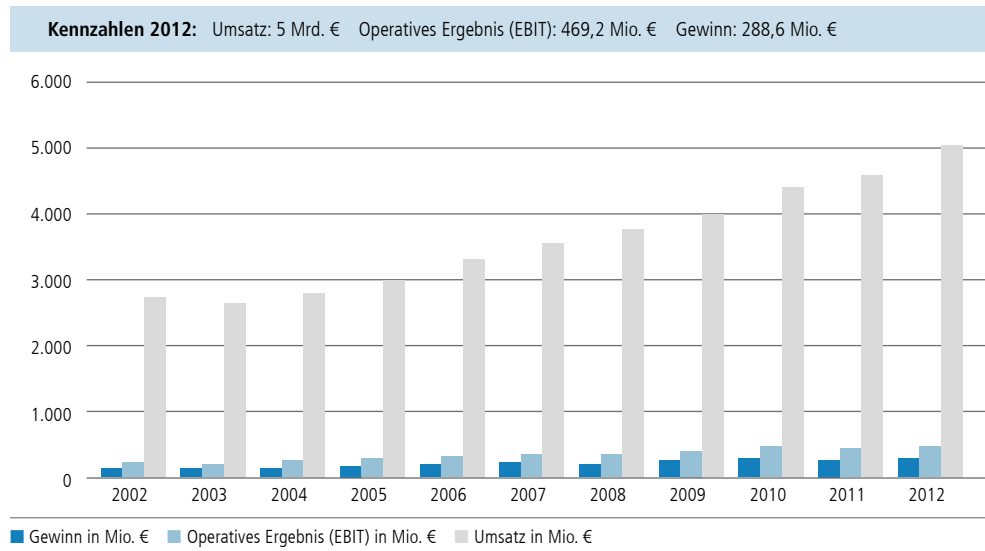




Abbildung 22: Geschäftsentwicklung von B. Braun



Walter Große ein Nichtfamilienmitglied zum Vorstandsvorsitzenden. Parallel dazu zog bereits die sechste Generation der Brauns in den Vorstand ein (B. Braun 2014f).

Das Unternehmen befindet sich nach wie vor zu 100 Prozent in Familienbesitz. Vier zentrale Geschäftsfelder bilden die geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens (Hospital Care, Aesculap, Out Patient Market, B. Braun Avitum; B. Braun 2014b).

In den letzten zehn Jahren gewannen besonders der aufstrebende Markt in Asien und die Medizintechniksparte an Umsatzanteilen (B. Braun 2013a; vgl. Abbildung 21). Außerdem wurde der Umsatz kontinuierlich auf zuletzt über fünf Milliarden Euro gesteigert. Die wirtschaftliche Kontinuität spiegelt sich auch in der Entwicklung des Unternehmensgewinns, der zuletzt 315,5 Millionen Euro betrug, wider (B. Braun 2014b). Ebenso stieg die Mitarbeiteranzahl über die letzte Dekade stetig auf knapp 50.000 Mitarbeiter im Jahr 2013 an (B. Braun 2014b). Dafür erhielt B. Braun im Oktober 2013 den hessischen Innovations- und Wachstumspreis als Jobmotor in der Region (B. Braun 2014d).

Besonders bemerkenswert ist hierbei das kontinuierliche Wachstum bei B. Braun auch über die Krisenjahre 2008 und 2009 hinweg (vgl. Abbildung 22). Dies ist vor allem auf die konjunkturell robuste Pharma- und Medizintechnikbranche zurückzuführen.

## D.2.2 Unternehmenskultur: Entwicklung der letzten zehn Jahre

Bereits bei der Recherche 2003 zeigten sich bei B. Braun eine Unternehmenskultur mit besonderer Stärke im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung sowie eine starke Prägung durch die

Werte der Familie Braun, denen durch Prof. Dr. h.c. Ludwig Georg Braun im Vorstandsvorsitz Präsenz verliehen wurde (Sackmann 2004). Trotz des Wechsels an der Unternehmensspitze hat sich daran in den letzten zehn Jahren wenig verändert (B. Braun 2014c).

So ist auch aktuell die Unternehmenskultur von B. Braun durch den hohen Stellenwert geprägt, den das Unternehmen seiner **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** beimisst. Die Familie Braun und das Unternehmen bekennen sich zum Standort Melsungen und engagieren sich aktiv in den Bereichen Stipendien, wissenschaftliche Veranstaltungen, Kultur, Fort- und Weiterbildung im medizinischen Sektor sowie beim Umweltschutz (B. Braun 2014g).

- Bezeichnend dafür ist auch der Verzicht auf größere Festakte und Betriebsfeiern zum 175-jährigen Jubiläum, anstelle derer zehn Millionen Euro in die Sanierung einer Melsunger Schule investiert werden. Ein weiteres Engagement für die Region zeigt sich im Einstiegsqualifizierungsprogramm „PerspektivePLUS“, das sowohl Coaching als auch Mentoring beinhaltet, um leistungsschwache Jugendliche auf den Ausbildungsmarkt vorzubereiten (vgl. Kapitel C.5, Textbox auf Seite 42). Erwähnenswert ist das besondere Engagement zur Integration leistungsgeminderter Menschen – beispielsweise durch das Projekt „Küchengarten“, wo B. Braun Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung geschaffen hat. International (z. B. in Spanien, Brasilien, Malaysia oder Südafrika) engagiert sich B. Braun außerdem mit dem Programm „B. Braun for Children“, bei dem die Tochterunternehmen Kinderprojekte fördern (B. Braun 2014d).
- 2012 wurde B. Braun zum dritten Mal durch die berufundfamilie gGmbH zertifiziert. Das betriebseigene Familienteilzeitangebot wurde dabei in der Kategorie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ausgezeichnet. So können Mitarbeiter z. B. nach der Geburt eines Kindes auf 50-Prozent-Basis in den Betrieb zurückkehren, bei höherer Vergütung durch einen Zuschuss des Arbeitgebers (B. Braun 2014a). Dieses Angebot gilt auch für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, und wird ergänzt durch betriebliche Vorsorge- und Gesundheitsangebote, wie z. B. eine psychologische Sprechstunde (B. Braun 2014d).
- Der Zukunftssicherungsvertrag von 2009 bis Ende 2014 enthält 546 zusätzlich abrufbare Arbeitsstunden, die im Rahmen einer jährlich auszuzahlenden Ergebnisbeteiligung vergütet werden. Außerdem gewährleistet er den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen, umfassende Qualifizierungsprogramme sowie Investitionen von über 360 Millionen Euro am Standort Melsungen (B. Braun 2014d). Inzwischen wurde mit „Flexi2020“ ein weiterer Zukunftssicherungsvertrag geschlossen, der bis 2020 gilt. Das zeigt den besonderen Stellenwert, den B. Braun der Beschäftigungssicherheit seiner Angestellten zukommen lässt, und bestätigt ebenfalls die gute Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie.

” Wir bilden im Unternehmen mit unserer Beschäftigungsstruktur den Querschnitt der Gesellschaft ab. “

JÜRGEN SAUERWALD, PERSONALLEITER

Eine zentrale Rolle im Leitbild von B. Braun nimmt der Grundsatz „Sharing Expertise“ ein (B. Braun 2014e), der damit die Bedeutung der **gemeinsamen Zielorientierung und Werte** als ausrichtendes Element herausstellt.

- Das Markendach von „Sharing Expertise“ wurde 2008 durch ein Fundament (Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung) ebenfalls zentral weiterentwickelt und durch verschiedene Maßnahmen in die Standorte weltweit vermittelt. So werden Vorstandssitzungen nicht nur am Stammwerk in Melsungen abgehalten, sondern wechseln weltweit (B. Braun 2014c). Auch moderne Kommunikationsmedien finden hierbei ihre Anwendung: Über Web-Casts können sich Mitarbeiter international zuschalten und Fragen an den Vorstand stellen. Darüber hinaus wird ein unternehmenseigenes Wiki gepflegt, welches Funktionen eines sozialen Netzwerks enthält (B. Braun 2014c).
- „Sharing Expertise“ als Leitsatz dient als Wegbereiter einer Kultur des Teilens von Wissen. Der Leitsatz, das Leitbild und die Werte werden zentral vorgegeben und in den verschiedenen Standorten und Abteilungen diskutiert und im Hinblick auf das eigene Kerngeschäft interpretiert (B. Braun 2014c).

„Sharing Expertise“ wird nicht nur intern umgesetzt, sondern findet seine Fortsetzung in der **Kundenorientierung**. Dabei steht der Transfer von Innovationen und Wissen zwischen B. Braun und seinen Kunden im Mittelpunkt des Handelns.

- Im Wissenstransfer mit den Kunden spielt die Aesculap Academy mit Standorten in Tuttlingen, Berlin und Bochum sowie in vielen Ländern weltweit eine entscheidende Rolle. Diese Einrichtung zur medizinischen Aus- und Weiterbildung nicht nur für die Kunden von B. Braun bietet z.B. Workshops für Ärzte, Pflegekräfte und weitere Mitarbeiter im Krankenhaus, Managementprogramme für Führungskräfte und Experten, wissenschaftliche Dialoge und Symposien sowie kundenspezifische Trainingsprogramme in Krankenhäusern an. Im Jahr 2013 haben weltweit 80.000 Experten aus der Medizin das Fort- und Weiterbildungsangebot wahrgenommen (B. Braun 2014b).
- 2003 existierte noch eine Vielzahl eigenständiger Marken wie auch eigener Logos und Claims, die nicht nur weltweit, sondern auch in den Geschäftsbereichen unterschiedlich ausgeprägt waren. Seit 2003 hat B. Braun ein einheitliches Logo mit dem Claim „Sharing Expertise“ weltweit und in allen Geschäftsbereichen eingeführt. Damit erhöht B. Braun den Wiedererkennungswert und die Identifizierbarkeit im Auftritt den Kunden gegenüber.
- Neben der Vereinheitlichung der Markenstrategie ist B. Braun seit 2002 auch bestrebt, die IT-Systeme und damit das Kundenmanagement zu harmonisieren. So wurden einheitliche Standards beim Datenmanagement innerhalb der SAP-Implementierung eingeführt. Dadurch konnten Fehllieferungen an Kunden minimiert und deren Zufriedenheit gesteigert werden (Weber und Ofner 2009).

”Vor zwölf Jahren haben wir mit ‚Sharing Expertise‘ die Werte des Unternehmens definiert und geben damit Orientierung. Neben innovativem, effizientem und nachhaltigem Handeln ist es uns wichtig, im Unternehmen Vertrauen, Transparenz und Wertschätzung zu leben. Das verstehe ich als tägliche Aufgabe einer jeden Führungskraft.“

HEINZ-WALTER GROSSE, VORSITZENDER DES VORSTANDS

Mit der Übergabe des Vorstandsvorsitzes an Heinz-Walter Große wird seit 2011 dieses Amt zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte durch ein Nichtfamilienmitglied eingenommen. Darin zeigt sich jedoch die große **Führungskontinuität** im Unternehmen:

- Nachdem Ludwig Georg Braun 34 Jahre die Leitung des Unternehmens verantwortete, übergab er den Vorstandsvorsitz an Heinz-Walter Große, der selbst bereits seit 32 Jahren im Unternehmen tätig war. Auch die anderen Vorstandsmitglieder weisen eine entsprechend lange Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen auf (B. Braun 2014f).
- Durch interne Karrierewege und Weiterentwicklung wird Kontinuität innerhalb des Unternehmens auf allen Mitarbeitererebenen gefördert. Infolgedessen konnten 85 Prozent der Meisterpositionen in den letzten Jahren intern besetzt werden und 80 Prozent der Führungskräfte befinden sich 20 Jahre oder länger im Unternehmen (B. Braun 2014d).
- Die hohe Kontinuität auf den oberen Führungsebenen steht für die Arbeitsplatzsicherheit und Verlässlichkeit im gesamten Unternehmen, sie bestärkt das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensleitung (B. Braun 2014d). Die Personalfluktuaton betrug im Jahr 2012 lediglich 1,6 Prozent (Kalb 2013).

### D.2.3 Fazit

B. Braun hat in den letzten zehn Jahren eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung gezeigt, die von Werten geprägt ist. Während die Wirtschaftskrise keine bedeutsamen Auswirkungen hatte, wuchsen Mitarbeiterzahlen, Gewinn und Umsatz stetig. Das Familienunternehmen mit seiner 175-jährigen Geschichte hat 2011 erstmalig mit Heinz-Walter Große ein Nichtfamilienmitglied zum Vorstandsvorsitzenden berufen.

Die Unternehmenskultur von B. Braun zeichnet sich durch den hohen Stellenwert aus, den das Unternehmen der **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** beimisst, was sich in der Beschäftigungssicherheit, aber auch im regionalen und internationalen sozialen Engagement niederschlägt. Die Bedeutung der **gemeinsamen Zielorientierung und Werte** wird aus dem Grundsatz „Sharing Expertise“ deutlich und nicht zuletzt ist neben der großen **Führungskontinuität** die **Kundenorientierung** ein wesentliches Merkmal der Kultur bei B. Braun. Hierbei wird der Wissenstransfer durch die Aesculap Academy vorangetrieben und die Marken- und IT-Struktur vereinheitlicht.

## D.3 BMW Group

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Firmensitz:                 | München          |
| Gründung:                   | 7. März 1916     |
| Mitarbeiter:                | 105.876          |
| Umsatz:                     | 76,8 Mrd. Euro   |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 8,3 Mrd. Euro    |
| Gewinn:                     | 5,1 Mrd. Euro    |
| Website:                    | www.bmwgroup.com |

### D.3.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung

Die BMW Group zählte 2003 aufgrund der vorbildlich gelebten Unternehmenskultur zu den drei Finalisten für die Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises (Bertelsmann Stiftung 2003).

1916 als Hersteller für Flugzeugteile gegründet, umfassen die Kerngeschäftsfelder von BMW heute die Automobilbranche, die Motorradproduktion und den Bereich Finanzdienstleistungen. Mit 77 Prozent des Gesamtumsatzes bildet der Bereich Premiumautomobilherstellung den größten Anteil (vgl. Abbildung 23). Hierzu zählt neben dem traditionellen BMW und dem Tochterunternehmen BMW M (Motorsport) seit Anfang der 2000er-Jahre auch die Marke Rolls-Royce. Die Erweiterung der Produktpalette durch die Übernahme von Rover 1994 erwies sich jedoch als Fehlgriff. Nachdem die BMW Group ca. 16 Milliarden Deutsche Mark investiert hatte, wurde Rover im Jahr 2000 abgestoßen; jedoch verblieb die heute sehr erfolgreiche Marke MINI im Konzern (Trade and Industry Committee 2007).

Die neueste Erweiterung der Produktpalette wurde mit dem Subunternehmen BMWi im Jahr 2010 vorgenommen. Elektrofahrzeuge und der immer weiter wachsende Markt der Mobilitätsdienstleistungen werden unter dieser Marke gesteuert (Grünweg 2013).

Während die Umsatzanteile in Europa stagnieren und in den USA rückläufig sind, lässt sich im Raum Asien/Pazifik ein starkes Wachstum verzeichnen (BMW Group 2014c). Dies stellt eine besondere Herausforderung dar, da der asiatische Markt in Design und Technik andere Bedürfnisse hat als die früheren Kernmärkte (BMW Group 2014d).

Die Finanz- und Wirtschaftskrise traf den sonst stabilen Konzern heftig. Gerade in den Jahren 2008 und 2009 hatte die BMW Group mit starken Gewinneinbußen zu kämpfen. Trotzdem verzichtete BMW auf betriebsbedingte Kündigungen und setzte stattdessen auf langfristige Maßnahmen. So wurde vermehrt in Mobilitätsdienstleistungen und Elektrotechnik investiert.

Im Jahr 2007, am Anfang der Krise, nahm der Konzern eine weitreichende Neuausrichtung vor. Von Norbert Reithofer, der ein Jahr zuvor die Unternehmensführung von Helmut Panke übernommen hatte, wurde die Strategie „Number ONE“ initiiert. Diese basiert auf den vier Säulen

Abbildung 23: BMW Group – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten

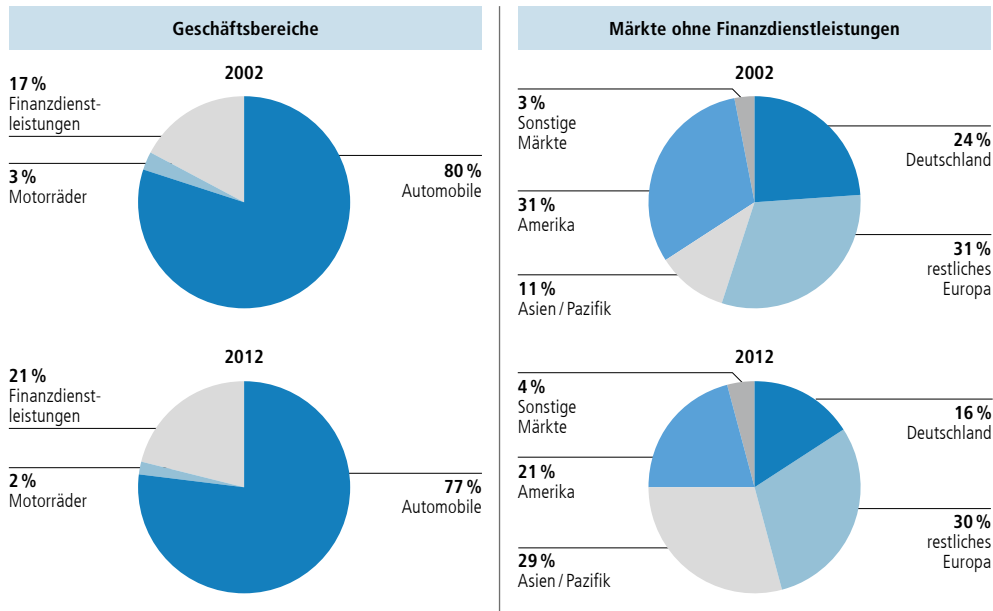
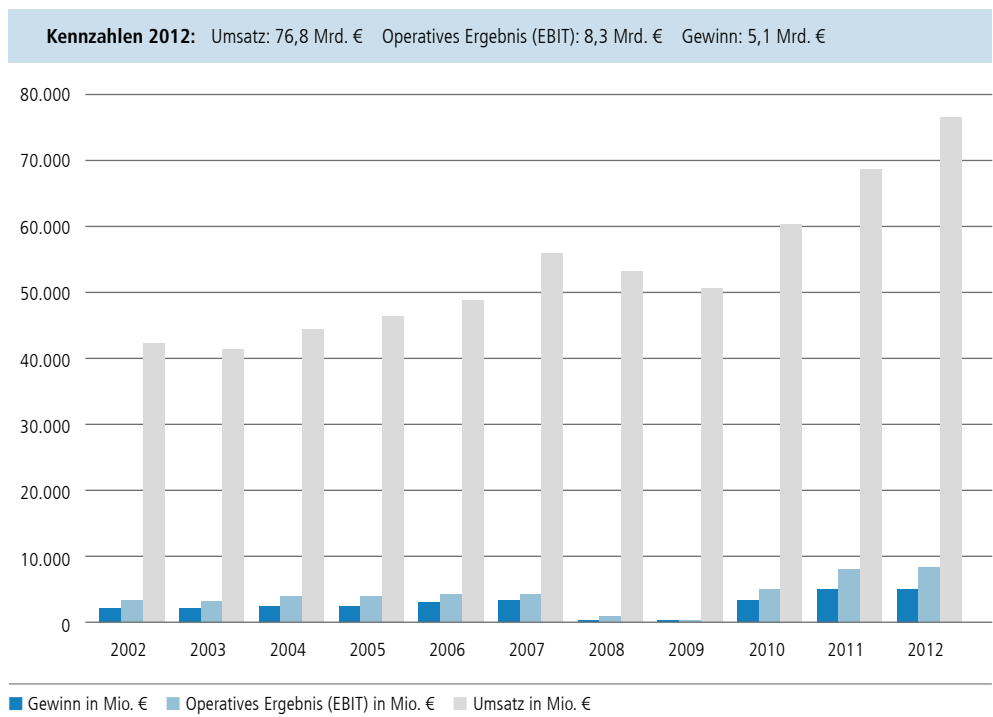


Abbildung 24: Geschäftsentwicklung der BMW Group



Wachstum, Zukunft gestalten, Profitabilität, Zugang zu Technologie und Kunden (vgl. Kapitel C.1, Textbox auf Seite 20; Freitag 2008).

### D.3.2 Unternehmenskultur: Entwicklungen der letzten zehn Jahre

2003 zeichnete sich die BMW Group als Finalist unter den für den Carl Bertelsmann-Preis nominierten Unternehmen durch eine stark ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus (Sackmann 2004), die sich auch im Jahr 2013 in einer niedrigen Fluktuationsrate von 3,4 Prozent und Bestwerten in Arbeitgeberrankings niederschlägt (BMW Group 2014c).

Auch 2014 ist die hohe Identifikation mit dem Unternehmen klar spürbar. Die Mitarbeiter sind stolz, ein Teil der BMW Group zu sein, und verfolgen gemeinsam das Ziel, führender Anbieter von Premiumautomobilen und inzwischen auch Mobilitätsdienstleistungen zu werden. Die Entwicklung vom Automobilhersteller zum nachhaltigen Mobilitätsdienstleister wurde der Belegschaft in Workshops und Strategiemeasures vermittelt und kommuniziert (BMW Group 2014d). Dieser Veränderungsprozess wird getragen durch eine starke **gemeinsame Zielorientierung** im Unternehmen und **geteilte Werte**, mit denen die strategische Neuausrichtung in Einklang steht:

- Ein Jahr nach seinem Amtsantritt begann Norbert Reithofer, die langfristige Strategie „Number ONE“ im Jahr 2007 zu implementieren. Bis 2020 sind damit klare Zielvorgaben in den Bereichen Retail, Kapitalerträge und Umsatzrentabilität definiert. Diese Vision soll zukunftsorientierte und wirtschaftliche Wettbewerbsvorteile durch konsequente Ausrichtung auf die vier Säulen Wachstum, Zukunft gestalten, Profitabilität und Zugang zu Technologie und Kunden erzeugen (Freitag 2008). Die Strategie „Number ONE“ fußt auf den seit 2007 eingeführten zwölf Grundüberzeugungen, wie z. B. der ersten Grundüberzeugung: „Kundenorientierung – Unsere Kunden entscheiden über den Erfolg unseres Unternehmens. Bei all unserem Handeln steht der Kunde im Zentrum, und die Ergebnisse unseres Handelns müssen unter dem Blickwinkel des Kundennutzens bewertet werden“ (BMW Group 2014a). Besonders in der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die BMW Group Konsequenz bewiesen, indem sie die Strategie trotz Einbrüchen weiterverfolgte. So hat das Unternehmen zum Beispiel den Kundendienst weiter ausgebaut, um die Teileverfügbarkeit zu verbessern (BMW Group 2009b).
- Auch wenn die zwölf Grundüberzeugungen heute vermutlich nicht mehr so ausführlich formuliert würden, können sich die Mitarbeiter sehr gut mit den Aussagen identifizieren. Mehr noch: Es wird internationalen Standorten die Möglichkeit eingeräumt, einzelne Grundüberzeugungen besonders zu berücksichtigen. Die zwölf Werte – Kundenorientierung (1); Höchstleistung (2); Verantwortung (3); Wirksamkeit (4); Wandlungsfähigkeit (5); Dissens (6); Respekt, Vertrauen, Fairness (7); Mitarbeiter (8); Vorbildfunktion (9); Nachhaltigkeit (10); Gesellschaft (11); Unabhängigkeit (12) – spiegeln die einerseits vorhandene Leistungskultur wider (z. B. im Wert der Höchstleistung), betonen andererseits aber auch eine auf Problemlösung und -klärung ausgelegte Kultur (z. B. im Wert Dissens; BMW Group 2014d). Des Weiteren zeigt sich in den Grundüberzeugungen und der hohen Wertschätzung von Leistungen eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. Sowohl der Rekrutierung junger Nachwuchskräfte als auch der Sicherung der Stammebelegschaft wird ein hoher Stellenwert beige-

messen. So hat BMW beispielsweise verschiedene Juniorfirmen ins Leben gerufen, in welchen bereits Auszubildende lernen, Führungsverantwortung zu übernehmen (Focus Online 2012). Traineeprogramme sind auf die Weiterentwicklung junger Talente spezialisiert (Staufenbiel 2014), aber auch der Stammbereich werden vielfältige Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten. In der Krise wurde von betriebsbedingten Kündigungen abgesehen und es wurden sozial verträgliche Lösungen angeboten (BMW Group 2014d).

” We looked at all of our product strategy and changed a number of things. But simultaneously with that, of course we looked at all of our people processes as well and what our people would require in this newer environment. “ IAN ROBERTSON, VORSTAND VERTRIEB UND MARKETING

Auch im Bereich **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** übernahm die BMW Group 2003 bereits eine Vorreiterrolle. Die stark positive Ausprägung in dieser Kulturdimension wurde aber nicht nur fortgeschrieben, sondern bis 2014 erweitert und akzentuiert. In der gesamten Unternehmensgeschichte gab es bei BMW keine einzige betriebsbedingte Kündigung, was in der deutschen Automobilbranche einzigartig ist (Sackmann 2004). Diesen Trend konnte der Konzern bis heute, selbst in den Krisenjahren, weiterführen. Flexible Arbeitszeitmodelle wurden weiter ausgebaut, um das Unternehmen attraktiv für Mitarbeiter zu halten und an deren Bedürfnisse, wie z. B. familiäre Veränderungen, anzupassen (BMW Group 2014d). Auch im Bereich Umweltschutz und infrastrukturunterstützende Maßnahmen in Produktionsregionen ist das Unternehmen sehr aktiv.

- Obwohl ein holistischer Ansatz mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen verfolgt wird, setzt die BMW Group mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie besonders dort an, wo das Unternehmen die größten Auswirkungen hat, insbesondere im Umweltschutz und in der regionalen Entwicklung neuer Standorte. In der Produktion genießt Ressourceneffizienz einen hohen Stellenwert. Maßnahmen zur Effizienzsteigerung werden offen an Mitarbeiter und Zulieferer kommuniziert und in der gesamten Wertschöpfungskette verankert. Die Senkung des Flottenverbrauchs, also des Durchschnittsverbrauchs der Fahrzeuge, die produziert werden, wird als zentraler Prozess gesehen. Auch innovative Projekte wie das Tochterunternehmen BMWi werden maßgeblich unterstützt und gefördert (vgl. Kapitel C.8, Textbox auf Seite 61, BMW Group 2014d). Mit dem Eintritt in den Markt der Elektrofahrzeuge hat der Premiumhersteller ein wichtiges Zeichen setzen können, um zu zeigen, dass Nachhaltigkeit in Form alternativer Antriebskonzepte einen hohen Wert bei der BMW Group genießt.

” Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur zu fragen, was es bedeutet, wenn wir etwas tun, sondern vielmehr, was heißt es, wenn wir etwas unterlassen. “ URSULA MATHAR, LEITERIN NACHHALTIGKEIT UND UMWELTSCHUTZ

- Auch den Mitarbeitern gegenüber stellt sich die BMW Group ihrer Verantwortung. Maßnahmen zu Themenbereichen wie Arbeitszeitflexibilität, Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement werden nicht nur vom Unternehmen gefördert, sondern können auch von Mitarbeitern selbst initiiert werden. Das Diversity Management forciert mit vielfältigen Maßnahmen die Integration von Vielfalt in der Belegschaft (BMW Group 2014i). Durch



Rotationsprogramme können Mitarbeiter die Arbeit in verschiedenen Ländern und unterschiedlichen Geschäftsbereichen kennenlernen, um im Anschluss mit einem erweiterten Verständnis Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen. Neben der Integration der verschiedenen Nationalitäten und Märkte liegen zwei weitere Fokusse des Diversity Management auf der Förderung von Frauen und dem demographischen Wandel (BMW Group 2014d). Mentoringprojekte, Seminare und viele weitere Maßnahmen sollen Frauen auf Führungspositionen vorbereiten, aber auch die Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften erhalten, wie z. B. durch das Gesundheitsprojekt „Heute für Morgen“ (Pieper 2010).

BMW profiliert sich in der **Shareholderorientierung** mit einer aktionärsfreundlichen Dividendenpolitik, die sich in steigenden Ausschüttungsquoten auf Stamm- und Vorzugsaktien zeigt. Nachdem es 2006 zu Kritik an zu niedrigen Dividenden bei hohem Gewinn gekommen war (Welt 2006a), sichert sich BMW die Treue der Aktionäre, indem sie den prozentualen Dividendenanteil pro Aktie in den Krisenjahren erheblich erhöhte. So lag der Ausschüttungsanteil am Gewinn im Jahr 2009 bei 96,6 Prozent (BMW Group 2010). Mit einer Dividendenrendite von aktuell 3,05 Prozent (Finanzen.net 2014a) spricht BMW Investoren mit langfristigen Anlagestrategien an und verfolgt damit eine nachhaltige Shareholderorientierung.

Übernahme von Verantwortung und hohe Leistungsbereitschaft prägen das **Führungsverhalten** und die **Führungsstruktur** der BMW Group, was sich auch in der Aussage des Führungsleitbildes „Lust auf Leistung“ widerspiegelt (Scholz und Schmitt 2011). Mit ausgeprägten Qualifizierungen und internen Laufbahnen stellt die BMW Group **Führungskontinuität** her.

- Um Höchstleistungen und effektive Führung zu ermöglichen, bietet das Unternehmen zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings, Austauschplattformen und innovative Qualifizierungsangebote für alle Phasen einer Führungslaufbahn. Führung bei der BMW Group beinhaltet die Erfüllung von drei Aufgaben. Führungskräfte sollen effektiv die Geschäfte leiten und sowohl andere als auch sich selbst erfolgreich führen (managing business, leading others, leading yourself; Hoffmann 2012). Mit den Angeboten von der Übernahme der ersten Führungsverantwortung bis hin zur oberen Führungskraft legt die BMW Group damit das Fundament für die interne Besetzung von Führungspositionen und eine hohe Führungskontinuität.
- Seit 2010 wurde mit dem Corporate Leadership Program ein zielgruppenspezifisches Angebot mit drei Bereichen geschaffen. Im Bereich Campus werden die Grundlagen wirksamer Führung an Nachwuchsführungskräfte vermittelt. Nur ausgewählte Kandidaten, die nominiert werden, können hier teilnehmen. Der Bereich Academy bietet bedarfsorientierte Bausteine bei Übernahme der ersten Führungsverantwortung, Funktionswechseln und Führung auf Distanz. Den dritten Bereich bildet Dialogue, ein Dialogformat in Form des interaktiven Treffpunkts Führung (vgl. Kapitel 2, Textbox auf Seite 27; BMW Group 2014b; BMW Group 2011). Auch in der Führung positioniert sich die BMW Group damit in Richtung „Number ONE“ (Hoffmann 2012).

### D.3.3 Fazit

Nach starkem Umsatzeinbruch und Personalreduzierung in den Krisenjahren ist das Unternehmen schnell zu stabilem Wachstum zurückgekehrt. Die Umsatzanteile vergrößerten sich insbesondere im asiatischen Raum. Die Erweiterung des Kerngeschäfts des Premiumautomobilherstellers hin zum Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen ist Teil der langfristigen Strategie des Automobilkonzerns.

Auch in den Krisenjahren konnte bei der BMW Group eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aufrechterhalten werden. Die seit 2007 implementierte Strategie „Number ONE“ richtet die **gemeinsame Zielorientierung** aus, wie auch die zwölf Grundüberzeugungen. Sowohl im Krisen- als auch im Nachhaltigkeitsmanagement übernimmt BMW **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** und zeichnet sich durch eine hohe Shareholderorientierung aus. Das **Führungsverhalten** wird durch umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen für potenzielle und etablierte Führungskräfte geprägt, womit auch eine hohe **Führungskontinuität** einhergeht.

## D.4 Henkel

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| Firmensitz:                 | Düsseldorf     |
| Gründung:                   | 1876           |
| Mitarbeiter:                | 46.610         |
| Umsatz:                     | 16,5 Mrd. Euro |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 2,2 Mrd. Euro  |
| Gewinn:                     | 1,6 Mrd. Euro  |
| Website:                    | www.henkel.de  |

### D.4.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung

Das Familienunternehmen Henkel, 1876 von Fritz Henkel als Universalwaschmittelhersteller gegründet, hat sich in den drei Sparten Laundry & Home Care, Adhesive Technologies & Klebstoffe sowie Beauty Care etabliert. Das bereits 1907 entwickelte Erfolgsprodukt „Persil“ erfreut sich noch heute außerordentlicher Beliebtheit.

Durch organisches Wachstum, aber auch Fusionen und Übernahmen konnte das Unternehmen v. a. auch eine internationale Präsenz entwickeln. Innerhalb der letzten zehn Jahre verzeichnete es in Osteuropa und Lateinamerika mit einem Wachstum der Umsatzanteile auf jeweils 18 Prozent die größten Steigerungen (vgl. Abbildung 25; Henkel 2004).

Die Wirtschaftskrise hatte aufgrund der relativ krisensicheren Produkte vergleichsweise geringe Auswirkungen auf Henkel. Trotzdem waren Einschnitte durch erhöhte Rohstoffpreise und die verschlechterte wirtschaftliche Lage von Abnehmern, vornehmlich im Geschäftskundenbereich, spürbar (Henkel 2014b). Nach einem kurzen Umsatzeinbruch 2009 konnte aber bereits im Folgejahr ein neuer Aufwärtstrend verzeichnet werden.

2008, zwei Jahre nach dem 130-jährigen Jubiläum des Familienunternehmens, war ein besonders ereignisreiches Jahr. Neben der erfolgreichen Akquisition von National Starch (manager-magazin.de 2008) firmierte die Henkel KGaA in die Henkel AG & Co. KGaA, mit der Henkel Management AG als alleiniger persönlich haftender Gesellschafterin, um (ak Düsseldorf 2008). Kasper Rorsted löste im selben Jahr Ulrich Lehner als CEO ab und initiierte die Strategie 2012. Ein Jahr später wurde die Ururenkelin von Fritz Henkel, Simone Bagel-Trah, Aufsichtsratsvorsitzende (Brück 2009). Die Familie hält fast 59 Prozent der Stammaktien des Unternehmens und hat 2014 den Aktienbindungsvertrag bis 2033 verlängert (manager-magazin.de 2014).

Abbildung 25: Henkel – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten

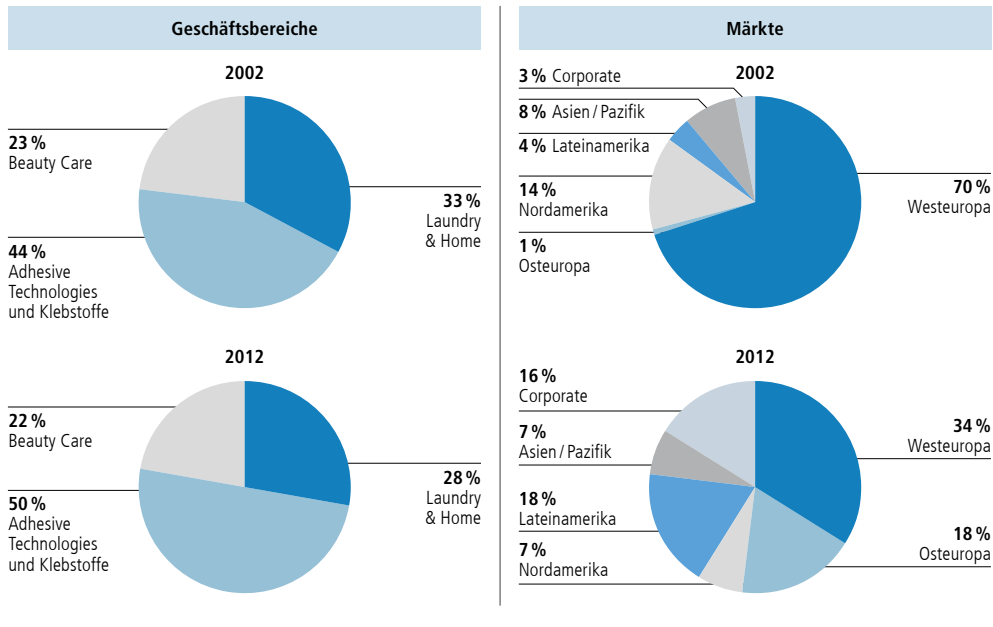
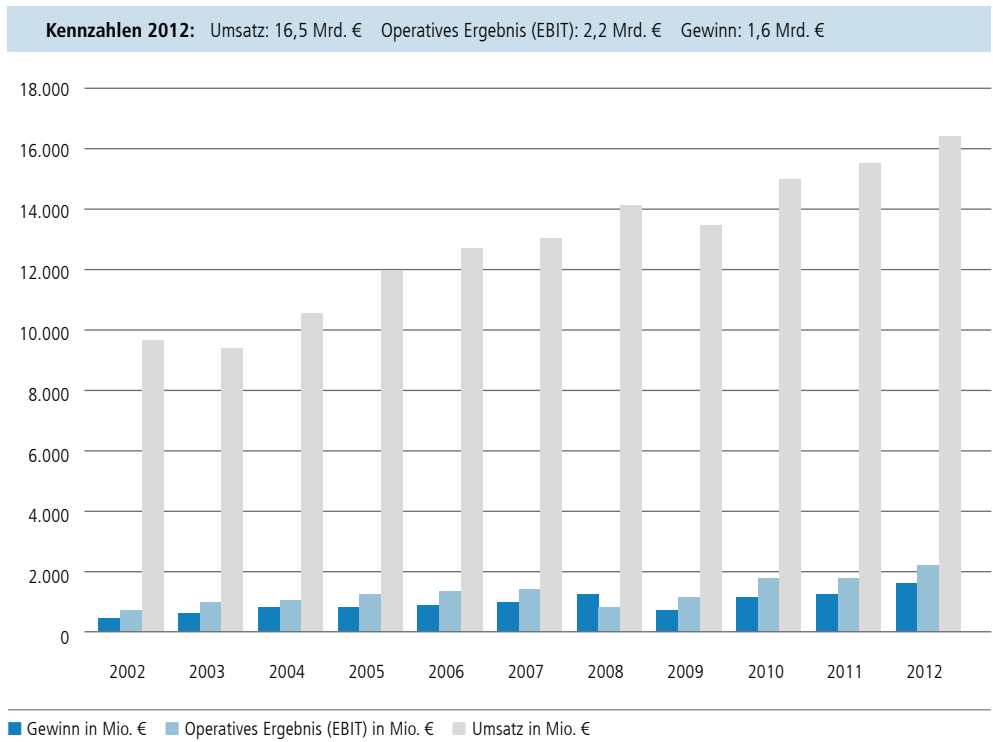


Abbildung 26: Geschäftsentwicklung von Henkel



## D.4.2 Unternehmenskultur: Entwicklungen der letzten zehn Jahre

Im Jahr 2003 hatte sich Henkel vor allem durch eine hohe Führungskontinuität ausgezeichnet. Die Kultur war ausgerichtet auf Konsens, Vertrauen und Teamorientierung. Auch die Familientraditionen wurden als besonders stark wahrgenommen (Sackmann 2004).

Durch die Finanzkrise und mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden wurde bei Henkel eine umfassende kulturelle Neuausrichtung angestoßen. Nachdem 2006 mit dem 130-jährigen Firmenjubiläum auch das „Jahr der Innovationen“ eingeläutet wurde und 80.000 Verbesserungs- und Produktvorschläge der Mitarbeiter eingegangen waren und teilweise umgesetzt worden sind, verfolgt der Vorstandsvorsitzende Kasper Rorsted seit 2008 eine neue Strategie. Im Zuge des Programms zur Stärkung der Wirtschaftlichkeit will er das Unternehmen profitabler machen (Brück 2008). Mit offener und direkter Kommunikation nutzte er die Krise für einen Restrukturierungsprozess und sorgte für die Verankerung einer „Winning Culture“ (Simons und Kindred 2012) in der **gemeinsamen Zielorientierung** und den geteilten **Werten**. Die neue Kultur wird maßgeblich durch entsprechendes **Führungsverhalten** und angepasste **Strukturen** getragen.

- 2010 stellt Kasper Rorsted die Vision „Führend mit Marken und Technologien“, verbunden mit den fünf Werten Kunden, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familie, vor. Ein Jahr später folgt der neue Claim des Unternehmens: „Henkel – Excellence is our Passion“. Die Werte und Leitbilder gelten für alle „Henkelianer“ weltweit. Unter dem Motto „One Henkel“ setzt der Konzern gemeinsame Zielvorgaben und nutzt Synergien, z. B. in den neu eingeführten Shared Service Centers (Henkel 2014b). 2012 wurden gemeinsam mit der neuen Strategie fünf Führungsprinzipien eingeführt, an welchen sich auch die Bewertung der Führungskräfte orientiert. Im Zuge der Weiterentwicklung des Leadership-Development-Programms 2013 wurde ein weltweit verpflichtendes Schulungsprogramm aller Führungskräfte mit Personalverantwortung eingeführt. Besonders interne Potenzialträger in Wachstumsländern sollen gefördert werden, um nachhaltig Managementkompetenzen zu sichern. Development Round Tables dienen dazu, das Potenzial und die Entwicklung einzelner Führungskräfte zu beurteilen, und bilden einen standardisierten Prozess zur internen Führungskräfteentwicklung (Henkel 2014a).
- Die Leistungsorientierung wird auch in Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen forciert. In den Gesprächen wird auf eine klare Kommunikation von Stärken, aber auch Schwächen geachtet. Neue Evaluierungssysteme ermöglichen weltweit die Identifizierung und gezielte Weiterentwicklung von High Potentials. Bei potenziellen Anwärtern auf Führungspositionen werden Vielfalt in beruflichen Hintergründen, Nationalitäten u. Ä. begrüßt. Diversity-Trainings für alle Mitarbeiter verankern das Bewusstsein für kulturelle Unterschiede sowie die Wertschätzung der Vielfalt in den Perspektiven im Unternehmen. Die internen Karrierewege fußen auf der Grundlage transparenter Leistungskriterien und ermöglichen durch systematische Karriereplanung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter (Henkel 2014b).
- Henkel richtet sich internationaler aus und damit auch das Talent-Management: Im Recruiting bestehen Kooperationen z. B. mit der Otto Beisheim School of Management (WHU) oder der Global Alliance in Management Education (CEMS), welche die strategische Allianz von 26 renommierten Wirtschaftsfakultäten und -hochschulen weltweit repräsentiert. So können Talente identifiziert und für das Unternehmen gewonnen werden (Henkel

2014d). Um im immer internationaler werdenden Umfeld Talente auch adäquat zu entwickeln, pflegt Henkel die Triple-Two-Philosophie, nach der zwei Positionen in zwei Ländern in zwei Unternehmensbereichen durchlaufen werden sollen. Dies soll der Kompetenzentwicklung dienen und die Führungsfähigkeit internationaler Teams erleichtern (vgl. Kapitel C.2, Textbox auf Seite 28; Obermeier 2008).

”Krisen sind ja nicht per se schlecht, eine Krise erlaubt auch Änderungen, die unter normalen Bedingungen deutlich schwieriger umzusetzen sind.“

KASPER RORSTED, CEO

Nicht nur in der gemeinsamen Zielorientierung setzt das Familienunternehmen auf Exzellenz und Leistung. Auch in der Nachhaltigkeit arbeitet Henkel an einer Vorreiterrolle in der aktiven Umsetzung von Umweltschutz (Henkel 2012b). Damit soll in Abgrenzung von rein legaler Compliance mit geltendem Recht auch ein breiteres Verständnis von Umweltschutz und **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** verfolgt werden:

- In dem Programm „Mehr Wert schaffen – bei reduziertem Fußabdruck“ setzte sich Henkel 2010 ein Fünfjahresziel in sechs Kategorien: „Weiterer gesellschaftlicher Fortschritt und höhere Lebensqualität“, „Mehr Wert für unsere Kunden und mehr Wert für Henkel“ sowie „Arbeits-sicherheit und bessere Qualität“ zielen auf den generellen Nachhaltigkeitsmehrwert ab. Als konkrete Ziele sollen zehn Prozent mehr Umsatz pro Produktionseinheit und eine 20-prozentige Verbesserung in der Arbeitssicherheit erreicht werden. Um den Fußabdruck zu reduzieren, will das Unternehmen außerdem 15 Prozent weniger Wasser und Energie pro Produktionseinheit verbrauchen und 15 Prozent weniger Abfall produzieren (One Globe 2014).
- Das 2012 angekündigte Ziel, bis 2030 die Ressourceneffizienz zu verdreifachen, ist ähnlich ambitioniert wie die Finanzziele, die Kasper Rorsted für Henkel gesetzt hat. Kooperationen mit Politik, Wirtschaft und anderen Stakeholdern sind geplant und teilweise auch bereits umgesetzt, wie z.B. die Initiative der Nachhaltigkeitsbewertung, bei der gemeinsam mit anderen Unternehmen der chemischen Industrie Auditkriterien für Lieferanten standardisiert werden (Matthes 2013). Besonders bei der Umsetzung von Innovationen und Produkten wird auf einen bewussten Umgang mit Ressourcen geachtet. Aber auch bei den Zulieferern und Dienstleistern, mit denen der Konzern arbeitet, wird geprüft, inwiefern diese ressourcensparend arbeiten (Henkel 2012b). Als eines der wenigen deutschen Unternehmen, die im Dow Jones Sustainability Index gelistet sind, hat Henkel den Anspruch, dieses renommierte Ranking nicht zu verlieren (Henkel 2014b).
- Nachhaltigkeit reicht bei Henkel über die Unternehmensgrenzen hinaus, indem sich Mitarbeiter von Henkel als Nachhaltigkeitsbotschafter engagieren. 1.500 Botschafter sind für das Unternehmen aktiv und vermitteln das Thema Nachhaltigkeit an Grundschulen. Seit Beginn des Programms wurden weltweit mehr als 15.000 Grundschulkindern in 25 Ländern zum Thema Nachhaltigkeit und in Möglichkeiten des eigenen Engagements in diesem Bereich unterrichtet (Menges 2013).

Henkel zeigt eine ausgeprägte **Shareholderorientierung** durch transparente Finanzkommunikation und kontinuierliche Dividendenpolitik:

- Mit Übernahme des Vorstandsvorsitzes hat sich Kasper Rorsted mit transparenter Kommunikation auch bei den Shareholdern beliebt gemacht. Die Ankündigung der sehr ambitionierten Finanzziele führte zwar zunächst zu Irritationen, die sich jedoch aufgrund der schnellen Zielerreichung wieder auflösten (Henkel 2014b). Obwohl das Unternehmen bereits seit dem Börsengang kontinuierlich eine steigende oder zumindest gleichbleibende Rendite an seine Shareholder auszahlt, hat sich Henkel dazu entschieden, die Dividendenpolitik 2014 nochmals anzupassen. Statt den bisherigen rund 25 Prozent soll eine noch höhere Quote zwischen 25 und 35 Prozent ausgeschüttet werden (dgap 2014).

„Ich glaube, wenn wir so geblieben wären wie vor 20 Jahren, würde es uns wahrscheinlich nicht mehr geben.“

WINFRIED ZANDER, VORSITZENDER DES (GESAMT-)BETRIEBSRATS

### D.4.3 Fazit

Die Unternehmensentwicklung von Henkel profitierte zwar von relativ krisensicheren Produkten im Konsumgüterbereich, trotzdem aber waren im Krisenjahr 2009 durch veränderte Marktbedingungen, erhöhte Rohstoffpreise und den Kaufkraftverlust im Geschäftskundenbereich Umsatzeinbußen zu verzeichnen (Henkel 2004). Dennoch wurde die Internationalisierung des Konzerns konsequent mit der Erschließung außereuropäischer Märkte umgesetzt.

In der Unternehmenskultur fand unter dem neuen CEO Kasper Rorsted eine strategische und kulturelle Neuausrichtung statt: Dabei stehen Wirtschaftlichkeit und Exzellenz im Mittelpunkt der als „Winning Culture“ bezeichneten **gemeinsamen Zielorientierung**, die maßgeblich durch das Führungsverhalten und passende Strukturen getragen wird. Darüber hinaus wird eine konsequente Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt, die Umweltschutz und **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** im Unternehmen verankert. Die neuen Impulse finden Zustimmung bei der Familie Henkel, die sich in der Verlängerung des Aktienbindungsvertrags bis 2033 zum Unternehmen bekennt. Kennzeichen der **Shareholderorientierung** ist die Erhöhung der Ausschüttungsquote, mit der das Unternehmen seine Aktionäre an der gestiegenen Profitabilität teilhaben lässt.

## D.5 Hilti

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Firmensitz:                 | Schaan (FL)      |
| Gründung:                   | 1. Dezember 1941 |
| Mitarbeiter:                | 21.139           |
| Umsatz:                     | 3,5 Mrd. Euro    |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 249 Mio. Euro    |
| Gewinn:                     | 161 Mio. Euro    |
| Website:                    | www.hilti.com    |

### D.5.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung

Hilti wurde 2003 als Carl Bertelsmann-Preisträger für eine herausragende mitarbeiter- und kundenorientierte Unternehmenskultur sowie für vorbildliches Führungsverhalten ausgezeichnet.

Hilti bietet Systemlösungen für die professionelle Bauindustrie (Hilti 2013a) an, wobei der Bohrerhammer zu den bekanntesten Produkten zählt. Seit 2003 sind die Geschäftsbereiche Tiefbau, Energie und Solartechnik hinzugekommen und es wurden neue Märkte in Afrika sowie im Mittleren Osten erschlossen (vgl. Abbildung 27).

Nach stagnierenden Jahren in der Geschäftsentwicklung, ausgelöst durch die Krise in der Baubranche in den Jahren 2008 und 2009, kehrte Hilti 2012 wieder zu einem profitablen Wachstum zurück (Bilanz 2013, vgl. Abbildung 28). Somit erwiesen sich die 2009 ergriffenen Restrukturierungen und Kostensparmaßnahmen, im Zuge derer auch der Martin-Hilti-Familien-Trust auf Dividendenausschüttungen verzichtete, als erfolgreich.

2003 zog sich Hilti von der Börse zurück, um der Unbeständigkeit in den internationalen Finanzmärkten zu entgehen (Rietmann 2003), und ist seitdem über den Martin-Hilti-Familien-Trust vollständig in Familienbesitz. Es folgte jedoch die Fortführung von Transparenz in der Corporate Governance und Finanzberichterstattung.

An der Unternehmensspitze vollzogen sich mehrere Wechsel: Pius Baschera schied 2007 mit Erreichen der Altersgrenze aus der Konzernleitung aus und übernahm von Michael Hilti den Verwaltungsratsvorsitz. Letzterer ist weiterhin einfaches Mitglied des Verwaltungsrats. In den Vorsitz der Konzernleitung wechselte Bo Risberg; außerdem kamen Christoph Loos und Stefan Nöken als weitere Vorstände hinzu. Seit Januar 2014 hat Christoph Loos die Verantwortung als CEO von Bo Risberg übernommen, der nach Überschreiten der Altersgrenze ausgeschieden ist.

Die Krise in der Baubranche wirkte sich auch auf die Entwicklung der Mitarbeiteranzahl aus. Nach einem verhaltenen Personalabbau – v. a. im Vertrieb in Krisenmärkten (u. a. Spanien), aber auch im Verwaltungsbereich – wächst seit 2009 (19.709 Mitarbeiter) die Zahl der Mitarbeiter wieder (2012: 21.139; 2013: 21.456).



Abbildung 27: Hilti – Geschäftsbereiche und Umsatzanteile in den Märkten

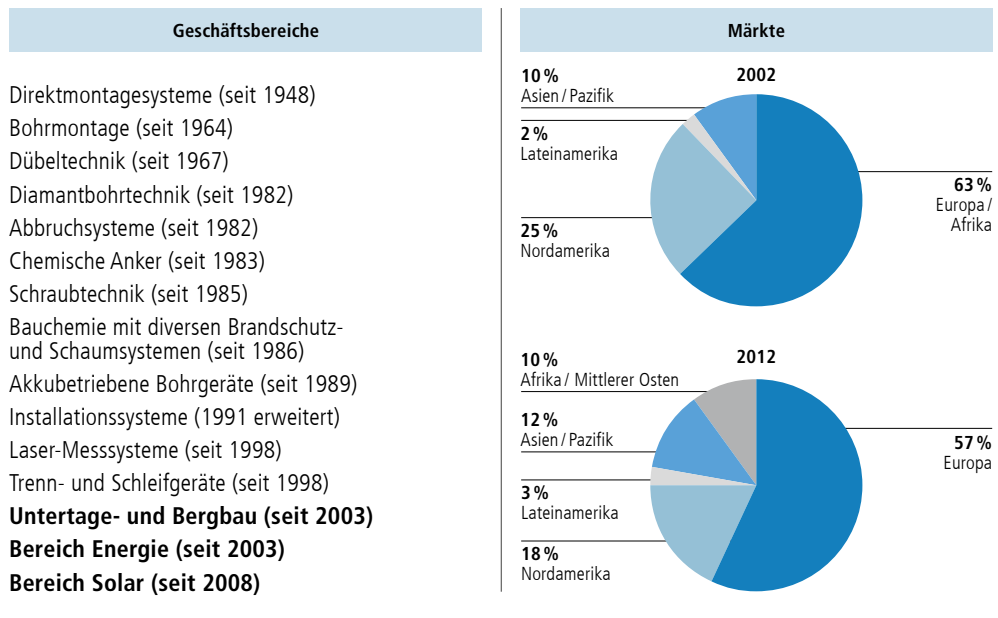
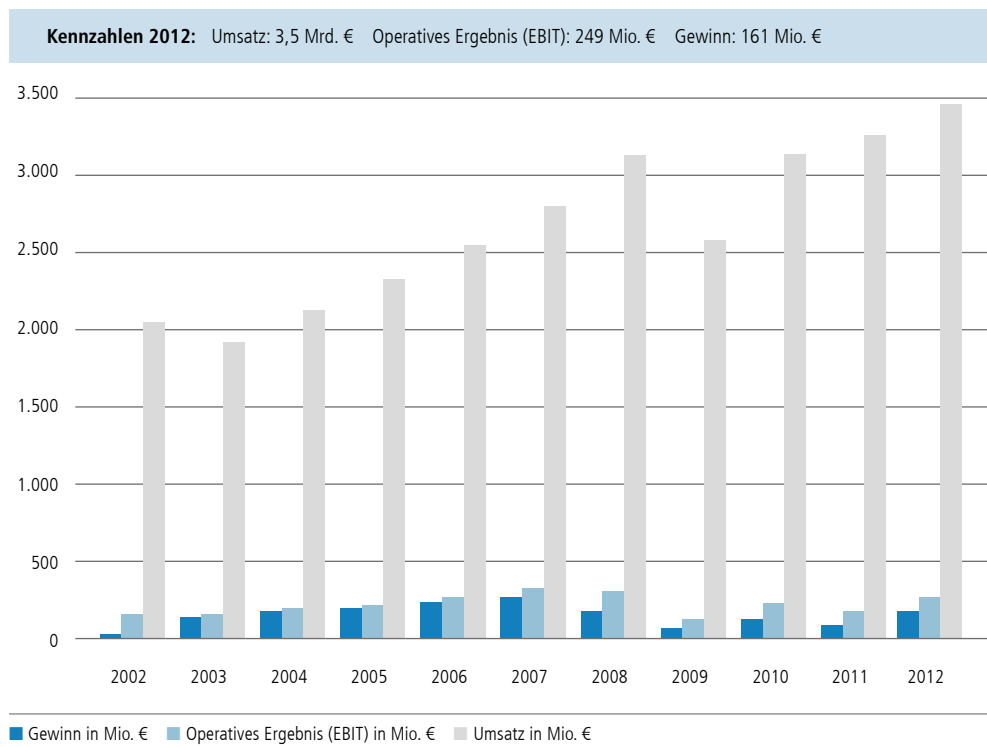


Abbildung 28: Geschäftsentwicklung von Hilti



## D.5.2 Unternehmenskultur: Entwicklungen der letzten zehn Jahre

Als Carl Bertelsmann-Preisträger überzeugte Hilti 2003 durch einen aktiv gelebten Wertekanon. In Übereinstimmung mit dem unternehmenseigenen Verständnis „Kultur ist eine Reise“ findet jedoch eine laufende Weiterentwicklung statt. Die Preisverleihung 2003 wurde als Impuls für die Fortsetzung der Reise genommen, bei der Unternehmenskultur als strategischer Differenzierungsfaktor verstärkte Wirksamkeit im Tagesgeschäft entwickeln soll (Hindle 2011).

Hilti gelingt es, die **gemeinsame Zielorientierung** und geteilte **Werte** nachhaltig im Unternehmen zu verankern:

- Mit der Reduzierung von acht auf vier Werte (Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit, hohes Engagement; vgl. auch Kapitel C.1) hat eine Vereinfachung und Fokussierung stattgefunden. Neben einer stark ausgeprägten Mitarbeiterorientierung verkörpert Leistung das zweite Leitprinzip, das Hiltis menschen- und leistungsorientierte Kultur (Performing & Caring Culture) beschreibt. Die beiden Kernbereiche der Hilti-Kultur sind in einer Vielzahl von Strukturen und Prozessen implementiert.
- Das umfangreiche Programm der Unternehmenskultur-Workshops ist darauf ausgerichtet, die Umsetzung der Unternehmensstrategie im Tagesgeschäft voranzutreiben. Hilti wendet hierfür beträchtliche Ressourcen auf. Im Jahr 2013 waren es 8,9 Millionen Schweizer Franken und 24.000 Arbeitstage über alle Hierarchieebenen inklusive der Konzernleitung (Hilti 2014f). In den dreitägigen Teamworkshops, die in den letzten zehn Jahren systematisiert wurden, wird alle 15 bis 18 Monate überprüft, inwiefern die Kultur gelebt wird, wo Verbesserungsbedarf besteht und welche Lösungsmöglichkeiten umgesetzt werden können. Die jeweilige Führungskraft wird hierbei durch einen unternehmensinternen Coach, der Sherpa genannt wird, in der Workshopleitung unterstützt. Alle Mitarbeiter bis zur Konzernspitze durchlaufen diese seit 2007 obligatorischen Workshops, deren Aktivitäten mit einem Maßnahmenplan in den Arbeitsalltag transferiert werden (Bruch und Poralla 2009; Baschera 2013; Hilti 2014d).
- Menschen- und Leistungsorientierung spiegeln sich auch in den Personalsystemen wider, die Personalentwicklung (Strategic Manpower Development) und Leistungsbewertung (Performance Management Process) integrieren. Im Strategic Manpower Development werden die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen regelmäßig und systematisch bewertet. Personalentwicklungs- und Leistungsbeurteilungsgespräche werden getrennt geführt, um Fragen der beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten von solchen der Zielerreichung zeitlich zu entkoppeln (Hilti 2014d).

„Das Spezielle an unserer Kultur ist, dass wir diese warme Kultur haben, aber dass die Hand in Hand geht mit einer sehr starken Performance-Orientierung. Und dass dies kein Widerspruch ist ist eigentlich das, was uns auszeichnet.“ CHRISTOPH LOOS, VORSITZENDER DER KONZERNLEITUNG

Mit der Strategie „Champion 2020“ zeigt Hilti künftige Entwicklungslinien auf, wie beispielsweise die Bereiche Unternehmertum und Diversity zu stärken. Durch die Einführung von Shared Services und Professionalisierung von Zentralbereichen sind Potenziale frei geworden, die durch Unterneh-

mertum genutzt werden sollen. Eine größere Diversity bis hin zur Konzernleitung soll dem stärker diversifizierten Portfolio und den internationalen Märkten Rechnung tragen (Hilti 2014d).

In den Bereichen **Führungsverhalten und -struktur** sowie **Führungskontinuität** profiliert sich Hilti mit seinem Leadership-Modell sowie der integrierten Personalentwicklung und Leistungsbewertung:

- Das Leadership-Modell folgt dem Leitsatz „Develop People & Achieve Outstanding Results“ und fokussiert damit auf Personalentwicklung und Leistungsorientierung gleichermaßen. Das Führungsverständnis ist hierbei durch einen Coachingansatz geprägt, mit dem die Teammitglieder durch Fragen zu Bestleistungen befähigt werden sollen. Das zugrunde liegende Konzept ist das GROW-Modell (Goal: Was ist das Ziel? Reality: Was ist der aktuelle Status? Options: Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es? Will: Was wird wann von wem getan?; Alexander 2010). Komplementär dazu bilden eine klare Kommunikation von Prioritäten und die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung die ergebnisorientierte Dimension ab (Hilti 2014d).
- Wie für alle anderen Mitarbeiter gilt für Hiltis Führungskräfte der integrierte Prozess der Leistungsbewertung und -weiterentwicklung (Strategic Manpower Development, Performance Management Process). Um eine kontinuierliche Entwicklung und interne Karrieren zu ermöglichen, werden systematisch Talente gefördert und gefordert. Dabei handelt es sich um einen zeitintensiven Prozess, für den der Verwaltungsrat beispielsweise jährlich zweieinhalb Tage zur Bewertung des Topmanagements reserviert. Auch der Vorstand hat das Thema Strategic Manpower Development monatlich auf der Agenda. Dies führt u. a. dazu, dass im Jahr 2013 82 Prozent aller Managementpositionen intern nachbesetzt werden konnten (Hilti 2014f).
- Die Leistungsbewertung folgt dabei dem Mehraugenprinzip. Jeweils mehrere Führungskräfte beurteilen Zielerreichung und Führungsverhalten (Baschera, 2013; Hilti 2014d). Interne Karrierewege stehen denjenigen offen, die in beiden Bereichen erfolgreich agieren.

Hilti ist eine Fortschreibung der Stärken in den Bereichen **Kundenorientierung** sowie **Adaptions- und Innovationsfähigkeit** gelungen – und das in einem hochkompetitiven Markt, der Schnelligkeit und Anpassungsvermögen verlangt. So hat sich der Innovationszyklus für Bohrgeräte in den letzten zehn Jahren halbiert (Raos 2013) und die Kostensensibilität auf Kundenseite verstärkt:

- Eine besondere Kundennähe wird über den Direktvertrieb und Kundendienst, in dem zwei Drittel aller Hilti-Mitarbeiter tätig sind, gewährleistet. Auch an der Konzernspitze ist es üblich, den Außendienst zu begleiten, um aktuelle Entwicklungen vor Ort zu identifizieren und aufzunehmen. Rückmeldungen über Bedarfe und Wünsche auf Kundenseite werden von den Vertriebsmitarbeitern an die Forschung und Entwicklung weitergegeben. Eine laufende Überprüfung der Kundenzufriedenheit erfolgt über ICOS (Integrated Customer Opinion Survey; Hilti 2014d).
- Ein hohes Investitionsvolumen kann bei Hilti zur Förderung von Innovationen verzeichnet werden: 189 Millionen Schweizer Franken flossen 2013 in Forschung und Entwicklung und 2015 soll ein Innovationszentrum am Standort Schaan eröffnet werden (Hilti 2014f). Neben Produktinnovationen stehen die Kundenbedürfnisse auch bei der kontinuierlichen Optimierung des Services, der Einführung des Flottenmanagements, dem Ausbau des E-Commerce-

Angebots und der Erweiterung der Reichweite durch Shop-in-Shop-Konzepte in Fachmärkten im Mittelpunkt.

- Unternehmensintern werden mit dem Martin Hilti Innovation Price, dem Enthusiastic Customer Award und dem Continuous Improvement Process Award herausragende Leistungen in den Feldern Kundenorientierung sowie Adaptions- und Innovationsfähigkeit honoriert und herausgestellt (Risch 2013).

”Sie müssen diese Dynamik, diese Veränderungsbereitschaft beibehalten. Das ist Teil der Kultur. Dass man Dinge immer wieder kritisch infrage stellt und sagt: O.k., was können wir besser tun?“

MICHAEL HILTI, MITGLIED DES VERWALTUNGSRATS

Transparenz und Professionalität in der **Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht** prägen die Family und Corporate Governance:

- Die Corporate-Governance-Grundsätze des Familienunternehmens sowie der Finanzbericht, eine Liste der konsolidierten Konzerngesellschaften sowie Informationen zum Martin-Hilti-Familien-Trust sind auf der Firmenhomepage publiziert. Die Grundsätze der Unternehmensführung werden jedoch in spezifischen Anforderungssituationen undogmatisch ausgelegt. Während der designierte CEO Bo Risberg 2013 nicht in den Verwaltungsrat wechselte, da dort mit Michael Hilti und Pius Baschera bereits zwei ehemalige CEOs vertreten sind, blieb er ein Jahr länger im Amt, als die unternehmensinterne 56-Jahre-Grenze für Mitglieder der Konzernleitung vorsieht. Damit sollte gewährleistet werden, dass sich der CEO-Wechsel nach überwundenen Krisenzeiten in einem gestärkten Unternehmen vollziehen kann (Hilti 2013b). Die Altersgrenze für Mitglieder des Verwaltungsrats liegt bei 70 Jahren (Hilti 2014a).
- Wie auch bereits im Jahr 2003 bringen die Mitglieder des Verwaltungsrats mit bis zu 40 Arbeitstagen ein hohes Engagement für ihre Aufgaben auf (Sackmann 2004; Hilti 2014d). Dabei sind sie in strategische Fragestellungen und damit auch in die Entwicklung und das Austesten der neuen Workshops der „Culture Journey“ eingebunden.
- Der Martin-Hilti-Familien-Trust entsendet drei Mitglieder in den Verwaltungsrat, in dem mit Michael Hilti ein Familienmitglied vertreten ist. Die entsendeten Mitglieder müssen alle ein adäquates Qualifikationsprofil mitbringen. Regelungen dazu sowie zu Doppelmandaten etc. sind in der Trusturkunde festgehalten (Hilti 2014d).

### D.5.3 Fazit

Hilti ist sowohl eine positive Unternehmensentwicklung als auch Fortschreibung der Unternehmenskultur gelungen. Es wurden erfolgreich neue Geschäftsbereiche und Märkte außerhalb Europas erschlossen, mehrere Wechsel an der Konzernspitze verliefen reibungslos und nach überwundenen Krisenzeiten wächst auch die Mitarbeiteranzahl wieder.

Die Unternehmenskultur vereint Menschen- mit Leistungsorientierung und vermittelt damit eine klare **gemeinsame Zielorientierung**. Neue Entwicklungslinien werden im Bereich

Unternehmertum und Diversity identifiziert. Hilti profiliert sich in **Führungsverhalten und -struktur** wie auch in der **Führungskontinuität** mit seinem Leadership-Modell sowie der integrierten Personalentwicklung und Leistungsbewertung. Dem Unternehmen ist eine Fortschreibung der Stärken in den Bereichen **Kundenorientierung** sowie **Adaptions- und Innovationsfähigkeit** gelungen. In der **Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht** ist eine transparente, ausbalancierte Family und Corporate Governance zu verzeichnen.

## D.6 ING-DiBa

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| Firmensitz:                 | Frankfurt am Main |
| Gründung:                   | 1965              |
| Mitarbeiter:                | 3.178             |
| Geschäftsvolumen:           | 120,3 Mrd. Euro   |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 486 Mio. Euro     |
| Gewinn:                     | 325 Mio. Euro     |
| Website:                    | www.ing-diba.de   |

### D.6.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung<sup>3</sup>

1998 erwarb die niederländische ING Groep 49 Prozent der Allgemeinen Deutschen Direktbank AG. Die DiBa (Direktbank) etablierte sich durch Telefon-, Telefax- und Internetbanking am deutschen Markt, wo v. a. über das hoch verzinste Extra-Konto Kunden gewonnen wurden. So wuchs der Kundenstamm 2003 bis 2013 von 3,7 auf gut acht Millionen Kunden. 2003 übernahm die ING Groep die DiBa dann vollständig und führte ein Jahr später den Markennamen ING-DiBa ein (ING-DiBa 2014b).

Die 2002 von der DiBa übernommene Degussa Bank konnte nicht integriert werden und wurde 2006 wieder abgestoßen (Welt 2006b). Demgegenüber gelang mit der Entrium Direct Bankers AG 2003 eine erfolgreiche Integration, womit die Bank nicht nur eine Niederlassung in Nürnberg dazugewann, sondern auch in den österreichischen Markt eintreten konnte (Handelsblatt 2003). Das Geschäft entwickelte sich, nicht zuletzt aufgrund der verstärkten Tätigkeiten im Bereich Immobilienfinanzierung, durchweg positiv (ING-DiBa 2014c).

Im Unterschied zum Mutterkonzern ING Groep in den Niederlanden, der während der Finanzkrise Rettungspakete der Regierung entgegennehmen musste, entwickelte sich die Tochter ING-DiBa positiv (Focus Online 2008). Besonders aufgrund der Spezialisierung auf das sichere und hoch standardisierte Privatkundengeschäft war es der Bank möglich, kontinuierlich zu wachsen (ING-DiBa 2014c).

Während sich Umsatz und Kundenzahlen in den letzten zehn Jahren positiv entwickelten, war die Mitarbeiteranzahl in den Jahren 2009 und 2010 kurzfristig etwas rückläufig. 2010 kam es zum Wechsel in der Führungsspitze. Roland Boekhout wurde neuer Vorstandsvorsitzender und sein Vorgänger Ben Tellings rückte in den Aufsichtsratsvorsitz auf (ING-DiBa 2012).

<sup>3</sup> Aufgrund fehlender Angaben in den Geschäftsberichten können die Umsatzzanteile nach Geschäftsbereichen und Märkten sowie die Geschäftsentwicklung nicht abgebildet werden

## D.6.2 Unternehmenskultur: Entwicklungen der letzten zehn Jahre

Die ING-DiBa hat eine von der ING Groep deutlich unterscheidbare Unternehmenskultur, ermöglicht durch die hohen Freiheitsgrade, die der Mutterkonzern einräumt. Die Erfolgsgeschichte aus organischem Wachstum und Akquise basiert vor allem auf dem Privatkundengeschäft (ING-DiBa 2014d). Die hohe **Kundenorientierung** ist damit ein maßgeblicher, identitätsstiftender Bestandteil der Unternehmenskultur:

- Kundenorientierung bedeutet bei ING-DiBa v.a. eine Konzentration auf einfache, benutzerfreundliche sowie transparente Produkte und Dienstleistungen. Das Produktportfolio wurde in den letzten zehn Jahren nochmals reduziert (ING-DiBa 2014d). Die Angebote für Privatkunden beschränken sich auf die Gebiete Girokonten, Sparen, Wertpapiere, Baufinanzierung, Kredite und Altersvorsorge. Alle Produkte wurden durch die Stiftung Warentest, Banktest oder andere Qualitätstester ausgezeichnet und der Kundendienst ist TÜV-geprüft (ING-DiBa 2014c). Die Bank genießt ein positives Image bei den Kunden, aber auch bei den Mitarbeitern.

„Es ist simpel. Das Produkt kann jeder abschließen, ohne dass er eine Beratung braucht. Und das ist auch das Anforderungskriterium: Wir bieten Produkte so an, dass es jeder versteht. Und dabei wollen wir mehr als nur ein einfaches Produkt, wir fragen uns: Wie können wir dein Leben erleichtern?“

KATI ROTHBART, MITARBEITERIN WERBUNG/KOMMUNIKATION

- Trotz hoher Kosten werden Dienstleistungen wie das Telefonbanking aufrechterhalten. Dabei agiert der Finanzdienstleister nicht allein aus Tradition, sondern auch um ältere Kunden, bei denen die neuen Technologien wenig Anziehungskraft haben, zu halten und das Geschäft in dieser Zielgruppe auszubauen. Den Mitarbeitern in Callcentern wird die Möglichkeit gegeben zu rotieren; so wird nicht nur die Qualität gesichert, sondern auch die Motivation erhöht (ING-DiBa 2014d). Seit 2007 ist die niederländische Tochter dem Bankentest nach „Deutschlands beliebteste Bank“ (Finanzen.net 2014b).
- Die Produkte der ING-DiBa sind nicht nur kompetitiv und transparent, sondern vor allem sicher. An Produktinnovationen wird stetig gearbeitet; bevor jedoch ein Produkt für den Kunden zugänglich gemacht wird, werden intensive Sicherheitsprüfungen durchgeführt, um Hackerangriffe auszuschließen. Besonders bei Finanzdienstleistungen, die Transaktionen von Geld umfassen, treten diese Angriffe vermehrt auf. Die ING-DiBa will keine technologischen Trends verpassen, legt gleichzeitig aber einen Fokus darauf, Sicherheitslücken auszuschließen (ING-DiBa 2014d).

Nicht nur bei den Kunden ist die ING-DiBa beliebt. Seit acht Jahren steht der Finanzdienstleister auf der Liste des „Great Place to Work“-Instituts als einer der Toparbeitgeber Deutschlands und 2013 darüber hinaus auch Europas (ING Fairness Report 2014). Die Toparbeitgeberrankings stehen in Einklang mit einer der drei Wertesäulen des Mutterkonzerns, die auch bei der

ING-DiBa tragend sind: Toparbeitgeber, Topprozesse und Topkundenzufriedenheit. Mit diesem einprägsamen Trio sowie den vier Werten Verantwortung, Leistung, Wertschätzung und Fairness (ING-DiBa 2014d) ist eine klare **gemeinsame Zielorientierung** vorgegeben:

- Die ING-DiBa verlangt von ihren Mitarbeitern Übernahme von Verantwortung, bietet im Gegenzug dazu aber auch hohe Freiheitsgrade. Um diese Prozesse zu steuern, wird ein besonderer Fokus auf die Entwicklung der Führungskräfte und ihrer Kommunikationskompetenzen gelegt (ING-DiBa 2014d). Dafür arbeitet die Bank unter anderem mit externen Experten zusammen und implementiert konkrete Maßnahmen, z. B. durch interne Arbeitskreise und Etablierung von Plattformen (Manolagas 2010).
- Die Integration des Wertes Leistung war für die ING-DiBa von zentraler Bedeutung, auch wenn dieser bei der Konzernmutter in den Niederlanden nicht integriert ist. Der Leistungsgedanke wird durch klare Zielvorgaben kommuniziert und durch eine starke Führung implementiert. Bereits bei der Strategievermittlung wird darauf geachtet, dass der Erreichung übergeordneter Strategien Zwischenziele zugeordnet werden können (Bertelsmann Stiftung 2009). Auch werden individuelle Ziele, wie z. B. Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Zielvereinbarung, mit dem direkten Vorgesetzten besprochen und mit einem Zeithorizont versehen. Eine solche Vereinbarung ist wiederum an aufgabenorientierte Zielvorgaben geknüpft (ING-DiBa 2014d).
- Die Wertschätzung der Mitarbeiter sowie ihrer Kompetenzen und Leistungen wird bei dem Finanzdienstleister in den verschiedensten Arten gelebt – von der Tischdekoration zur Begrüßung neu eingestellter Mitarbeiter über Gutscheine zum erfolgreichen Abschluss von Projekten oder für überdurchschnittliche Leistungen bis hin zu extern ausgezeichneten Maßnahmen wie der Auszeichnung für eine familienfreundliche Unternehmenskultur (Hertie Stiftung 2014; ING-DiBa 2014d). Maßnahmen wie das Programm „Ausbildung 50+“, für welches das Unternehmen 2011 auch den Deutschen Diversity Preis erhalten hat, zeigen, dass Vielfalt in der Belegschaft bei ING-DiBa willkommen ist und aktiv gefördert wird (vgl. Kapitel C.5, Textbox auf Seite 41; Baum 2013).
- Der Wert Fairness bezieht sich auf Fairness gegenüber den Kunden, Fairness bei Mitarbeiterbelangen und darauf, „FAIRantwortung“ in der Gesellschaft zu übernehmen (ING Fairness Report 2014). Bezogen auf den Mitarbeiter bedeutet Fairness dabei vor allem, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen verschiedenster Hintergründe voll integriert werden können. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Bereich, in dem sich die ING-DiBa besonders engagiert. Außerdem unterstützt der Finanzdienstleister die Initiative Fair Company und spricht sich damit für faire Arbeitsbedingungen und Löhne aus.

„Ich bin davon überzeugt, dass Mitarbeiterzufriedenheit die Grundlage für Kundenzufriedenheit ist. Eine gesunde Unternehmenskultur entsteht dann, wenn richtiges Verhalten allgemein anerkannt wird. Dazu gehört auch ein fairer Umgang mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Alle müssen Verantwortung übernehmen, um am Vertrauen zu arbeiten. Ein wichtiger Bestandteil ist Fairness – Fairness im Umgang miteinander und Fairness gegenüber den Kunden.“

CHRISTINE STÜRTZ-DELIAGIANNIS, ABTEILUNGSDIREKTORIN GRUNDSATZFRAGEN & GREMIEN



Die ING-DiBa bietet eine Vielzahl an Programmen an, um Mitarbeiter auf Führungspositionen vorzubereiten und erfahrene Führungskräfte weiterzuentwickeln. Damit unterstützen **Führungsstrukturen** das professionelle **Führungsverhalten**.

- Das „Talents“-Programm stellt nach einer Stärken- und Schwächenanalyse individuelle Dreijahrespläne für die Entwicklung potenzieller Führungskräfte auf. Mit einem Talent Manager, der dem Mitarbeiter als Mentor und Betreuer zur Seite gestellt wird, werden Fortschritte besprochen und die nächsten Schritte in der Weiterentwicklung abgestimmt (ING-DiBa 2014e; Dobe 13.1.2014).
- Das Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramm „Horizonte“ bietet Mitarbeitern die Möglichkeit zu einem befristeten Positionswechsel. Dieser dauert in der Regel drei bis sechs Monate, in deren Verlauf die Mitarbeiter neue Bereiche auch standortübergreifend kennenlernen. Das Programm bündelt außerdem die Trainings- und Schulungsangebote der ING-DiBa (ING-DiBa 2014d).
- Bei der Besetzung offener Positionen haben interne Kandidaten aus dem Unternehmen und der Konzernmutter Vorrang vor externen Bewerbern. So soll sichergestellt werden, dass Wissensträger das Unternehmen nicht verlassen, sondern mit ihm wachsen (Dobe 13.1.2014).
- Extern rekrutierte Führungskräfte der ING-DiBa durchlaufen wie alle Mitarbeiter die Begrüßungswoche. Erst danach finden spezifische Einführungen in das Thema „Führung bei der ING-DiBa“ statt. Im Fokus stehen dabei Wertevermittlung, Führungsverständnis und auch die Relevanz der guten Mitarbeiterumfragen (ING-DiBa 2014d). Auf weiteren Veranstaltungen wie der Führungskräftekonferenz werden dann Führungskräfte als Botschafter und Gestalter der Unternehmenskultur eingebunden (Manolagas 2010).

### D.6.3 Fazit

Die Entwicklung der ING-DiBa ist eine Erfolgsgeschichte: Wirtschaftlich hat sich das Unternehmen in den letzten zehn Jahren durchweg positiv entwickelt und konnte durch die Akquise der Entrium Direct Bankers AG den österreichischen Markt erschließen. Mit einem übersichtlichen und benutzerfreundlichen Produktportfolio gewinnt die Bank einen wachsenden und zufriedenen Kundenstamm.

Die Unternehmenskultur ist sehr kundenorientiert, was durch eine faire, transparente und sichere Produktgestaltung sowie einen hochqualitativen Kundendienst umgesetzt wird. Die Werte Verantwortung, Leistung, Wertschätzung und Fairness bilden die **gemeinsame Zielorientierung** und werden konsequent gelebt. **Führungsverhalten und -struktur** werden durch Entwicklungs- und Integrationsprogramme für potenzielle und bereits etablierte Führungskräfte gestärkt und gesichert.

## D.7 Nestlé

### Das Unternehmen im Überblick (2012)



|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| Firmensitz:                 | Vevey (CH)     |
| Gründung:                   | 1866           |
| Mitarbeiter:                | 339.000        |
| Umsatz:                     | 76,2 Mrd. Euro |
| Operatives Ergebnis (EBIT): | 11,6 Mrd. Euro |
| Gewinn:                     | 8,8 Mrd. Euro  |
| Website:                    | www.nestle.com |

### D.7.1 Unternehmenseckdaten und -entwicklung

Nestlé ist mit über 2.000 Marken als weltmarktführender Nahrungsmittelkonzern präsent und setzt seit einigen Jahren in seinem Kerngeschäft Ernährung neue Schwerpunkte durch die Bereiche Gesundheit und Wohlbefinden (Prinzipien der Nutrition, Health & Wellness). Als Ausdruck dessen wurde 2012 das Nestlé Institute of Health Sciences eröffnet, das die Wirksamkeit medizinischer Ernährungsprodukte beforcht und mit der Produktentwicklung der Nestlé Health Science interagiert (Nestlé 2013a).

Das dezentral organisierte Unternehmen ist anteilig seit 2002 insbesondere im Geschäftsbereich Getränke sowie regional außerhalb des europäischen Marktes gewachsen (siehe Abbildung 29).

Nestlé verfolgt eine Strategie des organischen Wachstums, flankiert durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse in der operativen Exzellenz – sowohl im Produktionsbereich als auch in den zentralen Unternehmensfunktionen, wie z. B. Finanzen, Personal und Marketing (Büchel und Zintel 2013). Im Personalbereich ist seit 2002 ein starkes Wachstum von 254.000 auf 333.000 Mitarbeiter im Jahr 2013 zu verzeichnen (Nestlé 2003; 2014b). Bedingt durch den Verkauf von Alcon im Jahr 2010 konnte ein außergewöhnlich hoher Gewinn erzielt werden.

Das börsennotierte Unternehmen hat eine diversifizierte Eigentümerstruktur ohne große Anteilseigner. An der Führungsspitze wird Kontinuität durch lange Amtszeiten der CEOs und deren weiteres Engagement in der Folge als Verwaltungsratspräsident hergestellt (z. B. Peter Brabeck-Letmathe, CEO von 1997 bis 2008, Verwaltungsratspräsident seit 2005; Helmut Maucher, CEO von 1981 bis 1997, Verwaltungsratspräsident von 1997 bis 2000). Allerdings sind auch verstärkte externe Rekrutierungen im Führungsteam beobachtbar (z. B. 2011 Wan Ling Martello und 2013 Stefan Catsicas; Gnirke 2014).

Nicht nur das starke Markenportfolio (z. B. Nespresso, Nescafé, KitKat, Maggi u. a.) zeichnet das Unternehmen aus, sondern auch ein positives Arbeitgeberimage. Nestlé erzielt immer wieder Spitzenplatzierungen bei diversen Arbeitgeberrankings (u. a. Great Place to Work®, Universum Top 100, Best Companies for Leadership).

Abbildung 29: Nestlé – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten

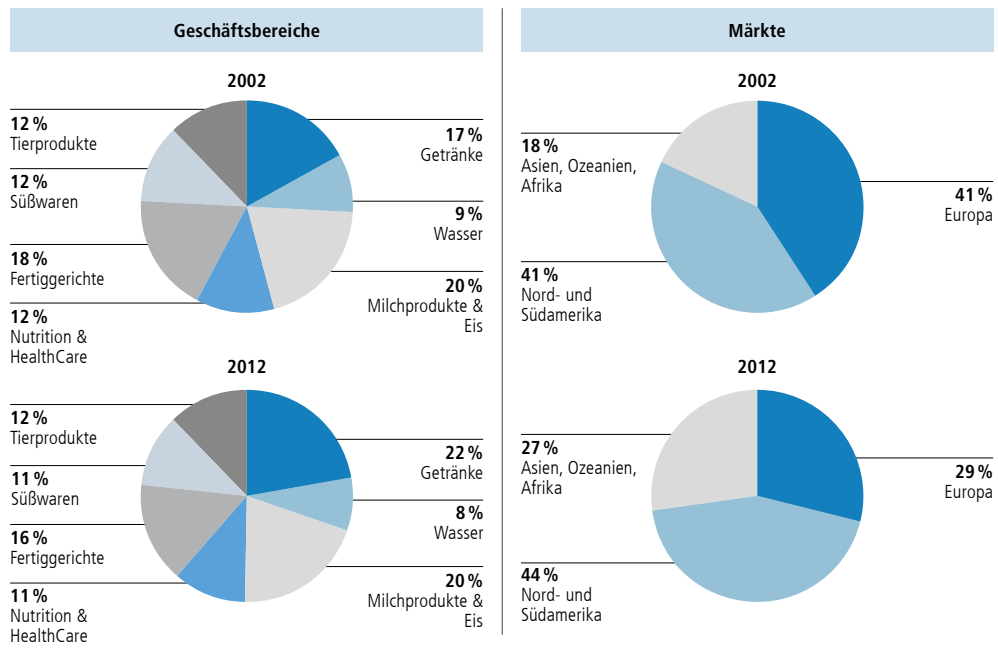
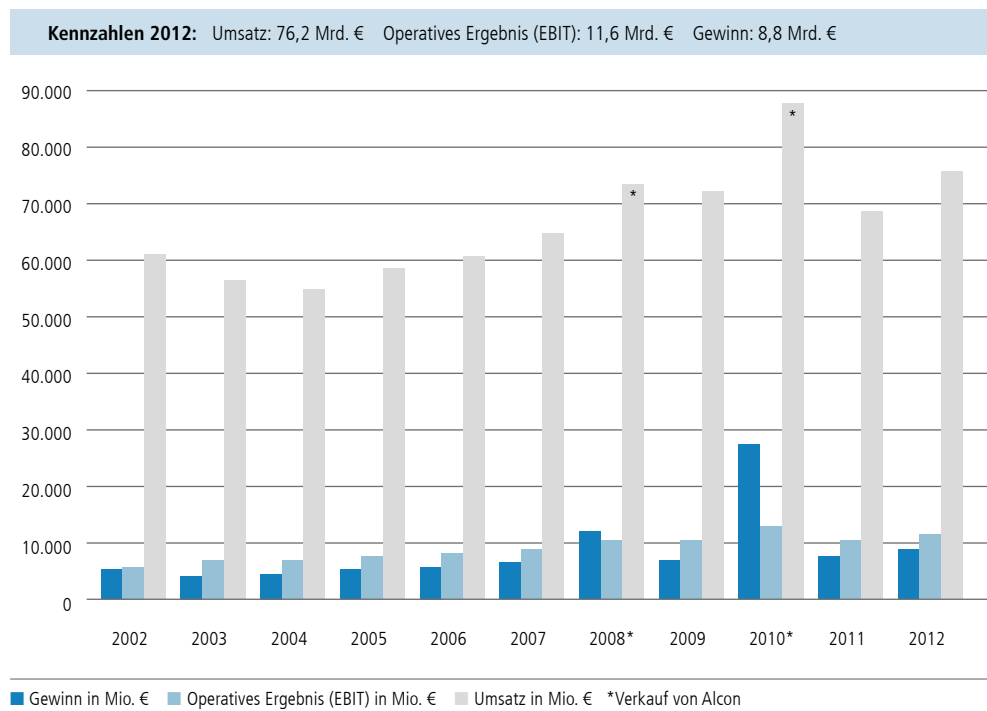


Abbildung 30: Geschäftsentwicklung von Nestlé



## D.7.2 Unternehmenskultur: Entwicklung der letzten zehn Jahre

Bereits 2003 war Nestlé, die 2016 ihr 150-jähriges Unternehmensjubiläum feierte, durch Kontinuität, langfristiges Agieren und eine ausgeprägte Ausrichtung auf Menschen und Produkte gekennzeichnet.

Dabei zeigt sich eine stark ausgeprägte **gemeinsame Zielorientierung**, die im Laufe des langen Bestehens des Unternehmens gewachsen ist und in verbindlichen Dokumenten schriftlich fixiert wurde.

- In der Unternehmensgeschichte hat sich eine prinzipienorientierte Unternehmenskultur entwickelt, die auf Respekt begründet und mit klaren Kodizes hinterlegt ist: In den zehn Unternehmensgrundsätzen (Nestlé 2010) werden für fünf Bereiche (Konsumenten, Menschenrechte und Arbeitsbedingungen, Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden, Umweltschutz) die Grundlagen der Unternehmenskultur beschrieben und jedem Grundsatz weiterführende Richt- und Leitlinien zugeordnet. Beispielsweise heißt es unter „Führung und persönliche Verantwortung“: „Unsere Mitarbeitenden sind die Grundlage für unseren Erfolg. Wir begegnen einander mit Würde und Respekt und erwarten von allen Beschäftigten unseres Unternehmens die Bereitschaft, persönliche Verantwortung zu übernehmen“ (Nestlé 2010: 11). Dazu werden die zugehörigen Richtlinien genannt (Management- und Führungsprinzipien, Code of Conduct, Human Resources Policy).
- Dieser hohe Grad an Explizierung beruht auf dem langen Bestehen des Unternehmens, bildet aber auch eine günstige Voraussetzung für eine dezentrale Unternehmensführung. Bei Nestlé werden den Landesgeschäftsführern große Entscheidungsbefugnisse, z. B. über Produkte und Werbung, übertragen (Hirn 2009). Diese Dezentralität wird auch auf den weiteren Unternehmensebenen in der Übertragung von Verantwortung und Handlungsspielraum, gepaart mit einem klaren Rahmen, fortgesetzt. Nestlé verwirklicht damit eine „decentralised and aligned organisation“, wie es in den Management- und Führungsprinzipien heißt (Nestlé 2011).

„We are almost celebrating our 150 anniversary and that gives us some vision that we are going to be in the business for another 150 years at least. So we are a long-term oriented company and that makes a difference when we take decisions.“

ENRIQUE RUEDA, CHIEF COMPLIANCE OFFICER & HEAD OF GROUP SECURITY

Nestlé bezeichnet sich selbst als „people-inspired company“ bzw. „menschliches Unternehmen“ (Nestlé 2006; 2011) mit einer hohen **Führungskontinuität**, dezentral ausgerichtetem **Führungsverhalten** und entsprechenden **Strukturen**.

- Nestlé weist eine hohe Führungskontinuität und etablierte interne Karrierewege aus. Die langen Zeiten der Unternehmenszugehörigkeit an der Spitze des Unternehmens setzen sich auf den darunterliegenden Ebenen fort, sodass beim Pensionseintritt leitende Angestellte im Durchschnitt 28 Jahre bei Nestlé gearbeitet haben (Nestlé 2013a).

- Um dabei eine entsprechende Qualifizierung zu gewährleisten, verfügt Nestlé über eine integrierte Führungskräfteentwicklung. Die Personalstrategie „Nestlé on the move“ wurde 2002 aufgesetzt und soll die Entwicklung von einer horizontalen Pyramidenstruktur zur vertikalen Organisationsform unterstützen (Broeckx und Hooijberg 2007). Fünf Elemente – (1) flache und flexible Strukturen, (2) inspirierendes Management (Leadership Program & Development Program), (3) langfristige Orientierung (Talent Pool), (4) dynamische Entlohnung sowie (5) lebenslanges Lernen – werden mit diversen Programmen hinterlegt. Ein Beispiel ist das Leadership Program, das 2003 mit 25 Teilnehmern (u. a. zwei Vorstandsmitgliedern) gestartet wurde. Das Programm hat zum Ziel, inspirierendes Management und ein kooperatives Führungsverständnis im gesamten Unternehmen zu verbreiten. So wurden zwischen 2006 und 2009 rund 4.000 Führungskräfte aus der ganzen Welt geschult und dafür 25 Millionen US-Dollar investiert (ebd.).
- Das Führungsverständnis bei Nestlé orientiert sich am GROW-Modell (Goal: Was ist das Ziel? Reality: Was ist der aktuelle Status? Options: Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es? Will: Was wird wann von wem getan?; Alexander 2010). Führung durch Fragen findet damit im Rahmen des „Everyday Coaching“ in allen Unternehmensbereichen Anwendung (Nestlé 2014a).

” We are 340,000 people. How do you manage a company like that? It is by delegation, based on trust. For that, you need to have the right people, people who share the same values. At Nestlé our values are based on respect; respect for people, respect for cultures, for the environment, respect for the world we live in. And then you need a clear purpose that unifies, that explains where the company is heading. “ PAUL BULCKE, CEO

Als börsennotiertes Unternehmen steht Nestlé unter Beobachtung der Öffentlichkeit und seiner Aktionäre. Diese Aufmerksamkeit begegnet es mit einer stark fundierten Stakeholder- und **Shareholderorientierung**, um Wertschöpfung sowohl im wirtschaftlichen als auch im gesellschaftlichen Bereich zu generieren und zu kommunizieren:

- Im wirtschaftlichen Bereich betreibt Nestlé fortlaufend kontinuierliche Verbesserungen (Büchel und Zintel 2013; Lopez 2011). Zwischen 2002 und 2004 wurden mit dem Programm „Target 2004+“ Produktionsprozesse optimiert und dadurch drei Milliarden Schweizer Franken eingespart, mit „FitNes“ konnten von 2002 bis 2007 die Optimierungsbestrebungen auf die Administration ausgeweitet werden. Seit 2008 wird mit Nestlé Continuous Excellence der 3C-Ansatz „delighting consumers, delivering competitive advantage, excelling in compliance“ umgesetzt. Nach einem erfolgreichen Pilotprojekt in Brasilien wird dieses Programm, das Elemente von Lean Management, Total Productive Management, Six Sigma und Qualitätszirkeln mit bewährten Nestlé-Ansätzen verbindet, nun im gesamten Unternehmen implementiert. Bei diesen Aktivitäten zur Steigerung der Effizienz in allen Unternehmensbereichen gelingt Nestlé ein Balanceakt zwischen den Zielen, einerseits die Wirtschaftlichkeit zu stärken, dabei aber Innovationskraft und Flexibilität zu bewahren (Probst et al. 2008).
- Darüber hinaus ist das Konzept „creating shared value“ seit 2007 integraler Teil der Geschäftsstrategie (vgl. auch Kap. C.6, Textbox auf Seite 49), das über Compliance und Nach-

haltigkeit hinausgeht. Auch hier findet eine Verankerung in den Unternehmensgrundsätzen statt, in denen die gemeinsame Wertschöpfung einleitend und an erster Stelle beschrieben wird. Es gehe darum, „Aktivitäten im Kerngeschäft des Unternehmens und Partnerschaften so umzusetzen, dass ein gemeinsamer Nutzen für die Menschen in den Ländern, in denen wir tätig sind, entsteht“ (Nestlé 2010: 6). Seit 2009 wurde außerdem das Forum für gemeinsame Wertschöpfung mit Vergabe des Nestlé-Preises für gemeinsame Wertschöpfung etabliert, der zuletzt 2012 an die Fundación Paraguaya für ihr autarkes Landwirtschaftsschulmodell verliehen wurde (Nestlé 2014e).

”Creating Shared Value. A company has a purpose on itself. It is not to create a maximized profit today. It is to be successful over time. You have to create value for your company, shareholder value, but at the same time, everything you do should interact with society in a positive way, too.“

PAUL BULCKE, CEO

In der digitalen Kommunikation unternimmt Nestlé seit dem Shitstorm rund um Kitkat bzw. das darin enthaltene Palmöl große Anstrengungen zur Verbesserung der Konsumenteninteraktion. Während 2010 mit restriktiven Mitteln versucht wurde, die Greenpeace-Kampagne zu beenden, setzt Nestlé inzwischen auf Dialog. Aber nicht nur mit der Devise „embrace digital“, sondern auch mit internen Strukturen, die Offenheit und Freiräume schaffen, zeigt Nestlé eine hohe **Adaptions- und Innovationsfähigkeit**:

- 2011 wurde mit Pete Blackshaw ein führender Social-Media-Experte gewonnen und in der Folge das Digital-Acceleration-Team, das den Dialog mit den Kunden in den sozialen Netzwerken verfolgt und gestaltet, eingerichtet. In einem eigens eingerichteten Raum in der Veveyer Konzernzentrale im sechsten Stock, und damit räumlich über der Konzernleitung, arbeitet ein international zusammengesetztes Team, dessen Mitglieder für jeweils acht Monate aus ihren Heimatmärkten berufen werden (Bula 2013). Die Rückkehrer tragen das Wissen weiter und so konnten inzwischen weitere Digital-Acceleration-Teams u. a. in Indien, China und Italien etabliert werden.
- Nestlé stellt sich auch intern der „new reality“ mit NestChatter, einem internen sozialen Netzwerk, in dem Wissen geteilt wird und Ideen generiert, ausgetauscht und bewertet werden (Maplestone 2013; Blackshaw 2012). Kooperationen mit Twitter, Facebook und Google werden über den Incubator in San Francisco hergestellt, was zuletzt darin fruchtete, dass die aktuelle Android-Version 4.4 den Namen Kitkat trägt.
- Weitere Beispiele der Innovationsfreude bei Nestlé zeigen sich in der Multichannel-Strategie bei Nespresso, die neben dem Vertrieb in den Boutiquen verstärkt auf E-Commerce setzt. Außerdem wurden Forschungszentren neu gegründet, wie das Nestlé Institute of Health Sciences und Nestlé Health Science, und allein 2013 Forschungsinvestitionen von 1,5 Milliarden Schweizer Franken getätigt (Nestlé 2014b).

” Mit der Gründung von Nestlé Health Science und Nestlé Skin Health, mit dem massiven Ausbau an Research Capabilities der letzten Jahre setzen wir unseren innovativen Kurs fort. “

RUDOLF RAMSAUER, HEAD OF CORPORATE COMMUNICATIONS

### D.7.3 Fazit

Nestlés Unternehmensentwicklung ist seit 2002 durch organisches Wachstum, insbesondere im Geschäftsbereich Getränke sowie auf Märkten außerhalb Europas, und einen starken Anstieg der Mitarbeiterzahlen gekennzeichnet. Die Fortsetzung des Wachstumskurses forciert Nestlé mit kontinuierlichen Verbesserungen in der operativen Exzellenz und einem starken Markenportfolio.

Bei Nestlé zeigt sich eine stark ausgeprägte **gemeinsame Zielorientierung** in der prinzipienorientierten Unternehmenskultur. Dabei setzt das Unternehmen auf ein auf Menschen ausgerichtetes, dezentrales **Führungsverhalten** und entsprechende Strukturen, die auf den lokalen Kompetenzen aufbauen und **Führungskontinuität** in einer flachen Organisationsstruktur befördern. Die ausgeprägte Stakeholder- und **Shareholderorientierung** zeigt sich in laufenden Effizienzsteigerungen in allen Unternehmensbereichen, unterlegt mit dem Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung. Im Bereich der Digitalisierung und mit ihren umfassenden Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen beweist Nestlé **Adaptions- und Innovationsfähigkeit**.

## E. Methodischer Zugang

Vor dem Hintergrund der integrativen Modelle von Schein (2010) und Sackmann (2002; 2004) setzt ein ganzheitliches Kulturverständnis die Untersuchung der tieferen Ebenen der Unternehmenskultur voraus. Schein (1984) unterscheidet dabei vier Zugänge zur Analyse der Unternehmenskultur, die in Kombination verwendet werden können:

1. Analyse von Prozess und Inhalt der Sozialisierung neuer Mitarbeiter
2. Analyse von Reaktionen auf kritische Ereignisse der Unternehmensgeschichte
3. Analyse der Werte und Grundüberzeugungen von Kulturschaffenden bzw. -übertragenden
4. Analyse von Anomalien oder widersprüchlichen Merkmalen, die in Interviews erfasst werden

Dabei ist für jedes Unternehmen ein individueller Ansatz notwendig, der der Fragestellung und der jeweiligen Organisation gerecht wird. Bewährt hat sich dabei ein zweistufiges Vorgehen, das Datenquellen, die frei zugänglich sind, und Besuche vor Ort mit Interviews kombiniert (vgl. auch Lampe 2013). Ergänzend können Fragebogenerhebungen, z. B. das Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI; Strack 2012), zum Einsatz kommen. Im Folgenden wird die Vorgehensweise, die für diese Studie gewählt wurde, vorgestellt. Die eingesetzten Indikatoren zur Auswertung öffentlich zugänglicher Daten und die verwendeten Leitfragen der Interviews finden sich in den Anhängen 2 und 3.

### E.1 Vorgehensweise

In Anlehnung an die Vorläuferstudie „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“ wurde das dort verwendete Unternehmenskulturmodell (2004) zugrunde gelegt und leicht adaptiert. Die Dimensionen „Gemeinsame Zielorientierung“ und „Haltungen, Überzeugungen und Werte“ wurden unter „Gemeinsame Zielorientierung und Werte“ zusammengefasst (vgl. Abbildung 31). Damit werden neun Dimensionen von Unternehmenskultur beleuchtet, deren Definitionen in Anhang 1 detailliert aufgeführt sind.

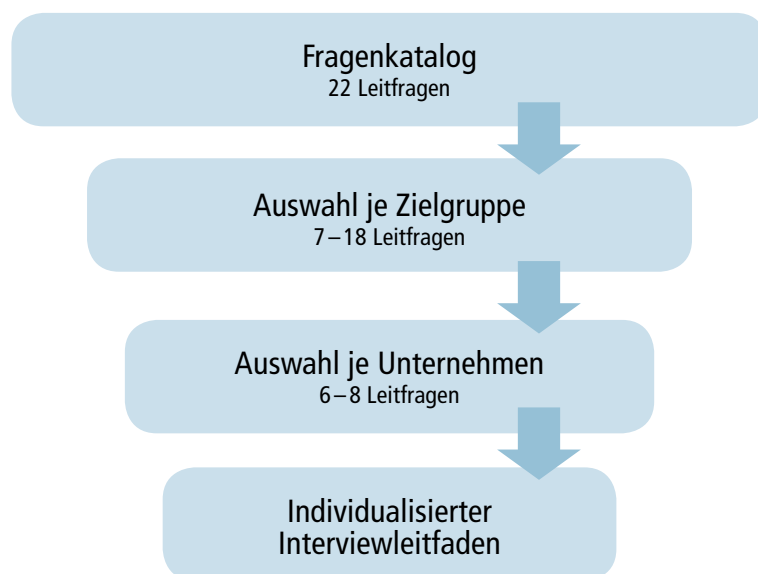


Abbildung 31: Bewertungsdimensionen der Unternehmenskultur



Quelle: Nach Sackmann 2004

Abbildung 32: Vom Fragenkatalog zum individualisierten Interviewleitfaden



Anschließend wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt, bei dem unternehmensexterne und unternehmensinterne Datenquellen hinsichtlich der neun Dimensionen dieses Modells ausgewertet wurden.

Im ersten Schritt wurden die Außendarstellung der Unternehmen und deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit analysiert. Dazu wurden öffentlich zugängliche Informationen aus den Geschäftsberichten und von Unternehmenshomepages, aus Pressemeldungen, Berichterstattungen in Zeitungen, Zeitschriften und Fachbüchern herangezogen. Im Anhang 2 finden sich Beispiele von Indikatoren für jede der neun Unternehmenskulturdimensionen, die genutzt wurden, um die Dokumente auszuwerten.

Im zweiten Schritt wurden im Rahmen von Vor-Ort-Besuchen bei den Unternehmen 59 Interviews mit Vertretern unterschiedlicher Unternehmensebenen und -bereiche durchgeführt. Anhang 3 gibt einen Überblick über Leitfragen, die den neun Unternehmenskulturdimensionen zugeordnet sind. Die Interviewleitfäden waren in einem mehrstufigen Vorgehen entwickelt worden (vgl. Abbildung 32). Der in Anhang 3 aufgeführte Fragenkatalog enthält 22 Leitfragen, auf deren Grundlage für jede Zielgruppe (Mitarbeiter, mittleres Management, Betriebsrat/Arbeitnehmervertreter, Kommunikation, Personal, Vorstand/Konzernleitung, Aufsichtsrat/Verwaltungsrat) Interviewleitfäden erstellt wurden. Die Leitfäden wurden für jedes Unternehmen individuell angepasst. Die vor Ort verwendeten Interviewleitfäden enthielten jeweils sechs bis acht auf das Unternehmen und die Zielgruppe zugeschnittene Leitfragen.

Insgesamt wurden 59 einstündige Interviews (vgl. Tabelle 4) durchgeführt. Die Interviews wurden transkribiert und nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010) ausgewertet. Diese Methode ermöglicht sowohl die deduktive als auch die induktive Auswertung von Interviews, d. h. sowohl eine Untersuchung auf Grundlage des Unternehmenskulturmodells (deduktiv) als auch die Identifizierung von Übereinstimmungen und gemeinsamen Merkmalen (induktiv). In der Ergebnisdarstellung der vorliegenden Studie wurden allein Positivbeispiele fokussiert, da die Darstellung schwacher oder negativer Ausprägungen von Unternehmenskultur nicht Ziel der Untersuchung war.

**Tabelle 4: Anzahl der Interviews pro Unternehmen und Funktion/Ebene**

| <b>Unternehmen</b> | <b>Anzahl</b> | <b>Funktion/Ebene</b>             | <b>Anzahl</b> |
|--------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|
| B. Braun           | 6             | Mitarbeiter                       | 11            |
| BASF               | 10            | Mittleres Management              | 12            |
| BMW Group          | 11            | Betriebsrat/Arbeitnehmervertreter | 7             |
| Henkel             | 6             | Kommunikation                     | 7             |
| Hilti              | 8             | Personal                          | 10            |
| ING Bank NV        | 3             | Vorstand/Konzernleitung           | 10            |
| ING-DiBa           | 8             | Aufsichtsrat/Verwaltungsrat       | 2             |
| Nestlé SA          | 7             |                                   |               |
| Gesamt             | 59            | Gesamt                            | 59            |

## E.2 Empfehlungen

Die eingesetzte zweistufige Vorgehensweise hat sich als Methode bewährt, um einen umfassenden Einblick in die Unternehmenskultur zu gewinnen und einen Blick hinter die auf Internetseiten proklamierten Werte, Leitbilder und Verhaltenskodizes zu werfen. Durch die Zusammenführung von Dokumentenanalysen, Interviews und Vor-Ort-Besuchen konnten sowohl gemeinsame Merkmale, Trends und Tendenzen identifiziert als auch Fallstudien der sieben Unternehmen erstellt werden.

Die Dokumentation der Vorgehensweise im Kapitel E.1 sowie das in den Anhängen dokumentierte Material ermöglichen die Übertragung der Bewertungsmethodik und die Verwendung der Interviewleitfäden in anderen Unternehmen. Je nach Unternehmen kann eine Anpassung, z. B. über eine Schwerpunktsetzung in den neun Dimensionen, erfolgen. Bezogen auf ING-DiBa findet sich hierzu ein von der Bertelsmann Stiftung dokumentiertes Beispiel (Bertelsmann Stiftung 2009; Lampe 2013). Da alle hier untersuchten Unternehmen eine starke Ausprägung der Dimension „gemeinsame Zielorientierung und Werte“ aufwiesen, empfiehlt es sich, diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Vorausgesetzt ist dabei das Verständnis eines integrativen Unternehmenskulturmodells (Schein 2010; Sackmann 2004), demzufolge gestaltbare Anteile der Unternehmenskultur existieren, die jedoch nicht mechanistisch steuerbar sind. Die hier dargestellten Unternehmensbeispiele zeigen auch schwache oder negative Ausprägungen in den Dimensionen der Unternehmenskultur, deren Darstellung jedoch nicht das Ziel der Studie war. Für ein vollständigeres Bild empfiehlt es sich, auch diese Bereiche zu beleuchten.

Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der zweistufigen Vorgehensweise liegen in der Prüfung der Dimensionen. In weiteren Untersuchungen empfiehlt es sich, die Anordnung, Relevanz und Trennschärfe der Dimensionen durch Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft einschätzen zu lassen. Bezüglich der Anordnung gibt z. B. die starke Ausprägung der Dimension „gemeinsame Zielorientierung und Werte“ einen Hinweis darauf, dass es sich um einen zentralen Faktor handelt, der möglicherweise den anderen Dimensionen zugrunde liegt. Somit ist zu prüfen, ob es sich um einen zentralen Faktor von übergeordneter Relevanz handelt. Zur Prüfung der Dimensionen können z. B. Experteninterviews oder Delphi-Befragungen genutzt werden (Gläser und Laudel 2010; Häder 2014). Ziel eines solchen Vorgehens kann die Erweiterung oder Reduzierung der neun Dimensionen der Unternehmenskultur sein.

Ein weiterer Ansatzpunkt kann der Abgleich mit Dimensionen anderer Unternehmenskulturmodelle wie dem Competing Values Framework (z. B. Innen- vs. Außenfokus, Stabilität vs. Flexibilität; Cameron und Quinn 2006) oder dem Denison Organizational Culture Survey (z. B. Mission, Kontinuität, Adaptionfähigkeit, Einbindung; Denison 2014; Denison et al. 2014) darstellen. Auch hier kann wieder sowohl eine Erweiterung als auch die Reduzierung der neun Unternehmenskulturdimensionen Ergebnis der Untersuchung sein.

Die verwendete zweistufige Vorgehensweise und ihre Weiterentwicklung bieten die Grundlage für ein besseres Verständnis der eigenen oder anderer Unternehmenskulturen in ihren Stärken und Entwicklungsfeldern. Aufbauend auf diesem vertieften Verständnis können Maßnahmen zur Stärkung des nachhaltigen Erfolgs durch Unternehmenskultur entwickelt werden.

## F. Literaturverzeichnis

- 3M (2014). Mobilität neu gedacht. Zugriff am 22.9.2014. <http://die-erfinder.3mdeutschland.de/best-practice/mobilität-neu-gedacht>.
- Abelshausen, W. (2002). *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*. München.
- ak Düsseldorf (2008). Henkel regelt Nachfolge in der Familie. Zugriff am 26.9.2014. <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?isin=DE0006048432&l=5&artsubm=unb&ansicht=artikel&artikel=volltexte&artid=2008072128>.
- Alexander, G. (2010). „Behavioural coaching – the GROW model“. *Excellence in coaching. The industry guide*. Hrsg. Jonathan Passmore. London. 81–93.
- Alich, H. (2014). Die Gutmenschen vom Genfer See. *Handelsblatt* 11.9.2014. 24–25.
- Alimo-Metcalf, B. (2013). „A critical review of leadership theory“. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. Hrsg. H. Skipton Leonard. Hoboken, NJ. 15–47.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies* 5 (3). 193–226.
- Amann, M. (2010). An der Leine der Saubermänner. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 26.1.2010. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/siemens-an-der-leine-der-saubermaenner-1572096.html>.
- Armenakis, A. A. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46 (6). 681–703.
- B. Braun (2012). *PerspektivePLUS. Initiativprogramm „Jugend hat Zukunft“*. Zugriff am 28.10.2014. [http://www.bb Braun.de/documents/Career/2012\\_Flyer\\_A5\\_PerspektivePlus.pdf](http://www.bb Braun.de/documents/Career/2012_Flyer_A5_PerspektivePlus.pdf).
- B. Braun (2013a). *Geschäftsbericht 2012*. Melsungen. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.bb Braun.de/documents/2012\\_B\\_Braun\\_Geschaeftsbericht.pdf](http://www.bb Braun.de/documents/2012_B_Braun_Geschaeftsbericht.pdf).
- B. Braun (2013b). *Sharing Expertise. Die Unternehmensmarke B. Braun*. Melsungen.
- B. Braun (2014a). *B. Braun for Family. Familienteilzeit*. Internes Dokument. Melsungen.
- B. Braun (2014b). *Geschäftsbericht 2013*. Zugriff am 25.9.2014. [http://www.bb Braun.de/documents/2013\\_Geschaeftsbericht\\_digital.pdf](http://www.bb Braun.de/documents/2013_Geschaeftsbericht_digital.pdf).
- B. Braun (2014c). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- B. Braun (2014d). Preise und Auszeichnungen – Unternehmen. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.bb Braun.de/cps/rde/xchg/bbraun-de/hs.xsl/unternehmen-02.html>.
- B. Braun (2014e). Unternehmensziele. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.bb Braun.de/cps/rde/xchg/bbraun-de/hs.xsl/unternehmensziele.html>.
- B. Braun (2014f). Von der Apotheke zum Weltkonzern. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.bb Braun.de/cps/rde/xchg/bbraun-de/hs.xsl/geschichte.html>.
- B. Braun (2014g). Wir leben Werte. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.bb Braun.de/cps/rde/xchg/bbraun-de/hs.xsl/verantwortung.html>.
- Bagel-Trah, S. (2011). Bei Henkel geht Firma vor Familie. *Rheinische Post* vom 20.6.2011. Zugriff am 17.9.2014. <http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/bei-henkel-geht-firma-vor-familie-aid-1.1311201>.

- Baschera, P. (2013). Wir sehen eine starke Parallele zwischen Unternehmenswachstum und persönlicher Entwicklung. Zugriff am 26.6.2015. <http://www.egonzehnder.com/de/the-focus-magazine/archiv/focus-12013-potenzial/interview/wir-sehen-eine-starke-parallele-zwischen-unternehmenswachstum-und-persoenlicher-entwicklung.html>.
- BASF (2003). *Jahresbericht 2002*. Ludwigshafen. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/de\\_DE/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/ZOAC0301E\\_Annual\\_Report\\_2002.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/de_DE/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/ZOAC0301E_Annual_Report_2002.pdf).
- BASF (2004). *Unternehmensbericht 2003*. Ludwigshafen. [http://www.basf.com/group/corporate/de\\_DE/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/ZOAC0401E\\_Corporate\\_Report\\_2003.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/de_DE/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/ZOAC0401E_Corporate_Report_2003.pdf).
- BASF (2009). *Bericht 2008. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung*. Ludwigshafen. Zugriff am 24.9.2014. [http://bericht.basf.com/2008/de/servicesseiten/downloads/files/BASF\\_Bericht\\_2008.pdf](http://bericht.basf.com/2008/de/servicesseiten/downloads/files/BASF_Bericht_2008.pdf).
- BASF (2011). We create chemistry. Unsere Unternehmensstrategie. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/2011/BASF\\_We\\_create\\_Chemistry.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/2011/BASF_We_create_Chemistry.pdf).
- BASF (2012a). *Bericht 2011. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung*. Ludwigshafen. Zugriff am 24.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/de\\_DE/function/conversions:/publish/content/about-basf/facts-reports/reports/2011/BASF\\_Bericht\\_2011.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/de_DE/function/conversions:/publish/content/about-basf/facts-reports/reports/2011/BASF_Bericht_2011.pdf).
- BASF (2012b). Ein Unternehmen. Ein Verhaltenskodex. Das BASF Compliance-Programm. Zugriff am 5.9.2014. [https://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/strategy/images/BASF\\_Compliance\\_Brochure\\_2012.pdf](https://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/strategy/images/BASF_Compliance_Brochure_2012.pdf).
- BASF (2013a). BASF eröffnet Deutschlands erstes Mitarbeiterzentrum für Work-Life-Management. Presse-Information. Zugriff am 22.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de\\_DE/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/worldwide/europe/Ludwigshafen/Site/BASF\\_als\\_Arbeitgeber/LuMit/Uploads/BASF\\_PI\\_Eroeffnung\\_LuMit.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de_DE/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/worldwide/europe/Ludwigshafen/Site/BASF_als_Arbeitgeber/LuMit/Uploads/BASF_PI_Eroeffnung_LuMit.pdf).
- BASF (2013b). *BASF startet weltweiten Learning Campus*. Ludwigshafen.
- BASF (2013c). *Bericht 2012. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung*. Ludwigshafen. Zugriff am 18.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/2012/BASF\\_Bericht\\_2012.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publishdownload/content/about-basf/facts-reports/reports/2012/BASF_Bericht_2012.pdf).
- BASF (2013d). *Wir schaffen Wert als ein Unternehmen. Kapitalmarktstory*. Ludwigshafen. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de\\_DE/function/conversions:/publishdownload/content/investor-relations/news-publications/presentations/images/BASF\\_Kapitalmarktstory\\_11-2013.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de_DE/function/conversions:/publishdownload/content/investor-relations/news-publications/presentations/images/BASF_Kapitalmarktstory_11-2013.pdf).
- BASF (2014a). BASF als Arbeitgeber. Zugriff am 22.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de\\_DE/about-basf/worldwide/europe/Ludwigshafen/Site/BASF\\_als\\_Arbeitgeber/index](http://www.basf.com/group/corporate/site-ludwigshafen/de_DE/about-basf/worldwide/europe/Ludwigshafen/Site/BASF_als_Arbeitgeber/index).
- BASF (2014b). BASF bereitet sich auf ihr 150. Jubiläum im Jahr 2015 vor. Presse-Information. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.basf.com/group/pressemitteilungen/P-14-321>.
- BASF (2014c). *Bericht 2013. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung*. Ludwigshafen. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publish/content/about-basf/facts-reports/reports/2013/BASF\\_Bericht\\_2013.pdf](http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publish/content/about-basf/facts-reports/reports/2013/BASF_Bericht_2013.pdf).
- BASF (2014d). *Betriebsrat BASF SE. Struktur und Organisation*. Internes Dokument. Ludwigshafen.

- BASF (2014e). Elastisch wie Gummi, aber federnd leicht. Zugriff am 22.9.2014.  
[http://www.polyurethanes.basf.de/pu/solutions/de/content/group/News\\_und\\_Medien/Presseinformationen/Infenergy\\_BASF\\_develops\\_expanded\\_TPU](http://www.polyurethanes.basf.de/pu/solutions/de/content/group/News_und_Medien/Presseinformationen/Infenergy_BASF_develops_expanded_TPU).
- BASF (2014f). Entdecken Sie den smart forvision. Zugriff am 22.9.2014.  
<http://smartforvision.basf.com/>.
- BASF (2014g). Global Compact. Zugriff am 22.9.2014.  
<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/global-compact/index>.
- BASF (2014h). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- BASF (2014i). Stationen der Geschichte. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.basf.com/group/corporate/de/content/about-basf/history/index>.
- BASF (2014j). Verbund. Zugriff am 22.9.2014. [http://www.basf.com/group/corporate/de\\_DE/investor-relations/basf-in-brief/verbund/index](http://www.basf.com/group/corporate/de_DE/investor-relations/basf-in-brief/verbund/index).
- Baum, M. (2013). Mit über 50 noch mal neu durchstarten. *Personalwirtschaft* (3). 26–30.
- Behrenbeck, K. (2014). „Get the strategy and the team right“: An interview with the CEO of Henkel. Zugriff am 3.3.2014. [http://www.mckinsey.com/insights/consumer\\_and\\_retail/get\\_the\\_strategy\\_and\\_the\\_team\\_right\\_an\\_interview\\_with\\_the\\_ceo\\_of\\_henkel](http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/get_the_strategy_and_the_team_right_an_interview_with_the_ceo_of_henkel).
- Bertelsmann Stiftung (o.J.). *Case Study: BASF AG. „Initiative Zukunft Rhein-Neckar-Dreieck“*. Gütersloh. Zugriff am 28.10.2014. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-A2FB5860-9DB77751/bst/csrTeaching\\_CaseStudy\\_BASF.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-A2FB5860-9DB77751/bst/csrTeaching_CaseStudy_BASF.pdf).
- Bertelsmann Stiftung (2003). *Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Carl Bertelsmann-Preis 2003*. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2009). *Führungskultur bei der ING-DiBa. Führungskräftekonferenz als Instrument der Unternehmenskulturentwicklung*. Gütersloh. Zugriff am 29.9.2014.  
<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-79006703-116D00EC/bst/Case%20Study%20ING-DiBa.pdf>.
- Bilanz (2013). In der Krise gestärkt. Nach einer längeren Durststrecke nähert sich Hilti wieder der Bestform. *Bilanz* vom 13.12.2013. Zugriff am 24.2.2014.  
<http://www.bilanz.ch/unternehmen/der-krise-gestaerkt-334483>.
- Blackshaw, P. (2012). Nestlé tests internal social network to boost innovation. *Marketing Week* 35 (16). 5.
- Blazejewski, S. & Sopinka-Bujak, R. (2007). Compliance: formale Anreiz- und Monitoring-systeme zur Stützung der kulturellen Entwicklung. *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze*. Hrsg. W. Auer-Rizzi, S. Blazejewski, W. Dorow & G. Reber. Wiesbaden. 353–375.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010). *Beschäftigung gestalten – Unternehmen zeigen Verantwortung*. Berlin. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/PDF\\_01/BeschaeftigungGestalten\\_2009-2010.pdf](http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/PDF_01/BeschaeftigungGestalten_2009-2010.pdf).
- BMW Group (2002). „Wir bei BMW“. *Das Mitarbeiter- und Führungsleitbild der BMW Group*. München. Zugriff am 28.10.2014. [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/unternehmen/publikationen/aktuelles\\_lexikon/\\_pdf/Wir\\_bei\\_BMW\\_A4.pdf](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/publikationen/aktuelles_lexikon/_pdf/Wir_bei_BMW_A4.pdf).
- BMW Group (2008). *Geschäftsbericht 2007*. München. Zugriff am 29.9.2014.  
[http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2007/\\_downloads/BMW\\_Group\\_2007.pdf](http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2007/_downloads/BMW_Group_2007.pdf).
- BMW Group (2009a). *Geschäftsbericht 2008*. München. Zugriff am 25.9.2014.  
[http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2008/\\_downloads/BMW\\_Group\\_2008.pdf](http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2008/_downloads/BMW_Group_2008.pdf).

- BMW Group (2009b). *Sustainable Value Report 2008*. München. Zugriff am 10.11.2014.  
[http://www.econsense.de/sites/all/files/SVR\\_2008\\_dt\\_Gesamtversion.pdf](http://www.econsense.de/sites/all/files/SVR_2008_dt_Gesamtversion.pdf).
- BMW Group (2010). *Geschäftsbericht 2009*. München. Zugriff am 29.9.2014.  
[http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2009/\\_downloads/BMW\\_Group\\_2009.pdf](http://www.bmwgroup.com/geschaeftsbericht2009/_downloads/BMW_Group_2009.pdf).
- BMW Group (2011). *Sustainability Value Report 2010*. München. Zugriff am 29.9.2014.  
[http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/kennzahlen\\_und\\_fakten/sustainable\\_value\\_report\\_2010/einzelne\\_kapitel/11670\\_SVR\\_2010\\_engl\\_Online-Version.pdf](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/kennzahlen_und_fakten/sustainable_value_report_2010/einzelne_kapitel/11670_SVR_2010_engl_Online-Version.pdf).
- BMW Group (2014a). Einzigartige Unternehmenskultur. Die Basis für Erfolg. Zugriff am 25.9.2014. <http://www.bmwgroup.com/com/de/karriere/arbeiten-in-der-bmw-group/unternehmenskultur/index.html>.
- BMW Group (2014b). *Führungskräftequalifizierung. Bausteine wirksamer Führung*. Internes Dokument. München.
- BMW Group (2014c). *Geschäftsbericht 2013*. München. Zugriff am 25.9.2014.  
[http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/investor\\_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2013/\\_pdf/geschaeftsbericht2013.pdf](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2013/_pdf/geschaeftsbericht2013.pdf).
- BMW Group (2014d). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- BMW Group (2014e). *Investor Presentation*. Zugriff am 26.9.2014. [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/investor\\_relations/\\_pdf/InvestorPresent\\_August\\_2014\\_online.pdf](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/_pdf/InvestorPresent_August_2014_online.pdf).
- BMW Group (2014f). Mobilität der Zukunft. project i. Zugriff am 22.9.2014.  
[http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/forschung\\_entwicklung/mobilitaet\\_der\\_zukunft/project\\_i/project\\_i.html](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/forschung_entwicklung/mobilitaet_der_zukunft/project_i/project_i.html).
- BMW Group (2014g). *The way to effective leadership. Leading by Excellence. International Leadership Platform – Treffpunkt Führung*. Internes Dokument. München.
- BMW Group (2014h). What's next. Zugriff am 22.9.2014. [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/whats\\_next/index.html](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/index.html).
- BMW Group (2014i). *Zusammen Wirken. Sustainable Value Report 2013*. München. Zugriff am 20.9.2014. [http://www.bmwgroup.com/com/de/\\_common/pdf/BMW\\_Group\\_SVR2013\\_DE.pdf](http://www.bmwgroup.com/com/de/_common/pdf/BMW_Group_SVR2013_DE.pdf).
- Bower, M. (1966). *The will to manage. Corporate success through programmed management*. New York.
- Broeckx, P. V. & Hooijberg, R. (2007). Nestlé on the move: Evolving human resources approaches for company success. *Being there even when you are not. Leading through strategy, structures, and systems*. Hrsg. R. Hooijberg, J. G. Hunt, J. Antonakis & K. B. Boal. Amsterdam. 51–66.
- Bruch, H. & Poralla, S. (2009). Wie Hilti über Generationen gute Führung garantiert. *Harvard Business Manager* 31 (3). 88–97.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011). Strategies for creating and sustaining organizational energy. *Employment Relations Today* 38 (2). 51–61.
- Brück, M. (2008). Neuer Henkel-Chef: Ohne Stallgeruch. *Wirtschaftswoche* vom 9.4.2008. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.wiwo.de/unternehmen/chefwechsel-neuer-henkel-chef-ohne-stallgeruch/5368100.html>.
- Brück, M. (2009). Die Chefin der Chefs bei Henkel. *Wirtschaftswoche* vom 17.9.2009. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.wiwo.de/unternehmen/simone-bagel-trah-die-chefin-der-chefs-bei-henkel-seite-all/5250542-all.html>.



- Büchel, B. & Zintel, C. (2013). Nestlé Continuous Excellence: Lessons for driving performance improvement. *European Financial Review*. Zugriff am 3.4.2014. <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=1130>.
- Bula, P. (2013). Insight: Learning from digital start-up culture. Zugriff am 11.9.2014. <http://www.nestle.com/media/newsandfeatures/insight-patrice-bula-digital-start-up-culture>.
- Busse, C. (2010). Flamme der Begeisterung. BMW und die Familie Quandt. Zugriff am 6.11.2014. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bmw-und-die-familie-quandt-flamme-der-begeisterung-1.1030395>.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework* (Rev. ed). San Francisco.
- Corporate Health Award (2013). Verleihung CHA 2013. Zugriff am 29.9.2014. <http://www.corporate-health-award.de/verleihung/cha-2013.html>.
- CSSA – Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (2013). *Wittenberg-Dialog in Unternehmen. Neue Perspektive für mehr Verständnis. BASF in Deutschland*. Wiesbaden. Zugriff am 17.9.2014. [http://www.cssa-wiesbaden.de/fileadmin/Bilder/Wittenberg-Prozess/BASF/CSSA\\_Wittenberg\\_BASF\\_2013.pdf](http://www.cssa-wiesbaden.de/fileadmin/Bilder/Wittenberg-Prozess/BASF/CSSA_Wittenberg_BASF_2013.pdf).
- Das Demographie Netzwerk (2014). Interview mit Birgit Mogler, ING-DiBa. *DDN Newsletter* (3). 4–5. Zugriff am 22.9.2014. [http://www.pakt50.de/fileadmin/daten/dateien/Good\\_Practice/2007/ING-DiBa\\_Foerderung\\_aeltere\\_AN\\_ddn\\_NL.pdf](http://www.pakt50.de/fileadmin/daten/dateien/Good_Practice/2007/ING-DiBa_Foerderung_aeltere_AN_ddn_NL.pdf).
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.
- De Geus, A. (1997). *The living company*. Boston.
- Denison, D. (2014). Organizational Culture Survey. Zugriff am 10.11.2014. [http://www.denisonconsulting.com/docs/forum/denison\\_organizational\\_culture\\_survey.pdf](http://www.denisonconsulting.com/docs/forum/denison_organizational_culture_survey.pdf).
- Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (1). 145–161.
- dgap (2014). Henkel AG & Co. KGaA: Änderung der Dividendenpolitik. Zugriff am 7.11.2014. <http://www.dgap.de/dgap/News/adhoc/henkel-kгаа-aenderung-der-dividendenpolitik/?companyID=130&newsID=785354>.
- Diehlmann, J. & Häcker, J. (2012). *Automobilmanagement*. 2., vollst. überarb. Aufl. München.
- Digital Spirit (2013). Game Over für Geldwäsche. Zugriff am 22.9.2014. [http://www.compliance-training.de/fileadmin/files/pdf/ING-DiBa\\_Geldwaesche.pdf](http://www.compliance-training.de/fileadmin/files/pdf/ING-DiBa_Geldwaesche.pdf).
- Dobe, B. (2014). *Auf der Suche nach dem Mitarbeiter von morgen*. Zugriff am 12.11.2014. <http://www.cio.de/finance-forum-germany/2940369/>.
- Dohmen, C. (2014). Deutsche Unternehmen und die Ressource Mensch. *Süddeutsche Zeitung* vom 27.2.2014. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/weltweite-produktionsbedingungen-deutsche-konzerne-und-die-ressource-mensch-1.1899467>.
- Economist (2013). The origins of the financial crisis. Crash course. *The Economist* vom 7.9.2013. Zugriff am 25.9.2014. <http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article>.
- Engel, K.-H. (2009). Ausbildung für benachteiligte Jugendliche. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/b-braun-melungen-ausbildung-fuer-benachteiligte-jugendliche-seite-all/3330922-all.html>.
- Esch, F.-R., Spomer, O. & Schmitt, M. (2012). Ganz schön einfach? *Markenartikel* (6). 100–103.



- European Commission (2001). Commission imposes fines on vitamin cartels. Zugriff am 22.9.2014. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-01-1625\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-01-1625_en.htm?locale=en).
- Fasse, M. (2009). Die lange Leitung von BMW. *Handelsblatt* vom 4.8.2009. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bmw-die-lange-leitung-von-bmw/3232428.html>.
- FAZ (2014). Prämien für erfolgreiches Jahr. Autobauer verteilen Tausende Euro an Mitarbeiter. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 14.3.2014. Zugriff am 25.9.2014. <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/rekord-hohe-praemien-fuer-mitarbeiter-von-bmw-und-porsche-12847078.html>.
- Finanzen.net (2014a). BMW AG Hauptversammlungs- und Dividenden-Kalender. Zugriff am 6.11.2014. <http://www.finanzen.net/dividende/BMW>.
- Finanzen.net (2014b). ING-DiBa ist „Beste“ und „Beliebtste Bank“ Deutschlands. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/ING-DiBa-ist-quot-Beste-quot-und-quot-Beliebtste-Bank-quot-Deutschlands-3496661>.
- Focus Online (2008). Milliardenpritze: ING Diba beruhigt ihre deutschen Kunden – Finanzkrise. Zugriff am 26.9.2014. [http://www.focus.de/finanzen/boerse/finanzkrise/milliardenspritze-ing-diba-beruhigt-ihre-deutschen-kunden\\_aid\\_342044.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/finanzkrise/milliardenspritze-ing-diba-beruhigt-ihre-deutschen-kunden_aid_342044.html).
- Focus Online (2012). Beruf. In Juniorfirmen sind die Azubis die Chefs – Perspektiven. Zugriff am 25.9.2014. [http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/beruf-in-juniorfirmen-sind-die-azubis-die-chefs\\_aid\\_708824.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/beruf-in-juniorfirmen-sind-die-azubis-die-chefs_aid_708824.html).
- Frankfurter Rundschau (2012). Flexible Festangestellte statt Leiharbeiter. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.fr-online.de/wirtschaft/bmw-flexible-festangestellte-statt-leiharbeiter,1472780,19485830.html>.
- Freitag, M. (2008). BMW: Frust am Fahren. *Manager Magazin*. 38–46. Zugriff am 24.9.2014. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-549629-6.html>.
- Freitag, M. (2011). Fahrt ins Grüne. Wie Norbert Reithofer aus BMW ein herausragendes Unternehmen geformt hat – ein Lehrstück. *Manager Magazin* (12). 90–96.
- Freitag, M. (2014). Leipziger Kleinserie. BMW. Das Prestigemodell i3 läuft nur schleppend an. *Manager Magazin* (3). 12.
- Gianella, S. V. (2002). Wenn wir Dinge tun, tun wir sie mit aller Konsequenz! Interview mit Micheal Hilti. *Leadership* 2 (1). 12–20.
- Girnd, C. (2007). Wir sind die Pilotveranstaltung. Mitbestimmung in der BASF SE. Zugriff am 28.10.2014. [http://www.boeckler.de/20362\\_20367.htm](http://www.boeckler.de/20362_20367.htm).
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Gnrke, C. (2014). Pizza mit Pillen. *Wirtschaftswoche* (4). 60–63. Zugriff am 4.9.2014. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/nestle-pizza-mit-pillen/9346104.html>.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2003). *Emotionale Führung*. München.
- Gratton, L. (2013). Richtig führen in komplexen Zeiten. *Harvard Business Manager*. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/fuehrung-entscheidungen-zu-treffen-wird-immer-komplexer-a-930854.html>.
- Grünweg, T. (2013). BMWi-Projekt: Vollgas ins Risiko. *Spiegel online*. Zugriff am 25.9.2014. <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/bmw-i-projekt-der-riskante-weg-der-bayern-in-die-elektromobilitaet-a-910128.html>.
- Häder, M. (2014). *Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch*. 3. Aufl. Wiesbaden.

- Handelsblatt (2003). Direktbank-Riese macht Citibank Konkurrenz. Zugriff am 26.9.2014.  
<http://www.handelsblatt.com/archiv/zusammenschluss-von-diba-und-entrium-direktbank-riese-macht-citibank-konkurrenz/2224978.html>.
- Handelsblatt (2013). Nestlé muss Millionen-Bußgeld zahlen. Zugriff am 3.2.2014.  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/preisabsprachen-nestle-muss-millionen-bussgeld-zahlen/7993066.html>.
- Handelsblatt (2014). BMW will Carsharing-Angebot kräftig ausbauen. Zugriff am 25.9.2014.  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/drivenow-bmw-will-carsharing-angebot-kraeftig-ausbauen/9992650.html>.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology* 96 (4). 677–694.
- Hattendorf, K., Heidbrink, L., Jung, C. & Morner, M. (2014). *Führungskräftebefragung*. Bonn.
- Haunschild, A. (2013). E3 = Ecology x Economy x Emotion – Future Automotive Coatings. Vortrag auf der 15. Jahreskonferenz Zulieferer Innovativ am 1.7.2013. München.
- Hawranek, D. (2012). Krise light, Krise heavy. Zugriff am 7.9.2014.  
<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-89343546.html>.
- Henkel (2004). *Geschäftsbericht 2003*. Düsseldorf. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.henkel.de/blob/19956/16cf4de1259974c538c6ddea84ad3640/data/2003-geschaeftsbericht.pdf>.
- Henkel (2012a). *Geschäftsbericht 2011*. Düsseldorf. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.henkel.de/blob/19342/6182ea43c7006b1f4961990ce99857b1/data/2011-geschaeftsbericht.pdf>.
- Henkel (2012b). *Nachhaltigkeitsbericht 2011*. Düsseldorf. Zugriff am 29.9.2014. <http://nachhaltigkeitsbericht2011.henkel.de/service/download-center.html?lang=http%253A%2525>
- Henkel (2013). *Geschäftsbericht 2012*. Düsseldorf. Zugriff am 22.9.2014. <http://www.henkel.de/blob/19322/9bf44a4b9728dfab3f937c486c1907cc/data/2012-geschaeftsbericht.pdf>.
- Henkel (2014a). *Geschäftsbericht 2013*. Düsseldorf. Zugriff am 28.10.2014. <http://www.henkel.com/blob/19318/c29b79513a66f57fc9c37fb6cb68ecea/data/2013-geschaeftsbericht.pdf>.
- Henkel (2014b). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- Henkel (2014c). Karriere. Was wir bieten. Triple Two: international, abwechslungsreich, herausfordernd. Zugriff am 26.9.2014.  
[http://www.henkel.de/karriere/warum-henkel/was-wir-bieten#Tab-28672\\_3](http://www.henkel.de/karriere/warum-henkel/was-wir-bieten#Tab-28672_3).
- Henkel (2014d). Kooperationen. Zugriff am 26.9.2014.  
<http://www.henkel.de/karriere/studenten/kooperationen?tn=35619>.
- Henkel (2014e). *Vision & Values Survey. Overall Results*. Internes Dokument vom 26.2.2014. Düsseldorf.
- Henkel (2014f). *Vision & Werte*. Zugriff am 24.9.2014.  
<http://www.henkel.de/unternehmen/unternehmenskultur/vision-und-werte>.
- Hertie Stiftung (2014). Zertifikatsträger berufundfamilie gGmbH. Zugriff am 25.9.2014.  
<http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=46>.
- Hilti (2004). *Annual Report 2003*. Schaan. Zugriff am 24.9.2014.  
<https://www.yumpu.com/en/document/view/22291108/annual-report-2003-hilti>.
- Hilti (2008). *Jahresbericht 2007*. Schaan. Zugriff am 24.9.2014.  
[http://cdn4.vol.at/2008/03/Jahresbericht\\_Hilti\\_2007.pdf](http://cdn4.vol.at/2008/03/Jahresbericht_Hilti_2007.pdf).
- Hilti (2010). *Unternehmensbericht 2009*. Schaan. Zugriff am 25.9.2014.  
<https://www.hilti.com/Unternehmen/medien/geschaeftsbericht>.

- Hilti (2013a). Factbox. Zugriff am 25.2.2014.  
[http://www.hilti.com/fstore/holcom/LinkFiles/Factbox\\_Hilti\\_de\\_16.pdf](http://www.hilti.com/fstore/holcom/LinkFiles/Factbox_Hilti_de_16.pdf).
- Hilti (2013b). Stabsübergabe an der Konzernspitze der Hilti Gruppe. Medienmitteilung vom 11.12.2013. Zugriff am 29.9.2014. <https://www.hilti.com/medienmitteilung-dez2013>.
- Hilti (2013c). *Unternehmensbericht 2012*. Schaan. Zugriff am 25.9.2014.  
<https://www.hilti.com/Unternehmen/medien/geschaeftsbericht>.
- Hilti (2014a). Corporate Governance. Zugriff am 29.9.2014.  
<https://www.hilti.com/corporate-governance>.
- Hilti (2014b). Das Geschäftsmodell. Zugriff am 25.9.2014.  
<https://www.hilti.com/geschaeftsmodell>.
- Hilti (2014c). Das Geschäftsmodell. Zugriff am 25.9.2014.  
<https://www.hilti.com/geschaeftsmodell>.
- Hilti (2014d). Hilti in Kürze. Zugriff am 22.9.2014. <https://www.hilti.de/hilti-im-ueberblick>.
- Hilti (2014e). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- Hilti (2014f). *The Hilti Way. Unsere Kultur ist eine Reise*. Internes Dokument. Schaan.
- Hilti (2014g). Unternehmensbericht 2013. Zugriff am 22.9.2014.  
<https://www.hilti.com/Unternehmen/medien/geschaeftsbericht>.
- Hilti Foundation (2014). *Jahresbericht 2013*. Schaan. Zugriff am 25.9.2014.  
[http://www.hiltifoundation.org/uploads/filemanager/presse/HiltiFoundation\\_2013\\_de\\_screen\\_DS.pdf](http://www.hiltifoundation.org/uploads/filemanager/presse/HiltiFoundation_2013_de_screen_DS.pdf).
- Hindle, T. (2011). Global player from a very small country: The case of Hilti. *Briefings in Talent & Management – The Korn/Ferry Institute* (4). 60–66.
- Hirn, W. (2009). Paul gegen Paul. *Manager Magazin* (8). 54–57. Zugriff am 15.9.2014.  
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-637979.html>.
- HNA (2013). Chancen für Jugendliche. Zehn Jahre B. Braun-Programm Perspektive Plus – Absolventen zogen Bilanz. *Hessische/Niedersächsische Allgemeine* vom 27.6.2013.  
<http://www.hna.de/lokales/meldungen/chancen-jugendliche-2978338.html>.
- Hody, P. & Knüsel-Rietmann, M. (2006). Interview mit Michael Hilti: „Wir leisten mehr als die anderen“. *Handelszeitung* vom 22.2.2006. Zugriff am 26.9.2014.  
<http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/michael-hilti-wir-leisten-mehr-als-die-anderen>.
- Hoffmann, J. (2012). Strategische Personalentwicklung – Exzellente Führung und Employability. Vortrag an der LMU im Rahmen der Veranstaltung „Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung I“ am 16.1.2012.  
[http://www.psy.lmu.de/soz/studium/muf/muf\\_materialien/12\\_personalentw\\_bmw.pdf](http://www.psy.lmu.de/soz/studium/muf/muf_materialien/12_personalentw_bmw.pdf).
- Hoffmann, J. & Jäckel, I. (2011). Bewusstsein für exzellente Führung. *Personalwirtschaft* 38 (11). 33–35.
- Hofmann, S. (2010). BASF gibt neue Beschäftigungs-Garantien. *Handelsblatt* vom 24.11.2010. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/chemiekonzern-basf-gibt-neue-beschaefigungs-garantien/v\\_detail\\_tab\\_print/3646728.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/chemiekonzern-basf-gibt-neue-beschaefigungs-garantien/v_detail_tab_print/3646728.html).
- Höpner, M. (2004). Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. *Industrielle Beziehungen* 11 (4). 347–379.
- ING Fairness Report (2014). FAIRantwortung 2013. Zugriff am 20.9.2014. [https://www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber\\_uns/fairantwortung/fairantwortung2013.pdf](https://www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber_uns/fairantwortung/fairantwortung2013.pdf).

- ING-DiBa (2012). *Geschäftsbericht 2011*. Frankfurt am Main. Zugriff am 26.9.2014.  
[https://www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber\\_uns/presse/pdf/ing\\_diba\\_jahresbericht\\_2011.pdf](https://www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber_uns/presse/pdf/ing_diba_jahresbericht_2011.pdf).
- ING-DiBa (2014a). *Anzeigenmotiv zur Ausbildung Bankassistenten 50+*. Frankfurt am Main.
- ING-DiBa (2014b). Die Geschichte der ING-DiBa – 1965 bis heute. Zugriff am 26.9.2014.  
<https://www.ing-diba.de/ueber-uns/unternehmen/geschichte/>.
- ING-DiBa (2014c). *Geschäftsbericht 2013*. Frankfurt am Main. Zugriff am 26.9.2014.  
[https://www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber\\_uns/presse/pdf/ing\\_diba\\_jahresbericht\\_2013.pdf](https://www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber_uns/presse/pdf/ing_diba_jahresbericht_2013.pdf).
- ING-DiBa (2014d). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- ING-DiBa (2014e). Karriere. Berufserfahrene.  
<https://www.ing-diba.de/ueber-uns/karriere/berufserfahrene/>.
- ING-DiBa (2014f). *Mitarbeiter-Mix. Altersstruktur ING-DiBa*. Internes Dokument aus dem Personalbereich. Frankfurt am Main.
- Jansen, T. (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden.
- Jaques, Elliot (2003). *The changing culture of a factory*. London.
- Kädtler, J. (2004). Gewinn für alle. *Mitbestimmung* (6). 46–49.
- Kalb, D. (2013). Mitarbeitermotivation bei der B. Braun Melsungen AG. Vortrag beim 7. Bremer Schifffahrtskongress. Zugriff am 10.11.2014.  
[www.bremer-schifffahrtskongress.de/bsk7/7bsk\\_kalb.ppt](http://www.bremer-schifffahrtskongress.de/bsk7/7bsk_kalb.ppt).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management* (Working Paper05-071). Zugriff am 29.9.2014.  
<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf>.
- Karaevli, A. & Zajac, E. J. (2013). When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. *Journal of Management Studies* 50 (7). 1267–1294.
- Keese, D., Hauer, A. & Tänzler, J. (2011). *Die Verweildauer des Managements von Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz*. München.
- Kleinfeld, A. (2014). Wert(e)orientierte Unternehmensführung: Worauf es „wirklich“ ankommt. Vortrag auf dem Symposium Unternehmensführung: „Unternehmenssteuerung und Werte“ am 16.9.2014. Universität Witten/Herdecke.
- Kögler, A. & Paulus, S. (2014). Shared Service Center werden multifunktional. *Finance* vom 14.7.2014. Zugriff am 29.9.2014. <http://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/kosteneffizienz/shared-service-center-werden-multifunktional/>.
- Körner, S., Bruch, H. & Stephany, U. (2012). Mit Energie und Vertrauen voran. Der BMW Group Change Monitor. *OrganisationsEntwicklung* (1). 32–37.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient branding. Making the invisible visible*. Heidelberg.
- Kowalesky, R. (2011). Henkel erfindet sich neu. *Rheinische Post* vom 7.2.2011. A7.
- Lampe, M. (2013). Unternehmenskultur analysieren und kommunizieren – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen. *Mitarbeiterführung im 21. Jahrhundert. Der Erfolg der anderen*. Hrsg. A. Kinter, N. Zowislo-Grünewald & J. Schulz. Baden-Baden. 23–32.
- Lopez, J. (2011). Accelerating performance through GLOBE / NCE. Nestlé Investor Seminar. Zugriff am 10.2.2014. [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/presentations/investors\\_events/investor\\_seminar\\_2011/nis2011-05-globe-nce-jlopez.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/presentations/investors_events/investor_seminar_2011/nis2011-05-globe-nce-jlopez.pdf).

- Malik, F. (1983). Zwei Arten von Managementtheorien: Konstruktion und Evolution. *Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Charles Lattmann*. Hrsg. H. Siegwart & G. Probst. Bern, Stuttgart. 153–184.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt am Main.
- Manager Magazin (2014). Gründerfamilie hält Henkel die Treue. 20 weitere Jahre. Zugriff am 29.9.2014. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/aktienbindungsvertrag-verlaengert-henkel-familie-bindet-sich-fuer-weitere-20-jahre-a-955301.html>.
- manager-magazin.de (2007). Auch BASF wird zur Europa AG. Zugriff am 29.9.2014. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-468889.html>.
- manager-magazin.de (2008). National Starch: Henkel zahlt drauf. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-581633.html>.
- manager-magazin.de (2009). Konzerne in der Krise – Siemens und BASF leiden. Zugriff am 29.9.2014. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/daxliga/a-639139-2.html>.
- manager-magazin.de (2014). Aktienbindungsvertrag verlängert – Henkel-Familie bindet sich für weitere 20 Jahre. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/aktienbindungsvertrag-verlaengert-henkel-familie-bindet-sich-fuer-weitere-20-jahre-a-955301.html>.
- Manolagas, E. (2010). Führungskräftekommunikation – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Vortrag am 7.4.2010 beim DPRG-Arbeitskreis Interne Kommunikation. Frankfurt am Main.
- Maplestone, V. (2013). Social starts at home, says Nestlé global head of digital. Zugriff am 10.4.2014. <http://www.marketingmag.com.au/news/social-starts-at-home-says-nestle-global-head-of-digital-46145/>.
- Matthes, S. (2013). Nachgefragt: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Henkel, Herr Bergmann? *Wirtschaftswoche green*. Zugriff am 20.9.2014. <http://green.wiwo.de/nachgefragt-was-bedeutet-nachhaltigkeit-fur-henkel-herr-bergmann/>.
- Matzler, K., Müller, J. & Mooradian, T. A. (2011). *Strategisches Management. Konzepte und Methoden*. Wien.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktual., überarb. Aufl. Weinheim.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Menges, K. (2013). Unternehmen: 47.000 Botschafter für nachhaltiges Wachstum. *Wirtschaftswoche green*. Zugriff am 20.9.2014. <http://green.wiwo.de/unternehmen-47-000-botschafter-fuer-nachhaltiges-wachstum/>.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3). 257–272.
- Möltner, H. & Morner, M. (2013). Erfolgsrezept Unternehmenskultur!? *high potential* (4). 11–12.
- Müller, A. W. (2008). *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*. St. Gallen.
- Müller, W. (2007). BMW Welt: Dach so groß wie der Markusplatz. *Focus online*. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.focus.de/immobilien/bauen/tid-5322/bmw-welt\\_aid\\_50799.html](http://www.focus.de/immobilien/bauen/tid-5322/bmw-welt_aid_50799.html).

- Nestlé (2003). *Geschäftsbericht 2002*. Vevey. Zugriff am 29.9.2014.  
[http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/Annual\\_Reports/2002-Management-Report-DE.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/Annual_Reports/2002-Management-Report-DE.pdf).
- Nestlé (2006). Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé.  
 Zugriff am 27.11.2013. <http://www.nestle.de/asset-library/documents/unternehmen/management-leadership-principles-de.pdf>.
- Nestlé (2010). Unternehmensgrundsätze. Zugriff am 3.4.2014. [http://www.nestle.de/asset-library/documents/unternehmen/nestle\\_unternehmensgrundsätze\\_2010.pdf](http://www.nestle.de/asset-library/documents/unternehmen/nestle_unternehmensgrundsätze_2010.pdf).
- Nestlé (2011). The Nestlé Management and Leadership Principles. Zugriff am 10.9.2014.  
<http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/people/management-leadership-principles-en.pdf>.
- Nestlé (2013a). *Jahresbericht 2012*. Vevey. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2012-annual-report-de.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2012-annual-report-de.pdf).
- Nestlé (2013b). *Nestlé in der Gesellschaft. Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen 2012*. Vevey. [http://www.nestle.de/asset-library/documents/verantwortung/bericht\\_zur\\_gemeinsamen\\_wertschoepfung\\_2012.pdf](http://www.nestle.de/asset-library/documents/verantwortung/bericht_zur_gemeinsamen_wertschoepfung_2012.pdf).
- Nestlé (2014a). Interviews durch Mitarbeiter des Reinhard-Mohn-Instituts und der Bertelsmann Stiftung.
- Nestlé (2014b). *Jahresbericht 2013*. Vevey. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2013-annual-report-de.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2013-annual-report-de.pdf).
- Nestlé (2014c). Nescafé Plan. Zugriff am 5.9.2014.  
<http://www.nestle.com/csv/rural-development-responsible-sourcing/nescafe-plan>.
- Nestlé (2014d). Nestlé Cocoa Plan. Zugriff am 5.9.2014.  
<http://www.nestle.com/csv/rural-development-responsible-sourcing/nestle-cocoa-plan>.
- Nestlé (2014e). *Nestlé in der Gesellschaft. Gemeinsame Wertschöpfung und unsere sozialen Verpflichtungen 2013*. Vevey. [http://www.nestle.de/asset-library/documents/verantwortung/bericht\\_zur\\_gemeinsamen\\_wertschoepfung\\_2013.pdf](http://www.nestle.de/asset-library/documents/verantwortung/bericht_zur_gemeinsamen_wertschoepfung_2013.pdf).
- Nestlé (2014f). Our governance and advisory structure.  
<http://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance>.
- Neubauer, W. F. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart.
- Obermeier, B. (2008). Karrieresprung: Rundherum, das ist nicht schwer. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 4.7.2008. Zugriff am 26.9.2014. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-rundherum-das-ist-nicht-schwer-1668414.html>.
- Obmann, C. (2013). Dax-Chefs im Rhetorik-Check. Knapper Sieg im Rednerring. *Handelsblatt* vom 7.6.2013. Zugriff am 25.9.2014. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/dax-chefs-im-rhetorik-check-knapper-sieg-im-rednerring/8310012.html>.
- Obmann, C. & Jablonowska, I. (2014). Rhetorik Check 2014. Welche Dax-Manager die besten Reden halten. *Handelsblatt* vom 13.5.2014. Zugriff am 25.9.2014. <http://www.handelsblatt.com/infografiken/rhetorik-check-2014-welche-dax-manager-die-besten-reden-halten/9877816.html>.
- One Globe (2014). Mit weniger Ressourcen mehr erreichen. Henkel. Zugriff am 20.9.2014.  
<http://www.one-globe.info/marke/henkel>.
- Otto, W., Walter, M., Bauer, M., Borg, A. & Weber, A. (2012). Sicherheitskultur – gelebte Sicherheit bei der BASF SE, Ludwigshafen. *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Sichere und gesunde Arbeit erfolgreich gestalten – Forschung und Umsetzung in die Praxis*. Hrsg. G. Athanassiou, S. Costa-Schreiber & O. Sträter. Kröning. 41–44.



- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.
- Pack, J. (2000). *Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Bonn.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review* 72 (2). 106–117.
- Parker, C. & Nielsen, V. L. (Hrsg.) (2011). *Explaining compliance. Business responses to regulation*. Cheltenham.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York.
- Pichler, M. (2012). Chief Learning Officer 2011. *wirtschaft + weiterbildung* (1). 18–23.
- Pieper, M. (2010). Das Programm „Heute für morgen“ bei der BMW Group. Den demografischen Realitäten aktiv begegnen. Vortrag beim Parlamentarischen Abend „Den demographischen Wandel gestalten“ am 26.10.2010. Zugriff am 29.9.2014. [http://demographie-netzwerk.de/download.html?no\\_cache=1&download=Parlamentarischer\\_Abend\\_Praesentation\\_Pieper\\_BMW\\_Group.pdf&did=81](http://demographie-netzwerk.de/download.html?no_cache=1&download=Parlamentarischer_Abend_Praesentation_Pieper_BMW_Group.pdf&did=81).
- Plate, M., Groth, T., Schlippe, A. v. & Ackermann, V. (2011). *Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*. Göttingen.
- Presstext Deutschland (2010). Korruption: BASF ließ zweimal abrechnen. Zugriff am 10.2.2014. <http://www.pressetext.com/print/20100211033>.
- Probst, G., Raisch, S. & Ferlic, F. (2008). Unternehmerische Balance: Nestlé's organisches Wachstum in reifen Märkten. *Zeitschrift für Führung + Organisation* 77. 170–176.
- PwC – PricewaterhouseCoopers (2013). *Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg*. Frankfurt am Main. Zugriff am 27.10.2014. [www.pwc.de/innovationsurvey](http://www.pwc.de/innovationsurvey).
- PwC & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2010). *Compliance und Unternehmenskultur. Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen*. Frankfurt am Main/Halle an der Saale.
- Raos, B. (2013). Das Team ist der Star. *Bilanz* (26). 46–50.
- Regierungskommission DCGK (2013). Deutscher Corporate Governance Kodex. [http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_2013.pdf](http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2013.pdf).
- Rietmann, M. (2003). Zur Sache: Going private von Hilti. *Handelszeitung* vom 12.2.2003. Zugriff am 24.2.2014. <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/zur-sache-going-private-von-hilti>.
- Risch, K. (2013). Corporate Culture. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „General Management“ an der ETH Zürich. Zugriff am 29.9.2014. [http://www.timgroup.ethz.ch/education/Courses\\_at\\_TIMGROUP/spring\\_2013/Corporate\\_Culture\\_2013.pdf](http://www.timgroup.ethz.ch/education/Courses_at_TIMGROUP/spring_2013/Corporate_Culture_2013.pdf).
- Roland Berger (2014). *Führung in Familienunternehmen. Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck*. München.
- Roos, M. (2013). Strategie und Unternehmenskultur. Henkel – „Winning Culture“ ermöglicht überdurchschnittlichen Erfolg. *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll: Mit Web 2.0 und neuen Fallstudien*. Hrsg. J. Pfannenbergl. Frankfurt am Main. 169–183.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Neuwied.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. 6 Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 25 (2). 3–16.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. Aufl. San Francisco.
- Schnell, C. & Hofmann, S. (2014). Freiräume für Fehlgriffe zulassen. *Handelsblatt* vom 21.9.2014. 20–21.
- Scholz, C. & Schmitt, A. (2011). *Hochleistung braucht Dissonanz: Was Teams vom 5-Sekunden-Modell der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen lernen können*. Weinheim.
- Schwarz, F. (2000). *Nestlé. Macht durch Nahrung*. Stuttgart.
- Simon, R. (2012). Henkel Case Study. An overhaul of company culture, New CEO's broad range of measures. *Financial Times* vom 9.10.2012. 12.
- Simons, R. & Kindred, N. (2012). *Henkel: Building a Winning Culture. Harvard Business School Case*. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41466>.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3). 339–358.
- Sorg, A. (2009). Compliance – Bürokratie auf amerikanische Art. Zugriff am 21.8.2014. [http://www.managerismus.com/images/pdf/2009\\_e2\\_compliance.pdf](http://www.managerismus.com/images/pdf/2009_e2_compliance.pdf).
- Sprenger, R. K. (2012). *Radikal führen*. Frankfurt am Main.
- Staufenbiel (2014). Interview BMW: „Wir wollen Bodenständigkeit“ – [Staufenbiel.de](http://www.staufenbiel.de). Zugriff am 25.9.2014. <http://www.staufenbiel.de/ingenieure/schwerpunkt-automotive/branchentalk/interview-bmw.html>.
- Stephany, U. (2012). Der BMW Group Change Monitor: Vertrauen trotz Verunsicherung. Best Practice zur Stiftung von Vertrauen in einer unsicheren Zeit. Vortrag auf dem Bodensee-Forum Personalmanagement am 10.5.2012. <http://www.bodensee-forum.eu/wp/wp-content/uploads/2014/05/Workshop-2-BMW.pdf>.
- Stiftung Familienunternehmen (2010). *Die Verweildauer des Managements von Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz*. München.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2011). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. 2. Aufl. Gütersloh.
- Strack, M. (2012). Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. *Journal of Business and Media Psychology* 3 (1). 30–41.
- Strathoff, P. (2013). Creating Shared Value – Wie Porter den Kapitalismus neu erfinden möchte. *OrganisationsEntwicklung* (4). 90–91.
- Süddeutsche.de (2010). Nestlé-Babymilch. Verunreinigung war schon seit September bekannt. Zugriff am 3.2.2014. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/nestle-babymilch-verunreinigung-war-schon-seit-september-bekannt-1.823376>.
- Süddeutsche.de (2013). Nestlé meldet Pferde-DNA in eigenen Produkten. Zugriff am 3.2.2014. <http://www.sueddeutsche.de/panorama/pferdefleisch-skandal-nestle-meldet-pferde-dna-in-eigenen-produkten-1.1603775>.
- Thielemann, U. (2005). Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung. Lektionen aus dem Compliance-Management einer Großbank. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 6 (1). 31–50.
- Trade and Industry Committee (2007). *Success and failure in the UK car manufacturing industry. Government response to the Committee's fourth report of session 2006–07*. London.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal* 48 (6). 1143–1158.
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1992). *Management. Eine konzentrierte Einführung*. 6., neu bearb. und erg. Aufl. Bern.



- Wagner, R., Lahme, G. & Breitbarth, T. (2014). *CSR und Social Media: Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln*. Berlin.
- Warren, T. (2014). Microsoft Lumia will replace the Nokia brand. *Verge* vom 21.10.2014. Zugriff am 28.10.2014. <http://www.theverge.com/2014/10/21/7026427/microsoft-lumia-nokia-brand-replacement>.
- Weber, K. & Ofner, M. (2009). *Fallstudie B. Braun Melsungen – Globales Stammdatenmanagement*. St. Gallen. Zugriff am 19.9.2014. [http://intranet.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi\\_pub.nsf/wwwPublRecentCDQ/EA8C5D45CDF9671FC12575FF00381056](http://intranet.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentCDQ/EA8C5D45CDF9671FC12575FF00381056).
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science* 4. Zugriff am 29.9.2014. <http://link.springer.com/article/10.1186%2F1748-5908-4-67>.
- Welt (2006a). BMW peilt neue Rekordmarken an. Aktionäre kritisieren Dividendenpolitik – Panke schweigt zu seinem Vertrag. Zugriff am 10.11.2014. <http://www.welt.de/print-welt/article217454/BMW-peilt-neue-Rekordmarken-an.html>.
- Welt (2006b). M.M. Warburg kauft die Degussa-Bank. *Die Welt* vom 28.11.2006. Zugriff am 29.9.2014. <http://www.welt.de/print-welt/article86375/M-M-Warburg-kauft-die-Degussa-Bank.html>.
- Werres, T. (2013). Der Feuerkopf. Jürgen Hambrecht: Was immer er tut, er macht es mit Verve – BASF hat davon enorm profitiert. Zugriff am 30.9.2014. <http://www.managermagazin.de/magazin/artikel/hall-of-fame-basf-chef-juergen-hambrecht-a-914303.html>.
- Weßling, A. (2013). Chinas Talente ticken anders. *Personalwirtschaft* (9), 50–52.
- Wieland, J. (2000). *Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Herausforderung der Unternehmen*. Marburg.
- Wintershall/BASF Gruppe (2010). *Presseinformation. BASF und Gazprom feiern 20 Jahre Partnerschaft*. Kassel. Zugriff am 28.10.2014. [http://www.wintershall.com/uploads/user\\_pxbxconnector/pxbxrawdata/34/pi-10-16-20-jahre-partnerschaft-de.pdf](http://www.wintershall.com/uploads/user_pxbxconnector/pxbxrawdata/34/pi-10-16-20-jahre-partnerschaft-de.pdf).
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Harlow.

## G. Abbildungsverzeichnis

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Abbildung 1  | Hilti-Strategieturm und BASF-Strategiewürfel  | 16  |
| Abbildung 2  | Entwicklungen in der strategischen und kulturellen Ausrichtung bei Henkel   | 17  |
| Abbildung 3  | Hiltis Wertekompass   | 19  |
| Abbildung 4  | Strategiehaus der BMW Group   | 20  |
| Abbildung 5  | Verlauf der Strategieimplementierung und Change-Monitor-Befragungen   | 21  |
| Abbildung 6  | Stationen des Treffpunkts Führung   | 27  |
| Abbildung 7  | Triple-Two-Prinzip bei Henkel   | 29  |
| Abbildung 8  | Vertrauensperson als Vermittler   | 33  |
| Abbildung 9  | Eigentümeranteile bei BMW, B. Braun, Henkel und Hilti   | 36  |
| Abbildung 10 | Altersstruktur bei ING-DiBa im Jahr 2012 und Anzeige für „Ausbildung 50+“   | 41  |
| Abbildung 11 | „PerspektivePLUS“ bei B. Braun  | 42  |
| Abbildung 12 | Geschäftsbereiche bei Henkel  | 44  |
| Abbildung 13 | Drei Kernmarken der BMW Group   | 45  |
| Abbildung 14 | Pyramide der gemeinsamen Wertschöpfung mit jeweiligem inhaltlichem Fokus (links) und Governance-Struktur (rechts) | 49  |
| Abbildung 15 | Compliance als zentrales Nachhaltigkeitsthema der Materialitätenmatrix bei BASF                                   | 51  |
| Abbildung 16 | Henkels „Winning Culture“ mit strategischen Prioritäten   | 55  |
| Abbildung 17 | Geschäftsprozesse bei Hilti   | 57  |
| Abbildung 18 | BMW   | 61  |
| Abbildung 19 | BASF – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten  | 66  |
| Abbildung 20 | Geschäftsentwicklung der BASF   | 66  |
| Abbildung 21 | B. Braun – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten  | 71  |
| Abbildung 22 | Geschäftsentwicklung von B. Braun   | 72  |
| Abbildung 23 | BMW Group – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten   | 77  |
| Abbildung 24 | Geschäftsentwicklung der BMW Group  | 77  |
| Abbildung 25 | Henkel – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten  | 83  |
| Abbildung 26 | Geschäftsentwicklung von Henkel   | 83  |
| Abbildung 27 | Hilti – Geschäftsbereiche und Umsatzanteile in den Märkten  | 88  |
| Abbildung 28 | Geschäftsentwicklung von Hilti  | 88  |
| Abbildung 29 | Nestlé – Umsatzanteile in den Geschäftsbereichen und Märkten  | 98  |
| Abbildung 30 | Geschäftsentwicklung von Nestlé   | 98  |
| Abbildung 31 | Bewertungsdimensionen der Unternehmenskultur  | 104 |
| Abbildung 32 | Vom Fragenkatalog zum individualisierten Interviewleitfaden   | 104 |

## H. Tabellenverzeichnis

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tabelle 1 | Konzentration auf Kernwerte bei BASF, Henkel und Hilti   | 15  |
| Tabelle 2 | Führungsverständnis 2004 und 2014                        | 23  |
| Tabelle 3 | Compliance-Konzepte                                      | 48  |
| Tabelle 4 | Anzahl der Interviews pro Unternehmen und Funktion/Ebene | 105 |

## I. Verzeichnis der Textboxen

|   |    |
|---|----|
| Wertewandel und -kommunikation bei Henkel                       | 17 |
| Hiltis Kulturreise  | 18 |
| Strategie „Number ONE“ der BMW Group                            | 20 |
| Treffpunkt Führung der BMW Group                                | 27 |
| Triple-Two-Prinzip bei Henkel                                   | 28 |
| Vertrauensleute und Wittenberg-Dialoge bei BASF                 | 33 |
| Sherpas bei Hilti   | 34 |
| Martin-Hilti-Familien-Trust                                     | 38 |
| Vielfalt in der Belegschaft bei ING-DiBa                        | 41 |
| Vielfalt in der Belegschaft bei B. Braun                        | 42 |
| Markenmanagement bei Henkel                                     | 44 |
| Markenmanagement bei der BMW Group                              | 45 |
| Gemeinsame Wertschöpfung bei Nestlé                             | 49 |
| Compliance als zentrales Nachhaltigkeitsthema bei BASF          | 50 |
| Effizienzsteigerungen bei Henkel                                | 55 |
| Hilti: Mit Kostenersparnissen und Investitionen durch die Krise | 56 |
| Innovationsprojekt BMWi   | 61 |

# J. Anhang

## Anhang 1: Beschreibung der Dimensionen der Unternehmenskultur

### 1. Gemeinsame Zielorientierung und Werte

Die Beschäftigten im Unternehmen haben ein gemeinsames Werteverständnis. Ein Leitbild bildet die Grundlage für die gemeinsame Zielorientierung. Aus der Unternehmensstrategie werden konsistente Ziele abgeleitet, die den Beschäftigten eine klare Orientierung geben.

#### 1.1 Leitbild und Ziele

Das Unternehmen hat ein öffentlich kommuniziertes Wertesystem auf Basis eines Leitbildes.

#### 1.2 Strategieformulierung und -umsetzung

Es existiert eine Unternehmensstrategie, die konform zum Wertesystem und Leitbild ist. Die Strategie wird klar kommuniziert und in einem konsistenten Vereinbarungsprozess in operative Ziele auf alle Unternehmensebenen heruntergebrochen.

#### 1.3 Verankerung bei Mitarbeitern

Bei der Erstellung/Anpassung des Leitbildes waren alle Ebenen eingebunden. Das Leitbild spielt in der internen und externen Kommunikation eine Rolle. Die Übereinstimmung zwischen proklamierten und gelebten Werten wird evaluiert. Bei Abweichungen werden Maßnahmen auf Unternehmens- bzw. Mitarbeitererebene ergriffen.

### 2. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Das Unternehmen leistet einen gesellschaftlichen Beitrag durch gute Arbeitsbedingungen und die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Förderung von sozialem Engagement und umweltverträgliche Geschäftspraktiken.

#### 2.1 Arbeitsbedingungen

Das Unternehmen fördert gute Arbeitsbedingungen (u. a. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Chancengleichheit, Sozialleistungen).

#### 2.2 Arbeitsplätze

Das Unternehmen setzt sich für den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen ein (bspw. Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bzw. sozialverträglicher Stellenabbau). Bei unvermeidbarem Personalabbau erfolgt eine transparente Kommunikation und Begründung.

### **2.3 Förderung von Aktivitäten**

Das Unternehmen engagiert sich durch die Unterstützung von Projekten sowie Institutionen in der Gesellschaft und fördert das gesellschaftliche Engagement der Mitarbeiter.

### **2.4 Umwelt**

Das Unternehmen verfolgt umweltverträgliche Geschäftspraktiken, die extern auditiert werden.

## **3. Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht**

Die Unternehmensaufsicht zeichnet sich durch hohe Professionalität und effektive Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung aus.

### **3.1 Charakter der Gremien**

Die Unternehmensaufsicht ist in den Kompetenzen vielfältig besetzt sowie unabhängig und durch eine effektive Zusammenarbeit gekennzeichnet.

### **3.2 Ausgestaltung der Zusammenarbeit**

Unternehmensaufsicht und die exekutive Leitung haben eine klare Aufgabenteilung und kommunizieren transparent über ihre Arbeit. Die Zusammenarbeit zwischen den Gremien ist effektiv und findet unter Einbindung der Arbeitnehmervertretung statt.

## **4. Führungsstruktur und -verhalten**

Die Führungsstruktur ist transparent sowie hierarchie- und bereichsübergreifend angelegt. Das Führungsverhalten orientiert sich an Führungsgrundsätzen und ist kooperativ ausgerichtet.

### **4.1 Führungsgrundsätze und -verständnis**

Das Unternehmen kommuniziert die Erwartungen an Führungskräfte, z. B. in Form von Führungsgrundsätzen.

### **4.2 Führungsverhalten**

Es finden regelmäßige Bewertungen des Führungsverhaltens statt. Diese Evaluationen sind neben fachlicher Eignung Grundlage für Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

### **4.3 Kooperative Zusammenarbeit & Mitarbeiterbindung**

Die Führungskräfte fördern eine hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit und zwischen den Mitarbeitern. Sowohl Mitarbeiter als auch Betriebsrat sind in arbeitsrelevante Entscheidungen eingebunden. Schulungen, Weiterbildungen etc. enthalten neben fachlichen Anteilen auch unternehmenskulturelle Anteile.

## **5. Unternehmer im Unternehmen**

Unternehmerisches Denken wird gefördert und in der Unternehmensorganisation verankert.

### **5.1 Unternehmerisches Denken**

Im Unternehmen werden Freiräume gewährt und die Entwicklung sowie Umsetzung neuer Ideen gefördert. Es herrscht eine konstruktive Fehlertoleranz.

### **5.2 Organisatorische, systemische Ausgestaltung**

Das Unternehmen hat dezentrale Strukturen. Variable Gehaltsanteile orientieren sich an der Zielerreichung (individuell, team- und unternehmensbasiert).

## **6. Führungskontinuität**

Nachfolgeprozesse an der Unternehmensspitze und in Führungspositionen sind langfristig angelegt.

### **6.1 Nachfolgeregelung: Führungsspitze**

Das Unternehmen verfolgt eine langfristige Personalpolitik mit einem hohen Anteil interner Rekrutierung an der Unternehmensspitze.

### **6.2 Führungskräfteentwicklung**

Nachwuchsführungskräfte werden mit Maßnahmen und Instrumenten des Talentmanagement gefördert und entwickelt.

## **7. Adaption/Integration von Neuem**

Das Unternehmen zeigt eine hohe Anpassungsfähigkeit an Umfeldveränderungen und hat eine stark ausgeprägte Innovationsfähigkeit in allen Unternehmensbereichen.

### **7.1 Innovation**

Die Identifizierung sowie die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und kontinuierlichen Verbesserungen auf allen Unternehmensebenen werden aktiv gefördert.

### **7.2 Lernende Organisation**

Das Unternehmen nimmt Veränderungsimpulse auf und fördert Lernprozesse der Mitarbeiter. Es werden passgenaue Weiterbildungs- sowie Entwicklungsmöglichkeiten angeboten.

### **7.3 Umgang mit Krisen**

Das Unternehmen ist in der Lage, Krisen zu bewältigen.

### **7.4 Adaption und Integration von Neuem**

Bei Übernahmen und Zusammenschlüssen wird die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen angestrebt.

### **7.5 Netzwerkfähigkeit**

Netzwerke und Kooperationen im Profit- und Non-Profit-Bereich werden aktiv aufgenommen und gepflegt.

## **8. Kundenorientierung**

Das Unternehmen richtet sich auf seine Kunden hin aus und verfolgt faire Geschäftspraktiken

### **8.1 Verständnis & Fairness**

Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden werden über verschiedene Informationsquellen erhoben. Bestehende Strukturen und Prozesse sind auf den Kunden ausgerichtet. Der Umgang mit den Kunden ist durch Transparenz und Fairness gekennzeichnet.

## **9. Shareholderorientierung**

Das Unternehmen ist in seiner Geschäftspolitik seinen Eigentümern verpflichtet, weiß aber auch um seine weiteren Anspruchsgruppen.

### **9.1 Umsetzung**

Das Unternehmen fühlt sich seinen Eigentümern verpflichtet und ist sich möglicher Interessenkonflikte bewusst.

### **9.2 Information**

Die Berichterstattung schließt neben klassischen wirtschaftlichen Kennzahlen auch umweltbezogene, soziale und gesellschaftliche Kriterien mit ein.

## Anhang 2: Indikatoren für die Dokumentenanalysen

### 1. Gemeinsame Zielorientierung und Werte

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Leitbild und Ziele                   | Vorhandensein eines Leitbildes, Wertekanon, Code of Conduct<br>Historie der Leitbildentwicklung<br>(z. B. Datum der Kodifizierung, Veränderung der Inhalte)<br>Zusätzliche Werte-/Verhaltenskodizes (z. B. Führung, Diversity, CSR)  |
| Strategieformulierung und -umsetzung | formulierte Strategie mit Zeithorizont<br>kurz-, mittel- und langfristige Ziele  |
| Verankerung bei Mitarbeitern         | Interne Kommunikationswege (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet etc.) und Mentoring- und Trainingsprogramme zur Verbreitung und Verankerung<br>Mitarbeiterbefragungen und/oder Arbeitgeberstudien<br>Kontaktveranstaltungen des Topmanagements mit allen Hierarchieebenen (Kaminabende o. Ä.)<br>Feedbackprogramme für Führungskräfte<br>Institutionalisierung über Komitees, Ausschüsse etc.<br>Institutionalisierte Evaluation und Aktualisierung |

### 2. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Arbeitsbedingungen        | Zertifizierungen und Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes<br>Flexible Arbeitszeitmodelle, Förderung von Elternzeit, Jobsharing etc.<br>Initiativen für Chancengleichheit<br>Betriebliche Sozialleistungen und Sonderleistungen (Altersvorsorge, Versicherungen, Kinderbetreuung etc.) |
| Arbeitsplätze             | Mitarbeiteranzahl und -entwicklung, Fluktuation, Personalabbau, Schaffung neuer Arbeitsplätze, Ausbildungsquote, Übernahmequote bei Auszubildenden, Anteil von befristeten Beschäftigungsverhältnissen und Leiharbeitnehmern  |
| Förderung von Aktivitäten | Spenden, Mitgliedschaften in Verbänden, Stiftungen, Förderungen, Projektarbeiten für kulturelles, soziales oder ökologisches Engagement, Preise   |
| Umwelt                    | Gütesiegel und Zertifizierungen im Bereich Umwelt<br>(z. B. Umweltmanagement gemäß EG-Öko-Audit-Verordnung bzw. DIN EN ISO 14001, Ökobilanzierung gemäß DIN EN ISO 14040/14044), Best Practices, Projekte, Berichterstattungen  |

### 3. Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Charakter der Gremien | Zusammensetzung der Aufsichtsgremien (z. B. Aufsichtsrat/Verwaltungsrat/ Gesellschafterausschuss; Anzahl externer managementunabhängig besetzter Mandate, Diversity, Fluktuation)<br>Unabhängigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat (Außenkommunikation in Geschäftsberichten etc.) |
|-----------------------|---|



|  |   |
|--|---|
| Ausgestaltung der Zusammenarbeit                             | Explizite Beschreibung der Aufgaben und Arbeitsweise                  |
|  | Sitzungsfrequenz, Neubesetzungsprozesse, Altersgrenzen                |
|  | Mandatsträger mit Aktienbesitz  |
|  | Aktienbezogene Bezahlung, Bezüge insgesamt                            |
|  | Informationstransparenz nach außen, Kontrollmechanismen (Audits etc.) |
|  | Anzahl der eingerichteten Komitees/Ausschüsse                         |
| Orientierung am Corporate-Governance-Kodex oder Äquivalenten |   |

#### 4. Führungsstruktur und -verhalten

|                    |   |
|--------------------|---|
| Führungsgrundsätze | Vorhandensein von Führungsgrundsätzen   |
| Führungsverhalten  | Beurteilung der Führungskräfte durch Kennzählerreichung, Bottom-up-Feedback, Mitarbeiterbefragung, Zielvereinbarungsgespräche, 360°-/180°-Feedback etc. |
| Mitarbeiterbindung | Einsteigerprogramme zur Kulturvermittlung, verschiedene Ausbildungswege (Onboarding, Mentoring, Traineeprogramme, duales Studium)                       |
|                    | Weiterbildungsbudget (Anteil am Umsatz, Entwicklung)  |
|                    | Mitarbeitervertretung: Einbindung und Vorhandensein eines Betriebsrats  |

#### 5. Unternehmer im Unternehmen

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Unternehmerisches Denken       | Betriebliches Vorschlagswesen, Prämien für besondere Ideen, Ideenwettbewerbe, Qualitätszirkel, 20% time policy, Förderung von Start-ups und Neugründungen o. Ä. |
| Organisatorische Ausgestaltung | Unabhängige Geschäftseinheiten (Profitcenter, Business-Unit o. Ä.)  |
|                                | Kennzahlen-, Bonus- und Anreizsysteme   |
|                                | Kapitalbeteiligung auf verschiedenen Hierarchieebenen   |

#### 6. Führungskontinuität

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Nachfolgeregelung:<br>Führungsspitze | Vorstand (Länge der Amtszeiten, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Werdegang & Hintergrund) |
| Führungskräfteentwicklung            | Nachfolgeregelung & Neubesetzung (intern/extern)  |
|                                      | Talent-Management (Anforderungsprofile, Auswahlprozess, spezifische Auswahlprogramme etc.)    |
|                                      | Entwicklungs- und Fördermaßnahmen   |

#### 7. Adaption / Integration von Neuem

|            |  |
|------------|--|
| Innovation | F&E-Budget (Anteil am Umsatz, Entwicklung)                                 |
|            | Marktforschung   |
|            | Qualitätsmanagementsysteme (Business Excellence, KVP, TQM), Best Practices |
|            | Venture Capital für Start-ups  |
|            | Gestaltung von Innovationsprozessen  |
|            |  |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Lernende Organisation         | Weiterbildungsbudget (Anteil am Umsatz, Entwicklung)   |
|                               | Wissensmanagementstrukturen (Intranet, Vorschlagswesen)  |
|                               | Betriebliche Weiterbildung (Academy etc.)  |
|                               | Jobrotationen, Auslandsentsendungen  |
| Umgang mit Krisen             | Presseberichte   |
| Adaption/Integration v. Neuem | Akquisitionen  |
|                               | Fusionen   |
|                               | Due Diligence  |
|                               | Change Management  |
| Netzwerkfähigkeit             | Netzwerke zu privaten und öffentlichen Hochschulen   |
|                               | Kooperation/Joint Ventures/Netzwerkbildung mit anderen Unternehmen (Kunden, Zulieferer, Mitbewerber) |

### **8. Kundenorientierung**

|                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| Verständnis & Fairness              | Kundenbefragungen               |
|                                     | CRM-System                      |
|                                     | Webpagegestaltung, Social Media |
|                                     | Hotlines, Beschwerdemanagement  |
|                                     | Kundenservice                   |
|                                     | Vertriebsstruktur               |
|                                     | Kundenbindungsprogramme         |
| Eigenes Kapitel im Geschäftsbericht |                                 |

### **9. Shareholderorientierung**

|             |  |
|-------------|--|
| Umsetzung   | Eigentümerstruktur (Börsennotierung, Stiftung, Familie, Mitarbeiter) |
|             | Umgang mit Stakeholdern und Shareholdern                             |
| Information | Berichtslegung zu CSR, Nachhaltigkeit, Triple Bottom Line etc.       |
|             | Nennung in Arbeitgeberstudien (Great Places to Work, Top 100 etc.)   |
|             | Kennzahlen des Geschäftsberichts                                     |
|             | Investor-Relations-Bereich der Webpage                               |

## Anhang 3: Leitfragen für Interviews

- Leitfragen
- Vertiefungsfragen

### 1. Gemeinsame Zielorientierung und Werte

#### 1.1 Leitbild und Ziele

- Welche gemeinsamen Werte teilen Sie im Unternehmen?
- Was (Leitbild, Werte, Ziele) hat sich in den letzten zehn Jahren verändert?
- Wie wurden die Mitarbeiter/Führungskräfte bei diesen Veränderungen einbezogen?

#### 1.2 Strategieformulierung und -umsetzung

- Wie wird gewährleistet, dass aus Leitbild und Unternehmensstrategie Ziele für alle Beschäftigte/Unternehmensbereiche abgeleitet werden?
- Worauf kommt es dabei an?

#### 1.3 Verankerung bei Mitarbeitern

- In welcher Weise spiegeln sich die Unternehmensziele und -werte im Arbeitsalltag der Mitarbeiter wider?
- Welche Ansätze zur Stärkung der Identifikation mit den Unternehmenszielen und -werten sind besonders wirksam?
- Gab es Situationen, wo postulierte Ziele, Werte und tatsächliches Verhalten stark abwichen?

### 2. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

#### 2.1 Arbeitsbedingungen

- Wie gewährleisten Sie, dass Sie mit Ihren Arbeitsbedingungen nach innen und außen ein attraktiver Arbeitgeber sind?
- Welche Erfahrungen machen Sie mit Arbeitszeitmodellen und Formen des flexiblen Arbeitens?
- Welche Sozial- oder Sonderleistungen spielen eine besondere Rolle?
- Wie geht das Unternehmen mit der wachsenden Vielfalt in der Belegschaft um?

#### 2.2 Arbeitsplätze

- Wie gestalten Sie Personalanpassungen bei Umstrukturierungen und Desinvestitionen?
- Welche Priorität hat die Beschäftigungssicherung für die Personalpolitik?
- Wie wurden Personalanpassungen beispielsweise infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise umgesetzt?

#### 2.3 Förderung von Aktivitäten

- Wie definiert das Unternehmen seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft?
- Welche besonderen Formen gesellschaftlichen Engagements fördert das Unternehmen?

#### 2.4 Umwelt

(siehe 2.3)

### 3. Arbeitsweise der Unternehmensaufsicht

#### 3.1 Charakter der Gremien

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Führung und Aufsichtsorganen?
- Beschreiben Sie Ihre Arbeitsweise und Aufgabenteilung!
- Wie werden die Ergebnisse intern und extern kommuniziert?
- Wie ist die Einbindung der Arbeitnehmervertretung gestaltet?

#### 3.2 Ausgestaltung der Zusammenarbeit

(siehe 3.1)

### 4. Führungsstruktur und -verhalten

#### 4.1 Führungsgrundsätze & -verständnis

- Was zeichnet das Führungsverständnis bei [...] aus?
- Wie haben sich Führungsgrundsätze und -verständnis bei [...] in den letzten zehn Jahren verändert?
- Was zeichnet Ihre Führungsgrundsätze und Ihr -verständnis im Vergleich zu anderen Unternehmen aus (Besonderheiten)?
- Wie wirken sich veränderte Wertvorstellungen (Generation Y) und Rahmenbedingungen (Globalisierung, Internet etc.) aus?

#### 4.2 Führungsverhalten

- Inwiefern wird das Führungsverhalten an diesen Maßstäben gemessen?
- Welche Konsequenzen haben Abweichungen vom Soll-Zustand?
- Welche Verfahren und Initiativen (top-down, bottom-up, z. B. Mitarbeitergespräche, Führungskräftefeedback) sind besonders wirksam?

#### 4.3 Kooperative Zusammenarbeit & Mitarbeiterbindung

- Wie gewährleisten Sie eine gute Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen und über Bereichsgrenzen hinweg?
- Welche organisatorischen Formate und Instrumente unterstützen die Zusammenarbeit?

### 5. Unternehmer im Unternehmen

#### 5.1 Unternehmerisches Denken

- Wie fördern Sie das unternehmerische Denken?
- Welche Maßnahmen und internen Rahmenbedingungen (z. B. Freistellung für Ideengenerierung wie die Google-20%-Regelung) gibt es?
- Wie werden außerhalb oder neben der Organisation Freiräume für unternehmerische Projekte geschaffen?

#### 5.2 Organisatorische, systemische Ausgestaltung

- Wie werden aus organisatorischer Sicht unternehmerische Freiräume im Unternehmen geschaffen?
- Was hat sich in den letzten zehn Jahren verändert?
- Welche Erfahrungen mit materiellen und immateriellen Anreizen wurden gemacht?

## **6. Führungskontinuität**

### 6.1 Nachfolgeregelung: Führungsspitze

- Wie werden Nachfolgeprozesse an der Unternehmensspitze organisiert?
- Gibt es festgelegte Prozesse?
- Wer ist an der Entscheidung beteiligt?
- Wie bewerten Sie das Verhältnis zwischen Rekrutierung von außen und Beförderung von internen Kandidaten?

### 6.2 Führungskräfteentwicklung

- Wie werden Nachwuchsführungskräfte auf zukünftige Aufgaben vorbereitet?
- Welche spezifischen Trainings-, Mentoren- bzw. Weiterentwicklungsprogramme für den Nachwuchskräfte-Pool gibt es?
- Wie werden potenzielle Nachfolgekandidaten ermittelt?
- Wie wird sichergestellt, dass frühzeitig eine potenzielle Führungskraft mit Verantwortung betraut wird?

## **7. Adaption- und Innovationsfähigkeit**

### 7.1 Innovation

- Wie stellen Sie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sicher?
- Wie werden Innovationsprozesse im Unternehmen gestaltet?
- Welche internen Hürden gibt es für unkonventionelles Denken und innovative Köpfe aus Ihrer Sicht?

### 7.2 Lernende Kultur

- Wie wird gewährleistet, dass das Unternehmen flexibel auf Veränderungen im Wettbewerbsumfeld reagiert?
- Wie organisiert das Unternehmen diese Lernprozesse?
- Welche Instrumente und Verfahren sind aus Ihrer Sicht besonders wirksam?

### 7.3 Umgang mit Krisen

- Wie hat das Unternehmen die Krise XY (einfügen) bewältigt?
- Was hat zur erfolgreichen Bewältigung beigetragen?
- Welche förderlichen und hemmenden Faktoren für die Krisenbewältigung haben Sie wahrgenommen?

### 7.4 Adaption und Integration von Neuem

- Wie gehen Sie bei Übernahmen und Zusammenschlüssen mit fremden Unternehmenskulturen um?

### 7.5 Netzwerkfähigkeit

- Wie gestaltet das Unternehmen die Zusammenarbeit mit Netzwerken und Kooperationspartnern?
- Welche Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern und in der hauseigenen Entwicklung existieren?

## **8. Kundenorientierung**

### 8.1 Verständnis & Fairness

- Wie wird die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden gewährleistet?
- Welche Instrumente/Verfahren sind besonders wirksam?
- Wie wird sichergestellt, dass die Bedürfnisse von Kunden frühzeitig bei der Produktentwicklung einbezogen werden?

## **9. Shareholderorientierung**

### 9.1 Umsetzung

- Wie stimmt das Unternehmen seine Geschäftspolitik mit den Interessen seiner Kapitaleigner ab?
- Wie wird mit Zielkonflikten umgegangen?

### 9.2 Information

- Wie werden die Belange weiterer Anspruchsgruppen berücksichtigt?
- Welche speziellen Instrumentarien werden verwendet, um diese Kriterien zu erfassen?
- Worauf legen Sie bei der Pflege des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit besonderen Wert?

## K. Abstract

Firms can lend expression to their corporate culture in diverse ways. Examples include the reverence with which B.Braun's Braunüle catheter is treated in an in-house exhibition, the attention to safety demonstrated by reminders to „use the handrail“ throughout BASF premises, the Four-Cylinder Towers in which BMW is headquartered, the embodiment of loyalty in references to the „Henkelians,“ the striking presence of a red Hilti kit box, Dirk Nowitzki as the face of ING-DiBa, and the ladies at Nestlé's Lake Geneva headquarters who bring employees their morning coffee. But do these things embody those characteristics within a firm's culture that contribute to sustained success? Drawing on an analysis of corporate culture at seven companies – BASF, B.Braun, the BMW Group, Henkel, Hilti, ING-DiBa and Nestlé – the study presented here sets out to answer this question. It continues on where the Corporate Culture and Leadership as Drivers of Success study conducted for the 2003 Carl Bertelsmann Prize left off. The study identifies examples in eight different areas of how corporate culture traits are developed in case studies of „the way we do things around here“ (Bower 1966). The following factors contributing to sustained success over the last ten years have been identified:

1. Focusing on core values and showing consistency in strategy implementation
2. Demonstrating professionalism and continuity in leadership
3. Maintaining stable relations between shareholders, the supervisory board, executive board and employee representatives
4. Owners demonstrate commitment through their long-term investment in the company
5. Demonstrating the capacity to integrate people, brands and markets
6. Acting with integrity by ensuring accountability when core values are violated
7. Turning crises into an opportunity for change
8. Fostering an environment open to innovation

The findings for each of these seven case studies highlighting positive examples of the development of corporate culture are explored in detail through individual presentations of each company. Each company demonstrates consistency in embedding its values in the pursuit of goals. At BASF this is manifest through the company's Verbund philosophy which emphasizes the intelligent interlinkage of everything from infrastructure to know-how to customers. B.Braun does so through its „Sharing Expertise“ motto, while BMW Group's new Strategy Number ONE aligns its goals of profitability with long-term value in times of change and Henkel's orientation toward a „winning culture.“ Hilti emphasizes common values across the global organization through its Our Culture Journey whereas ING-DiBa targets simplicity and transparency, and Nestlé shows commitment to the goal of Creating Shared Value in a decentralized, global enterprise. The study draws on information from corporate reports, corporate websites and other material as well as on-site interviews with individual corporate representatives. The study concludes with a summary of survey methods and serves also to foster a better understanding of how corporate cultures can target success.

## Impressum

2. Auflage 2016  
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



