

Leitbild-Blitzlicht DAX-30-Unternehmen

Eine Darstellung anhand des Kienbaum-Leitbild-
Ansatzes

Kienbaum Management Consultants

April 2009

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

 Zielsetzungen und Design der Studie

 Ergebnisse Guiding Star

 Ergebnisse Business World

 Ergebnisse Culture World

Kontakt

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Durch das Leitbild-Blitzlicht soll das Bewusstsein für die Verlinkung strategischer und kultureller Facetten in Unternehmen gestärkt werden.

- » Im Rahmen des Blitzlichtes wurde untersucht, welche **Elemente des Kienbaum-Leitbild-Ansatzes** sich auf den **offiziell zugänglichen Webseiten der DAX-30-Unternehmen** wiederfinden lassen.
- » Die Informationen mussten dabei **nicht unbedingt zusammenhängend** und als **einheitliches „Leitbild“** betitelt sein.
- » In dem vorliegenden Leitbild-Blitzlicht geht es darum, ein **Modell** für die **integrierte Betrachtung strategischer und kultureller Facetten** eines Unternehmens aufzuzeigen und das **Bewusstsein** für die **Verlinkung beider Seiten** zu stärken.
- » **Ausgangspunkt** für das Leitbild-Blitzlicht ist der **Kienbaum-Leitbild-Ansatz**. Der Ansatz wird später ausführlicher dargestellt – hier geht es vor allem um die **Integration strategisch orientierter Elemente** (Mission, strategische Ziele, etc.) und **kulturell ausgerichteter Bestandteile** (Werte, Guidelines, etc.) der **Unternehmensführung**.
- » Es werden **Empfehlungen** in Bezug auf die **Entwicklung** und **Darstellung** von **Unternehmensleitbildern** vor dem **Hintergrund des Kienbaum-Modells** gegeben.

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

Zielsetzungen und Design der Studie

Ergebnisse Guiding Star

Ergebnisse Business World

Ergebnisse Culture World

Kontakt

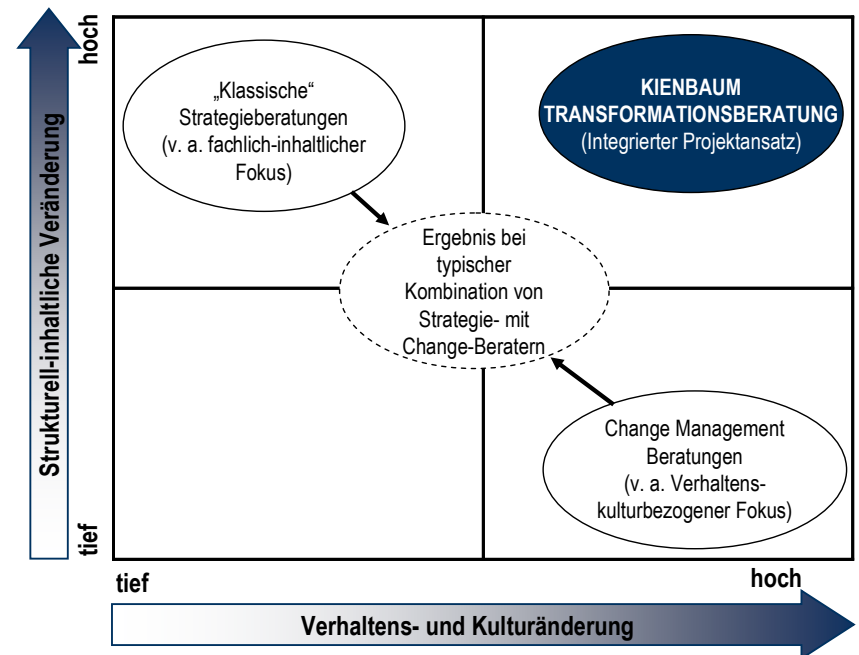
Management Summary – Zentrale Ergebnisse

Im Rahmen des Leitbild-Blitzlichtes wurden nach außen auf offiziellen Webseiten kommunizierte Informationen auf ihre Passung zum Kienbaum-Leitbild-Ansatz hin untersucht.

Ergebnisse des Leitbild-Blitzlichtes

- » **Alle** untersuchten **DAX-30-Unternehmen kommunizieren Leitbild-Elemente** nach dem **Kienbaum-Leitbild-Ansatz**.
- » Diese **unterscheiden** sich jedoch stark hinsichtlich Ihrer **Ausgestaltung** und **inhaltlichen Schwerpunktsetzung**.
- » So **fokussieren** sich einige Unternehmen stärker auf die Kommunikation **kultureller Aspekte** (z.B. Werte), ein Großteil der Unternehmen jedoch eher auf **strategische Aspekte** (z.B. Mission, strategische Ziele).
- » Ein **ganzheitliches Leitbild** bedarf des umfassenden Verständnisses **beider Leitbildaspekte** sowie ihrer **Interdependenzen** und **Zusammenhänge**.

Kienbaum-Ansatz zur Transformationsberatung



Management Summary – Ergebnisse Business World

Unter „Business World“ fasst der Kienbaum-Leitbild-Ansatz strategisch orientierte Elemente in der Unternehmensführung: Business Mission, visionäre und strategische Ziele.*

Zentrale Ergebnisse Business World

- » Der zentrale **Ausgangspunkt für beide Leitbildaspekte** ist der **Guiding Star****, der in vielen Unternehmen **zu finden ist**. Er **orientiert sich** häufiger an der **Markenpositionierung** als an der **Geschäftstätigkeit** des Unternehmens.
- » **Business Mission** und **Visionäre Ziele** nach der Definition des Kienbaum-Leitbild-Ansatzes ließen sich im Vergleich hierzu **seltener wiederfinden**. Dies gilt besonders für die **Wertstiftung für den Kunden** und die strategischen **Erfolgsfaktoren**.
- » **Strategische Ziele** werden durch **fast alle Unternehmen** ausführlich kommuniziert, jedoch **nicht unbedingt** unter einem **zentralen Leitbild-Ansatz**.

Bezugspunkte zum Kienbaum-Leitbild-Ansatz

- » **Passung des Guiding Stars zur Markenpositionierung** und zur **Geschäftstätigkeit**.
- » Der Guiding Star sollte eine **realistische Utopie** ausdrücken.
- » Eindeutige Definition des **Wertstiftungsbeitrages** für **Kunden** sowie die **klare Bestimmung** strategischer **Erfolgsfaktoren**.
- » Entwicklung von **Zielen**, die **anspruchsvoll** und gleichzeitig **erreichbar** sind.
- » Stringente Ableitung der **strategischen Ziele** aus den **übergeordneten Leitbildelementen**.

* Eine ausführlichere Darstellung der Begrifflichkeiten findet sich unter dem Punkt „Kienbaum-Leitbild-Ansatz“

** Der Guiding Star wird aus Gründen der Praktikabilität an dieser Stelle unter „Business World“ behandelt

Management Summary – Ergebnisse Culture World

Kulturell orientierte Elemente von Leitbildern – Unternehmenswerte, Guidelines und Verhaltensziele – werden unter dem Oberbegriff „Culture World“ zusammengefasst.*

Zentrale Ergebnisse Culture World

- » Ca. **drei Viertel** der Unternehmen **kommunizieren Unternehmenswerte** offiziell im Rahmen ihres Web-Auftritts.
- » Alle DAX-30-Unternehmen verfügen über **Guidelines zu unterschiedlichen Themenstellungen**.
- » Eine explizite Verbindung zwischen **Werten** und **Guidelines** ist eher selten zu finden.
- » Fast alle **Guidelines** beinhalten **externe Themenstellungen** wie Umwelt, Gesellschaft oder Kunden, **interne Themen** im Hinblick auf Führung und Zusammenarbeit sind **eher unüblich**.

Bezugspunkte zum Kienbaum-Leitbild-Ansatz

- » **Werte** und **Guidelines** sollten überzeugend **dargestellt** und als **Instrument der Unternehmensführung** genutzt werden.
- » Sowohl **Unternehmenswerte** als auch **Guidelines** müssen **konkret definiert** und ausgestaltet werden.
- » Ein klarer **Ableitungsmechanismus** der **Guidelines** aus den **Unternehmenswerten** wird empfohlen.
- » Die Darstellung von nach **innen gerichteten Guidelines** sollte z.B. im Rahmen von **Employer Branding** Ansätzen vermehrt verwendet werden.

* Eine ausführlichere Darstellung der Begrifflichkeiten findet sich unter dem Punkt „Kienbaum-Leitbild-Ansatz“

Management Summary – Ausblick und weiterführende Fragen

In Bezug auf die Messung des Zusammenhangs zwischen der Umsetzung von Leitbildern und dem Erfolg von Unternehmen besteht weiterer Forschungsbedarf.

- » Entscheidend für den **Erfolg von Leitbildern** ist neben ihrer **inhaltlichen Ausgestaltung** vor allem ihre **Umsetzung in Unternehmen**, die im Rahmen des vorliegenden Blitzlichtes nicht beantwortet werden konnte. Weiterführend sind deshalb folgende Fragen interessant, die sich jedes Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Leitbildern beantworten sollte:
 - Sind die **strategisch** und die **kulturell orientierten Elemente** des Leitbildes **aufeinander abgestimmt** und ergeben sie ein **konsistentes Gesamtbild**?
 - Wie ist das **Leitbild insgesamt im Unternehmensführungsprozess verankert**?
 - Wo und in welcher Art und Weise ist das **Leitbild in die einzelnen Steuerungsinstrumente integriert** (z.B. Alignment HR-Instrumente, Ausrichtung Balanced Scorecard)?
- » Durch die Beantwortung solcher Umsetzungswege kann der **Zusammenhang** zwischen **Leitbildern** und dem **Unternehmenserfolg** hergestellt werden. Hierfür müsste die **langfristige Unternehmensentwicklung** mit dem Grad und der Tiefe der **Umsetzung** des Leitbildes und damit zusammenhängenden **Key Performance Indicators (KPIs)** verglichen werden.
- » Die **Entwicklung** solcher **KPIs** muss **unternehmensspezifisch** und in **Abhängigkeit** von den gewählten **Leitbildelementen** erfolgen. Sie sind die Voraussetzung, um den Beitrag eines Leitbildes am Unternehmenserfolg messbar zu machen.

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

 Zielsetzungen und Design der Studie

 Ergebnisse Guiding Star

 Ergebnisse Business World

 Ergebnisse Culture World

Kontakt

Ausgangspunkt der Studie


In Krisenzeiten, aber auch durch die steigende Dynamik im Wettbewerb insgesamt, gewinnen Unternehmensstrategie und -kultur als zentrale Managementaufgabe zunehmend an Bedeutung.

F.X. Bea / J. Haas, 2005

„Die Unternehmenswelt hat sich in den letzten Jahren rasch und grundlegend verändert. Der neuen Wirklichkeit verdankt das Strategische Management seine Existenz. Eine passive Reaktion auf Umweltveränderungen führt erwartungsgemäß nicht zum Erfolg. Eine Erfolg versprechende, aktive Gestaltung der Unternehmung und ihrer Beziehung zur Umwelt kann nicht ausschließlich intuitiv erfolgen, sondern muss rational vollzogen werden. Dies ist die Aufgabe des Strategischen Managements.“

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2007

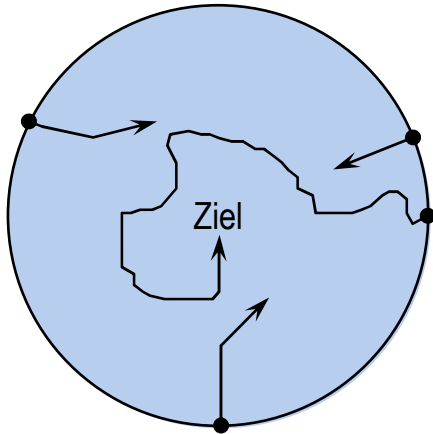
„Der zunehmende Innovations-, Wettbewerbs- und Kostendruck erfordert von Unternehmen und Organisationen die effektive und effiziente Nutzung aller zur Verfügung stehenden Leistungspotenziale und Ressourcen. Gleichzeitig fordert der damit verbundene erhöhte Arbeits- bzw. Leistungsdruck auf Seiten der Mitarbeiter eine besondere Aufmerksamkeit für die Entwicklung und Erhaltung des Engagements und einer ganzheitlich verstandenen Gesundheit der Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund rückt das Thema Unternehmenskultur zunehmend in den Fokus wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Interessen.“



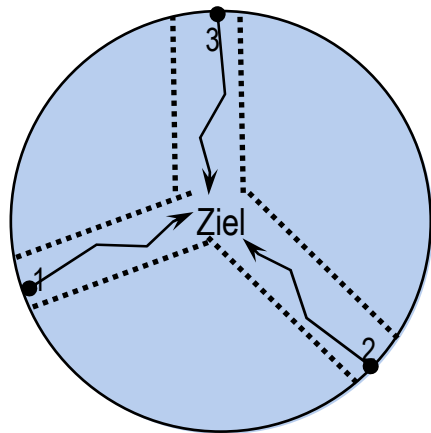
Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sind heute wichtiger denn je für die Unternehmensperformance. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Leitbildentwicklung gewinnt damit an Bedeutung.

Definition und Verständnis von Leitbildern

Verhalten von Organisationen ohne Leitbild



Verhalten von Organisationen mit Leitbild



Ein Leitbild ...

- » Stellt die **Identität**, das **Selbstverständnis** und die **Philosophie** einer Organisation dar.
- » Beinhaltet die **Vision**, **Mission** und **Ziele der Organisation** und die daraus abgeleitete, **angestrebte Wahrnehmung** der Organisation gegenüber **Kunden**, **Shareholdern** und der **Gesellschaft**.
- » Konkretisiert durch überzeugende **Strategien** die Art und Weise der **Erreichung der Ziele**.
- » Legt durch **grundlegende Unternehmenswerte** den **Maßstab** für das **Handeln** in einer Organisation fest.
- » Bietet eine **praktische Orientierungshilfe** für die **Führung** und **Zusammenarbeit** in einer Organisation.
- » Formuliert in knappen und möglichst plastischen Worten die **Verhaltensgrundsätze** einer Organisation nach außen gegenüber **Kunden**, **Umwelt** und **Gesellschaft**.

Positive Effekte von Leitbildern in Krisensituationen

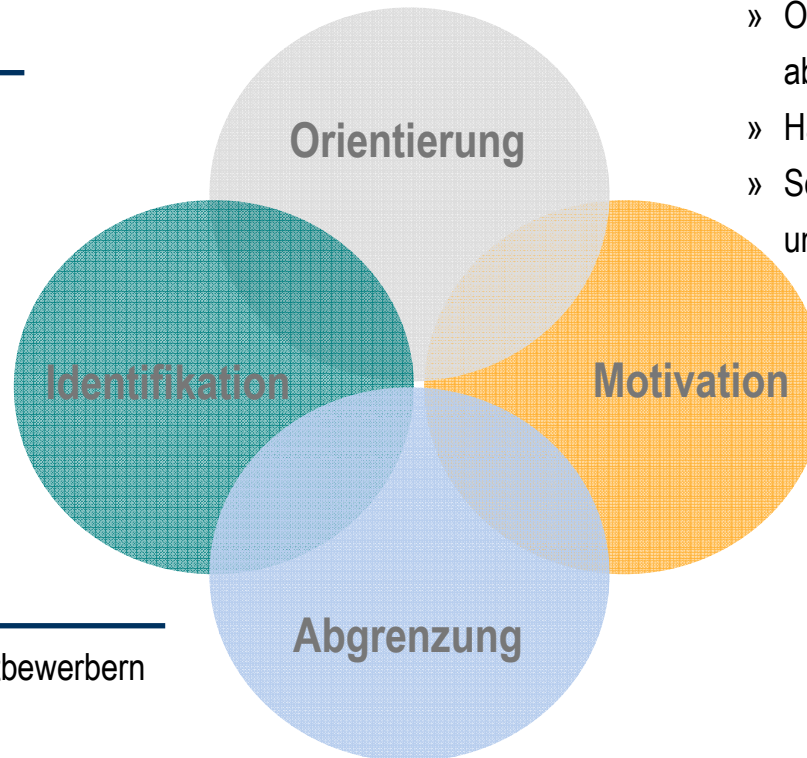
Leitbilder schaffen Sicherheit und wecken Begeisterung für ein gemeinsames Ziel – sie erzeugen positive Effekte für die Organisation nach innen und außen.

Einheit stiften

- » Selbstverständnis der Organisation verdeutlichen
- » Zielkonflikte verhindern
- » Wir-Gefühl schaffen

Profil schärfen

- » Abgrenzung zu Wettbewerbern erhöhen
- » Wiedererkennungswert gegenüber Kunden und der Öffentlichkeit steigern



Ziele verdeutlichen

- » Orientierung geben, Prioritäten ableiten
- » Handlungsrahmen abstecken
- » Soll-Zustand definieren – Kultur und Organisationsziele

Begeisterung schaffen

- » Visionen vermitteln
- » Leidenschaft für gemeinsames Ziel wecken
- » Mitarbeiter emotional (ein-) binden

Unternehmensleitbild – Ergebnisse

Durch die einheitliche Ausrichtung der Organisation wird der wirtschaftliche Erfolg langfristig gesichert und ausgebaut.

Nutzen von implementierten Leitbildern

- » Ergebnisse, die in eine klar definierte Richtung weisen.
- » Eindeutig festgelegte Spielregeln für die zukünftige Führung des Unternehmens.
- » Einheitliche Ausrichtung von Strukturen, Prozessen, Instrumenten und Mitarbeitern.
- » Verzahnung mit Steuerungsinstrumenten und strategischen Initiativen.
- » Wesentlicher Beitrag zur Steigerung des Images und der Arbeitgeberattraktivität.
- » Abgrenzung zum Wettbewerb durch Schärfung des eigenen Profils.



Unternehmensleitbilder steigern den wirtschaftlichen Erfolg

Gründe für die steigende Popularität

- » Eine rasante Modernisierung, technologischer Fortschritt und wirtschaftliche Veränderungen führen zu Verunsicherung – Leitbilder tragen dazu bei, Vertrauen und Orientierung zu geben.
- » Große Unternehmen möchten trotz der Größe und der dadurch resultierenden Komplexität ein „Wir-Gefühl“ in der Firma schaffen und damit einen Wettbewerbsvorteil erreichen.
- » Reaktion auf gestiegenes öffentliches Interesse – Unternehmen möchten kommunizieren, dass sie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen.
- » Zunehmende bereichs- und konzernweite Zusammenarbeit und Austausch verlangen nach einheitlichen Spielregeln.

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

Zielsetzungen und Design der Studie

Ergebnisse Guiding Star

Ergebnisse Business World

Ergebnisse Culture World

Kontakt

Definition und Abgrenzung wesentlicher Begriffe

Der Guiding Star stellt das übergeordnete Element im Kienbaum-Leitbild-Ansatz dar, auf ihn sollten alle strategisch und kulturell orientierten Leitbild-Elemente abgestimmt sein.

	Guiding Star	Business Mission	Visionäre Ziele	Strategische Ziele
Definition	<ul style="list-style-type: none"> » Fundamentalere Grund, warum das Unternehmen existiert und auch zukünftig existieren wird » Kern der Unternehmensidentität 	<ul style="list-style-type: none"> » In strategischen Erfolgsfaktoren definierter Unternehmenszweck » Unique Competence Proposition 	<ul style="list-style-type: none"> » Langfristig ausgerichtete Ziele » Zeithorizont 5-10 Jahre » Abgestimmt auf den Guiding Star 	<ul style="list-style-type: none"> » Mittelfristige Ziele des Business-Portfolios » Weg zur Erreichung des nächsten visionären Ziels
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> » Ist häufig gleich dem Claim des Unternehmens » Besitzt eine emotionalisierende Qualität » Ist nicht final erreichbar » Idee ist aber im Prinzip umsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> » Bildet die Differenzierung des Unternehmens vom Wettbewerb ab » Verdeutlicht den Wertstiftungsbeitrag für Kunden » Gibt Auskunft über spezifische Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> » Hoher Anspruch der Ziele, aber generell erreichbar » Ziele liegen deutlich über dem Ist-Zustand (z.B. Marktposition) » Zielerreichung sollte in irgendeiner Form quantifizierbar sein 	<ul style="list-style-type: none"> » Beantwortet das „Wie“ der Zielerreichung » Ziele sind unmittelbar quantifizierbar » Direkt überführbar in Action Plans, Balanced Scorecard, Kennzahlen

Definition und Abgrenzung wesentlicher Begriffe

Alle kulturell orientierten Merkmale des Leitbildes sollten aufeinander abgestimmt sein, wobei der Guiding Star den Ausgangspunkt der Ableitung darstellt.

	Werte	Guidelines	Verhaltensziele*
Definition	<ul style="list-style-type: none"> » Identitätsstiftende grundlegende Eigenschaften mit Relevanz für den Organisationserfolg » Auffassungen von „wünschenswertem“ Verhalten » Teilweise bewusst, teilweise aber auch unbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> » Verbindliches Regelwerk / Normen des Unternehmens in Bezug auf interne und externe Themenstellungen (z.B. Führung, Zusammenarbeit, Kunden, Gesellschaft, Umwelt) 	<ul style="list-style-type: none"> » Operationalisierung und Spezifizierung der Guidelines auf Verhaltensebene
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> » Werden von allen Organisationsmitgliedern geteilt » Unternehmen haben üblicherweise 3-5 offizielle Unternehmenswerte » Haben unterschiedliche Funktionen wie z.B. die Förderung von Unternehmensleistung und interner Integration 	<ul style="list-style-type: none"> » Sind ausreichend konkret und damit direkt handlungsleitend » Gleichzeitig hinreichend abstrakt und im gesamten Unternehmen anwendbar » Bezug zu unterschiedlichen Themenstellungen (ca. 2-4) » Leicht in spezifische Verhaltensweisen übersetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> » Beschreiben beobachtbares Verhalten » Können für unterschiedliche Funktionen spezifisch formuliert sein » Bieten eine eindeutige Definition des Zielverhaltens » Sind konkret messbar und in unterschiedliche Instrumente integriert (z.B. Assessment Center, Mitarbeiterbeurteilungen)

* Das Leitbild-Element „Verhaltensziele“ wird im Rahmen der Untersuchung nicht betrachtet, da diese in der Regel nicht extern kommuniziert werden

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

Zielsetzungen und Design der Studie

Ergebnisse Guiding Star

Ergebnisse Business World

Ergebnisse Culture World

Kontakt

Zielsetzungen und Inhalte der Untersuchung

Im Rahmen eines Best Practice Ansatzes werden Beispiele aus den DAX-30-Unternehmen vorgestellt, die eine hohe Übereinstimmung mit dem integrierten Kienbaum-Leitbild-Ansatz aufweisen.

- » Die Untersuchung stellt einen Beitrag für die integrierte Betrachtung der für Unternehmen wichtigen Elemente *Unternehmensstrategie* und *Unternehmenskultur* dar.
- » Dafür wurden die offiziellen Webseiten der DAX-30-Unternehmen auf nach außen kommunizierte Inhalte untersucht.
- » Es wurde überprüft, inwieweit sich diese Inhalte dem Kienbaum-Leitbild-Ansatz zuordnen lassen, der die beiden oben genannten Elemente Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur miteinander verknüpft.
- » Außerdem werden Empfehlungen in Bezug auf die Entwicklung und Darstellung von Unternehmensleitbildern vor dem Hintergrund des Kienbaum-Modells gegeben.
- » Das Modell und die Ergebnisse der Studie können als Orientierung für Unternehmen dienen, die ein Leitbild entwickeln oder ihr bestehendes Leitbild überarbeiten wollen. Die Untersuchung verfolgt somit einen Best Practice Ansatz.

Untersuchungskriterien

Im Rahmen der Untersuchung wurden die verschiedenen Informationen im Rahmen einer Expertenbefragung in Bezug auf ihre Übereinstimmung mit dem Kienbaum-Leitbild-Ansatz ausgewertet.

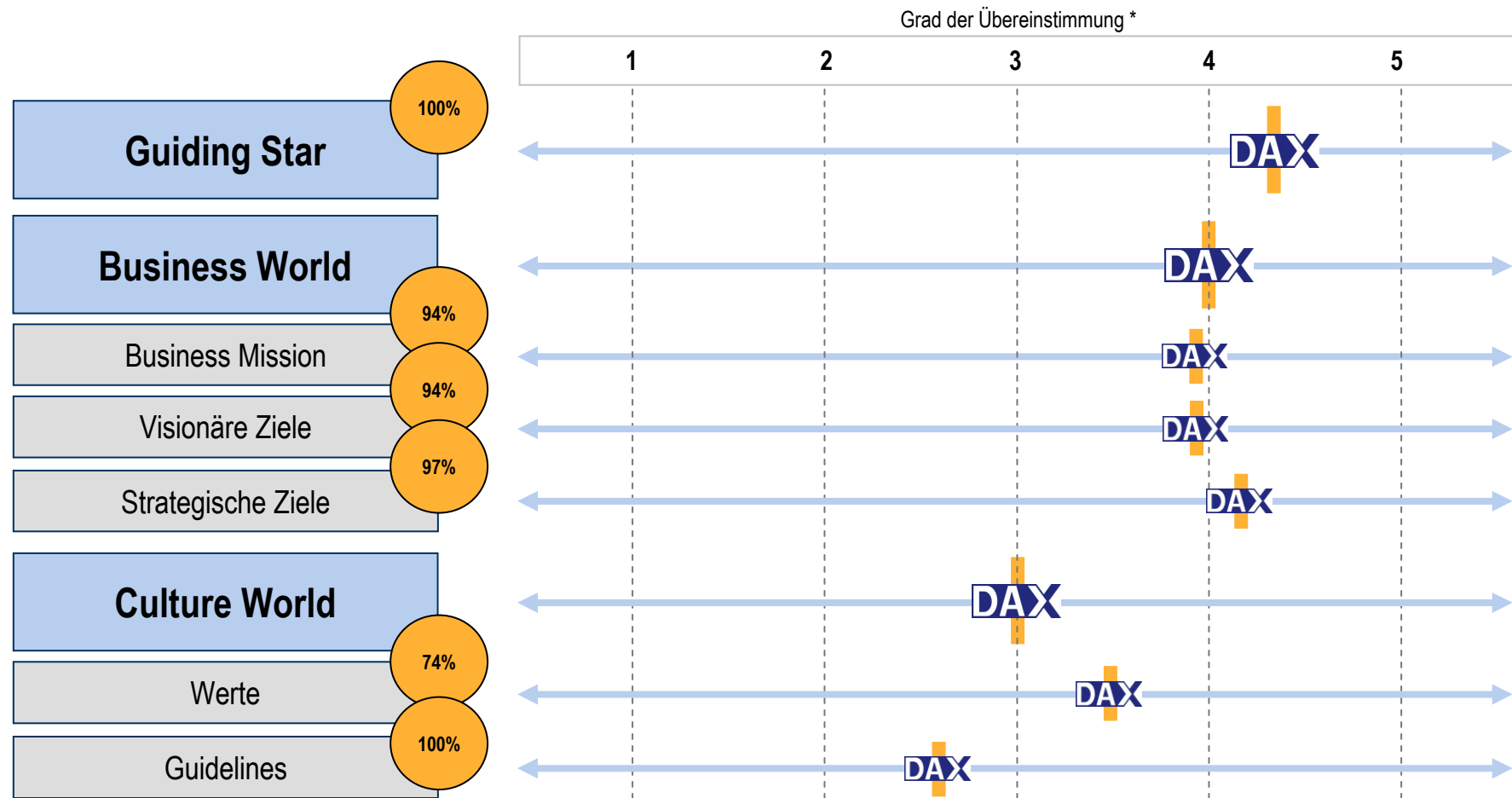
Leitbild-Element	Kriterien nach dem Kienbaum-Leitbild-Ansatz
Guiding Star	Übereinstimmung mit der Markenpositionierung oder der Geschäftstätigkeit des Unternehmens
Business Mission	Abbildung der Unique Competence Proposition (Wettbewerbsabgrenzung / -vorteile, Wertstiftung für Kunden, strategische Erfolgsfaktoren)
Visionäre Ziele	Anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele , "dosierte Diskrepanz" ("Was wollen wir in 5-10 Jahren erreicht haben?")
Strategische Ziele	Greifbare und quantifizierbare Ziele - beantworten das "Wie" der Zielerreichung (Zeithorizont 2-5 Jahre)
Werte	Erfüllen verschiedene Funktionen (Leistungs-, Kooperations-, moralische Werte), Überschaubare Anzahl (3-5), sind konkretisiert (Definition der Bedeutung)
Guidelines	Haben einen internen und externen Bezug , sind konkret handlungsleitend für Mitarbeiter und Führungskräfte, lassen sich in die Praxis umsetzen



Bewertet wurde die Übereinstimmung der Informationen mit den Kriterien jeweils auf einer Skala von 1 (keine Übereinstimmung) bis 5 (sehr hohe Übereinstimmung).

Überblick – Übereinstimmung der Informationen mit dem Kienbaum-Ansatz

Insgesamt wurden deutlich mehr Informationen zur „Business World“ als zur „Culture World“ gefunden, die mit dem Kienbaum-Leitbild-Ansatz übereinstimmen.



Anteil der Unternehmen, in denen Informationen zu dem Leitbild-Element gefunden wurden

* von 1 (keine Übereinstimmung) bis 5 (sehr hohe Übereinstimmung)

Durchschnittliche Übereinstimmung mit dem Kienbaum-Ansatz über alle untersuchten Unternehmen hinweg

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

Zielsetzungen und Design der Studie

Ergebnisse Guiding Star

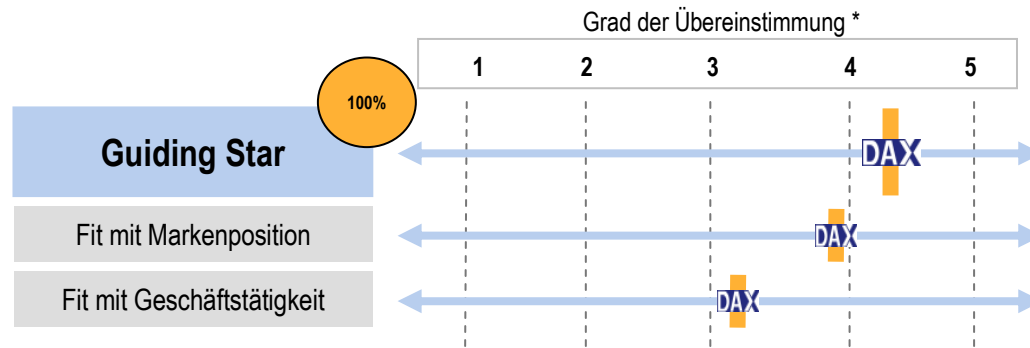
Ergebnisse Business World

Ergebnisse Culture World

Kontakt

Guiding Star

Der Guiding Star sollte entweder die Marke oder die Geschäftstätigkeit widerspiegeln und dadurch Identität stiften. Hierfür finden sich gute Beispiele in vielen Unternehmen.



- » Der Guiding Star soll eine realistische Utopie darstellen und dabei das Unternehmen durch das Wiedergeben der Markenposition ODER der Geschäftstätigkeit repräsentieren (in der Praxis ist der Guiding Star oftmals gleichzusetzen mit dem Slogan / Claim des Unternehmens).
- » Die Übereinstimmung der gefundenen Informationen mit dem Kienbaum-Ansatz ist mit durchschnittlich 4,3 sehr hoch, auch weil nur entweder das eine oder das andere Kriterium enthalten sein muss.
- » Die Markenposition spiegelt sich im Vergleich deutlich häufiger wider als die Geschäftstätigkeit.

Best Practice

	„Freude am Fahren.“
	„There is no better way to fly“
	„Mit neuer Energie in die Märkte von morgen“
	„The Chemical Company“
	„Science for a better life“

100% Anteil der Unternehmen, in denen Informationen zu dem Leitbild-Element gefunden wurden

* von 1 (keine Übereinstimmung) bis 5 (sehr hohe Übereinstimmung)

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

Zielsetzungen und Design der Studie

Ergebnisse Guiding Star

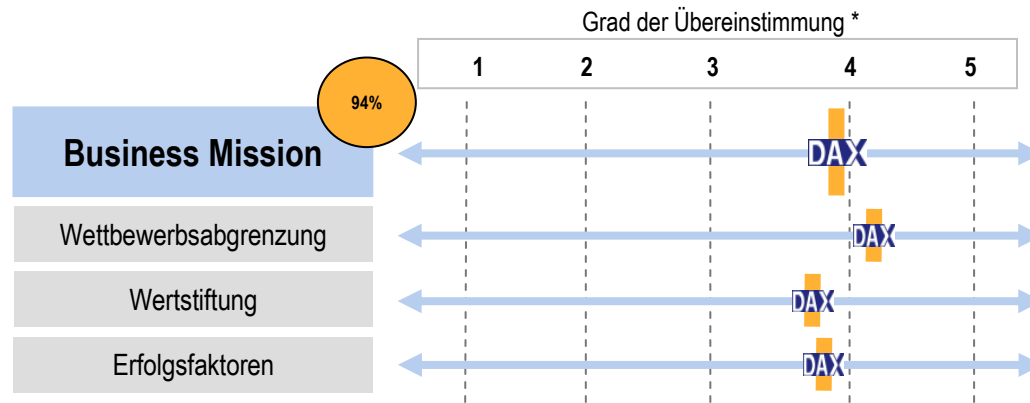
Ergebnisse Business World

Ergebnisse Culture World

Kontakt

Business Mission

Viele Unternehmen des DAX-30-Index kommunizieren Informationen im Bereich der Business Mission. Hier dominieren vor allem Informationen zur Wettbewerbsabgrenzung.



- » Die Business Mission sollte die Unique Competence Proposition enthalten, also eine Wettbewerbsabgrenzung über Wettbewerbsvorteile sowie die Wertstiftung durch das Unternehmen und die unternehmenstypischen Erfolgsfaktoren beschreiben.
- » Im Vergleich zu etwas härteren Fakten wie den strategischen Zielen lassen sich weniger Informationen zur Business Mission finden, die mit dem Kienbaum-Ansatz übereinstimmen.
- » Die Beschreibung des (Kunden-) Nutzens, den das Unternehmen stiftet, findet man im Vergleich zur Darstellung der Wettbewerbsabgrenzung eher selten.

Best Practice

adidas
GROUP

„Unser Ziel als Konzern ist es, Marktführer in der Sportartikelbranche zu werden. Wir wollen dieses Ziel durch Marken erreichen, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren. Wir verfolgen eine klar definierte Strategie, um Konsumenteninteresse zu wecken und die Profitabilität unserer Marken zu erhöhen. In allen unseren Aktivitäten konzentrieren wir uns darauf, unsere Marken zu stärken und weiterzuentwickeln. So beabsichtigen wir unseren Konzern operativ und finanzwirtschaftlich zu verbessern und damit Wert für unsere Aktionäre zu schaffen.“

DEUTSCHE BÖRSE GROUP

“Our mission is to improve the efficiency of markets. Our objective is to become the preeminent exchange organization. We will provide access to the most attractive securities and derivatives markets. Being the only fully integrated exchange organization worldwide, we offer a full range of [...]”

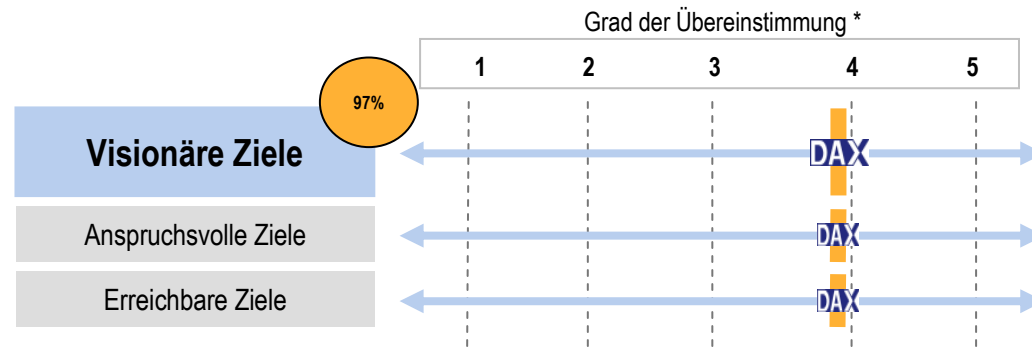
94% Anteil der Unternehmen, in denen Informationen zu dem Leitbild-Element gefunden wurden

* von 1 (keine Übereinstimmung) bis 5 (sehr hohe Übereinstimmung)

Durchschnittliche Übereinstimmung mit dem Kienbaum-Ansatz über alle untersuchten Unternehmen hinweg

Visionäre Ziele

Im Schnitt informieren die Unternehmen umfassend über ihre Unternehmensvision, die gleichermaßen anspruchsvoll wie auch erreichbar ist.



- » Die Visionären Ziele sollen tatsächliche Ziele, also mehr als eine Utopie sein und damit der Orientierungspunkt der langfristigen und strategischen Zielsetzungen. Eine Vision ist dann gut gewählt, wenn sie einerseits sehr anspruchsvoll aber gleichzeitig immer noch erreichbar ist.
- » Informationen, die hinsichtlich der Visionären Ziele in den Unternehmen gefunden wurden, differieren stark.
- » Im Vergleich kommunizieren Unternehmen anspruchsvolle Ziele etwa genauso häufig wie erreichbare Ziele.
- » Ausgehend vom Kienbaum-Leitbild-Ansatz wird eine Mischung aus anspruchsvollen und erreichbaren Zielen empfohlen.

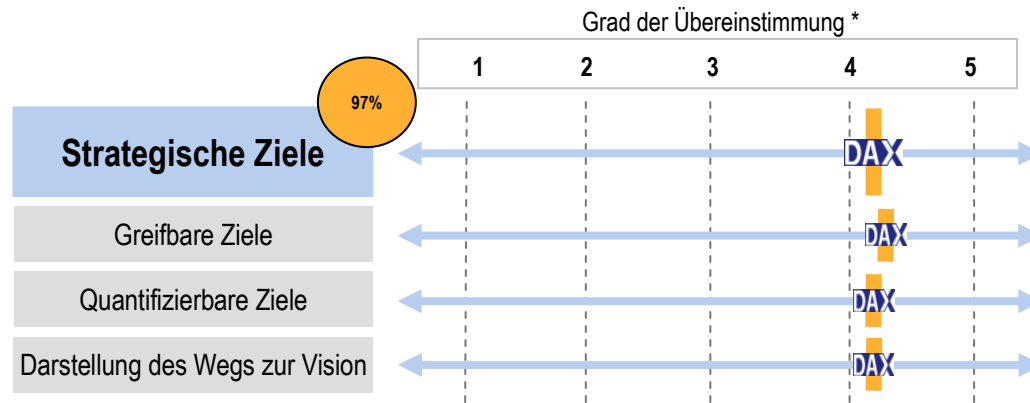
Best Practice

Deutsche Bank  „Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein und damit nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.“

e-on „Mit Leistung und Engagement sind wir auf dem Weg, unsere Vision Wirklichkeit werden zu lassen: E.ON wird das weltweit führende Strom- und Gasunternehmen. Bereits jetzt sind wir mit knapp 69 Mrd. EUR Umsatz und fast 88.000 Mitarbeitern der größte private Energiedienstleister.“

Strategische Ziele

Strategische Ziele nach dem Kienbaum-Ansatz wurden im Vergleich zu den anderen Elementen in der Kategorie Business World in den DAX-30-Unternehmen am häufigsten gefunden.



- » Die strategischen Ziele enthalten die ersten konkreten Handlungsanweisungen bzw. Zielvorgaben für das Unternehmen. Sie sollten sich unmittelbar aus den visionären Zielen ableiten und einen Weg zu diesen verkörpern.
- » Die Informationen, die zu strategischen Zielen gefunden wurden, weisen eine sehr hohe Passung zum Kienbaum-Leitbild-Ansatz auf. Eher konkrete Informationen werden offensichtlich stärker von den DAX-30-Unternehmen kommuniziert als abstraktere.
- » Alle Kriterien nach dem Kienbaum-Ansatz lassen sich dabei gleichermaßen wiederfinden. So sind die Ziele meist gleichermaßen greifbar und quantifizierbar und stellen einen Weg zur Erreichung der Vision dar.

Best Practice

COMMERZBANK „Organisches Wachstum in Erträgen, Kunden und Assets unter Management erzielen, Ertragskraft ausbauen, Kostenanstieg durch Effizienzprogramme eindämmen, Risikokosten reduzieren und gezielte Wachstumsinvestitionen durchführen. Gesteigerte Profitabilität zeigt sich im mittelfristigen Ziel für die EK-Rendite (Basel II) in Höhe von > 37% bis 2010.“

infineon “We target growth areas driven by the global trends energy efficiency, communications and security.
We encourage entrepreneurship within our organization.
Our interim target is an Ebit margin of 10 % in FY 2009. After that, we aim for a profitability comparable to the top performers in our industry.“

● Anteil der Unternehmen, in denen Informationen zu dem Leitbild-Element gefunden wurden

* von 1 (keine Übereinstimmung) bis 5 (sehr hohe Übereinstimmung)

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

Zielsetzungen und Design der Studie

Ergebnisse Guiding Star

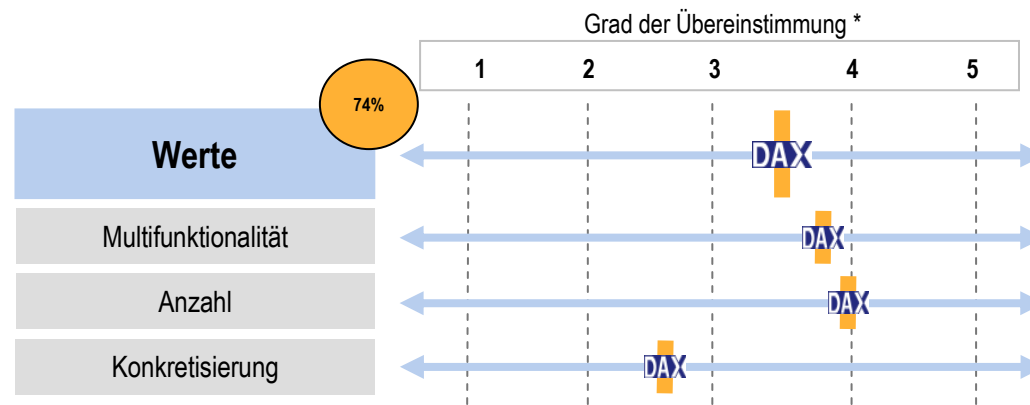
Ergebnisse Business World

Ergebnisse Culture World

Kontakt

Werte

In ungefähr einem Viertel der untersuchten DAX-30-Unternehmen wurden keine Informationen über definierte Unternehmenswerte gefunden.



- » Unternehmenswerte sind das Leitbild-Element nach dem Kienbaum-Ansatz, zu dem am wenigsten Informationen gefunden wurden. Bei einem Viertel der Unternehmen wurden keine kommunizierten Unternehmenswerte gefunden.
- » Die Unternehmenswerte sollten unterschiedliche Funktionen abdecken und eine Leistungs-, Kooperations- und eine Moraldimension aufweisen.
- » Die meisten Unternehmen, die definierte Werte haben, nennen zwischen 3 und 5 Werte, was den Empfehlungen von Kienbaum entspricht.
- » Informationen zur inhaltlichen Ausgestaltung und damit zur genauen Bedeutung der einzelnen Werte sind eher selten zu finden.

Best Practice

Performance - Passion - Integrity - Diversity
 „Diese Grundwerte verkörpern, wer wir sind und wonach wir Tag für Tag streben – ein ehrliches und ethisches Unternehmen zu sein, das die verschiedenen Ideen und Stärken seiner Mitarbeiter nutzt, und, inspiriert durch die Leidenschaft für den Sport, leistungsstarke Sportprodukte herstellt.“

Leistung
 „Leistung bestimmt unser Handeln.“

Vertrauen
 „Unser Handeln ist von Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit geprägt.“

Teamwork
 „Die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Geschäftsfelder macht uns in der Zusammenarbeit erfolgreich.“

Innovation [...]

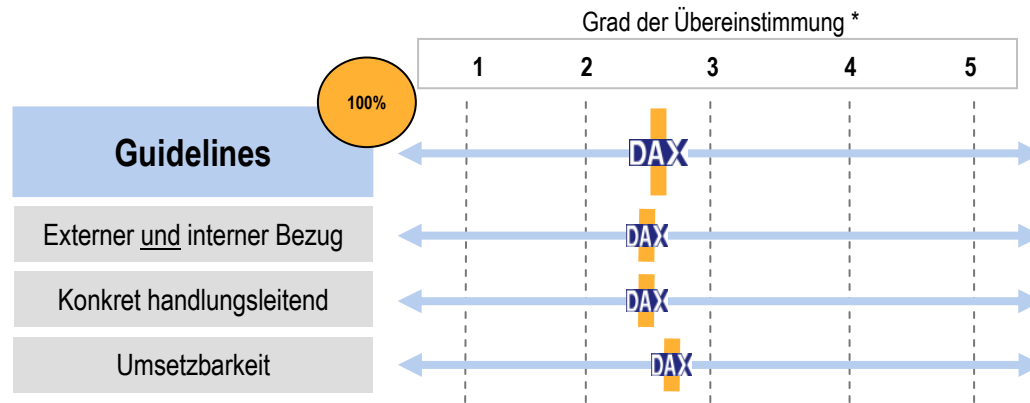
Kundenfokus [...]

○ Anteil der Unternehmen, in denen Informationen zu dem Leitbild-Element gefunden wurden

* von 1 (keine Übereinstimmung) bis 5 (sehr hohe Übereinstimmung)


Guidelines

Alle DAX-30-Unternehmen veröffentlichen Guidelines mit Regelwerken zu unterschiedlichen Bereichen, wobei nach außen gerichtete Themenstellungen überwiegen.



- » Die Guidelines eines Unternehmens sollten ein verbindliches Regelwerk beschreiben hinsichtlich des Verhaltens gegenüber Themen wie Umwelt, Gesellschaft und Kunden sowie hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen.
- » In den meisten Fällen kommunizieren Unternehmen extern ausgerichtete Guidelines, die oft die gesellschaftspolitischen Strömungen (Nachhaltigkeit, Umwelt) widerspiegeln.
- » Insgesamt lassen sich die Guidelines zwar umsetzen, stellen aber häufig keinen konkreten Handlungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter bereit.

Best Practice



Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit

[...]

1. Vertrauen
„Die Basis unserer Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen, geprägt von Respekt und Toleranz. Dabei müssen Konflikte offen angesprochen und auf einer sachbezogenen Ebene bewältigt werden.“

2. Ziele setzen
„Die Führungskraft ist verantwortlich, klare Vorstellungen über mittel- und langfristige Ziele zu entwickeln, zu formulieren und zu kommunizieren. Unter Mitwirkung der Mitarbeiter werden anspruchsvolle kurzfristige Ziele entwickelt und Strategien, Aktivitäten und der Einsatz von Mitteln gemeinsam erarbeitet.“

[...]

Inhalte

Einleitung und Geltungsbereich der Ergebnisse

Management Summary

Leitbilder im Fokus

Kienbaum-Leitbild-Ansatz

Ergebnisse

 Zielsetzungen und Design der Studie

 Ergebnisse Guiding Star

 Ergebnisse Business World

 Ergebnisse Culture World

Kontakt

Ihre Ansprechpartner

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Ahlefelder Str. 47
51645 Gummersbach

Julius Lassalle

Tel +49 (22 61) 7 03 – 7 03
Mobil +49 (1 73) 92 15 – 7 20

E-mail: julius.lassalle@kienbaum.de

Pedram Faghfour

Tel +49 (2 11) 96 59 – 2 75
Mobil +49 (1 73) 58 40 – 3 98

E-mail: pedram.faghfour@kienbaum.de

Prämissen

Die Untersuchung ist deskriptiver Natur und trifft keine Aussagen über die tatsächliche Ausgestaltung und die Qualität von Leitbildern in einzelnen Unternehmen.

- » Untersucht wurden im Rahmen der Studie Informationen, die von den Unternehmen nach außen kommuniziert werden. Diese sagen daher nichts darüber aus, wie viele der DAX-30-Unternehmen definierte Leitbilder außerhalb der offenen Kommunikation haben und wie die tatsächlichen bzw. vollständigen Leitbilder der Unternehmen aussehen.
- » Außerdem können keine Aussagen darüber getroffen werden, inwieweit Leitbilder tatsächlich in den Unternehmen implementiert sind und damit als Wert- und Leistungstreiber wirksam werden. Ein Zusammenhang zu Leistungsdaten von Unternehmen kann somit im Rahmen der Untersuchung nicht hergestellt werden.
- » Die einzelnen Leitbild-Elemente wurden voneinander getrennt betrachtet. Der Zusammenhang zwischen einzelnen Elementen konnte über die vorliegenden Informationen nicht eingeschätzt werden. Folglich können auch keine Aussagen über Konsistenzen bzw. Inkonsistenzen und damit die Qualität innerhalb einzelner Leitbilder getroffen werden.
- » Betrachtet werden alle Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Studiendurchführung (Februar 2009) dem DAX-30-Index angehören.