

Beyond Profit.



Was Unternehmen
in Zukunft
erfolgreich macht.

Gewinne sichern. Gewinne erhöhen.



**Das genau wird aber
immer schwieriger!**

Warum eigentlich?

● Verschlechterung der Gewinnaussichten

- ▶ Immer mehr Anbieter, Produkte und „Marken“
- ▶ Wettbewerb um Regalplätze, Kunden und Fachkräfte wird immer härter
- ▶ Inlandsmärkte zunehmend gesättigt
- ▶ Produkte immer häufiger austauschbar
- ▶ Zunehmende Bürokratie und Rechtsvorschriften
- ▶ Vorherrschaft von Einkäufern und Controllern
- ▶ Demographische Entwicklung in Deutschland
- ▶ Folgen der Finanz- und Eurokrise...

- Und auf Verbraucher-/Kundenseite ...

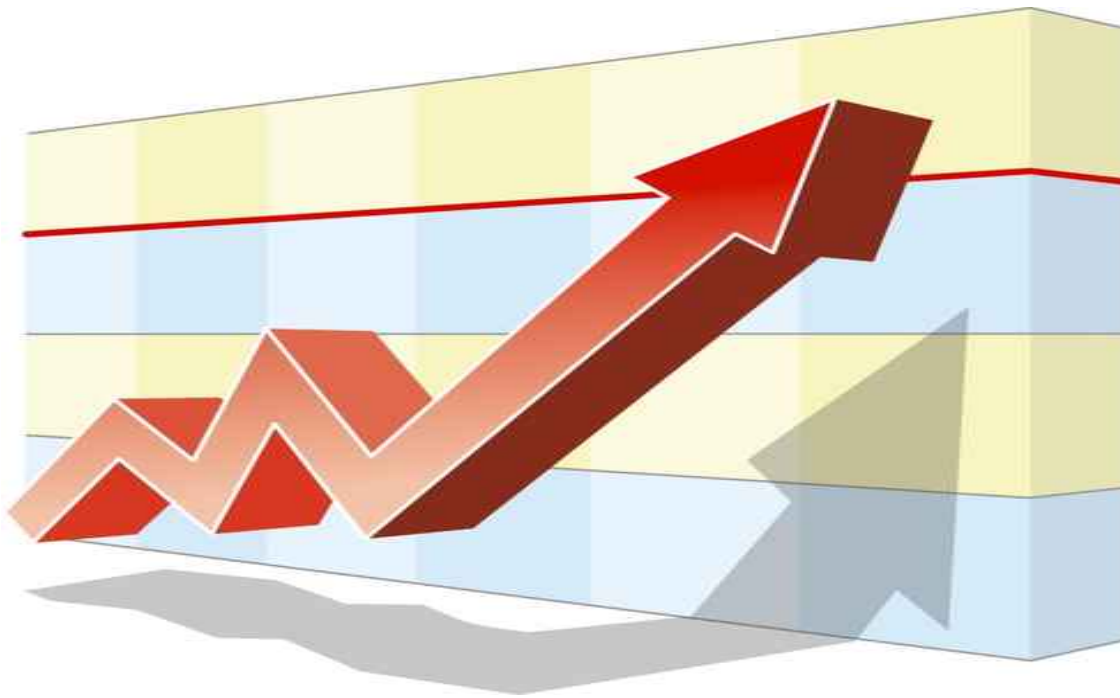
- ▶ **Naivität und verändertes Kaufverhalten einerseits (junge Generationen)**
- ▶ **Misstrauen und „Nase-voll“-Mentalität andererseits**

**Was also tun,
um die
Gewinnerfordernisse
auch in Zukunft
zu realisieren?**

Die Gewinnformel

Der betriebswirtschaftliche Ansatz:

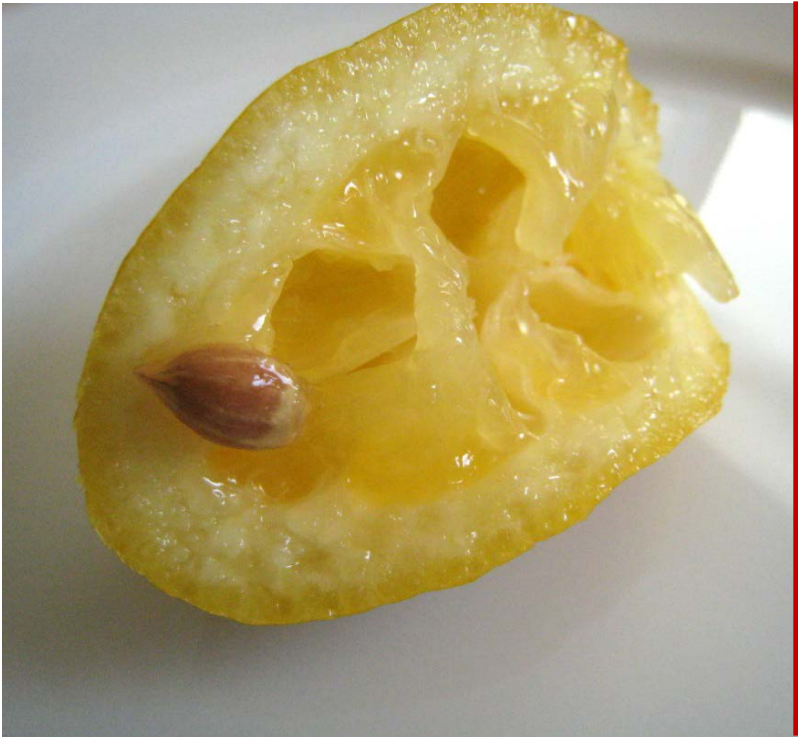
$\text{Gewinn(v.St.)} = \text{Absatzmenge} \times \text{Abverkaufspreis} - \text{Kosten}$



Option 1:

Kosten senken → Gewinn steigt

Gewinn (v.St.) = Absatzmenge x Abverkaufspreis - **Kosten**



Wird schon seit Jahren gemacht.

Prozessoptimierung

Fertigungsverlagerung

Outsourcing

Einkaufsoptimierung

Personalabbau

Leiharbeit...

→ Da ist meistens nicht mehr viel drin

Option 2:

Preise erhöhen → Gewinn steigt

Gewinn (v.St.) = Absatzmenge x **Abverkaufspreis** - Kosten



Funktioniert in Käufermärkten kaum.

Wettbewerb sorgt für eher niedrige Preise.

In vielen Branchen herrscht reiner Preiswettbewerb (z.B. Möbel).

Preiswettbewerb ist ruinös, nur Große überleben.

In regulierten Märkten kaum möglich

Höhere Preise führen i.d.R. zu sinkender Nachfrage

→ Da geht leider meistens nichts

Option 3:

Mehr verkaufen → Gewinn steigt

Gewinn (v.St.) = **Absatzmenge** x Abverkaufspreis - Kosten



Im Inland gibt es selten noch Potenzial.
In meisten Branchen sind Märkte gesättigt.
Es herrscht Verdrängungswettbewerb.
Mehr verkaufen geht häufig nur über niedrigere Preise.

Absatzausweitung im Ausland bedeutet hohe Investitionen und Komplexität (interkulturelle Kompetenzen, Prozesse, Organisation, Gesetze, neue Partner, etc.) und birgt Währungsrisiken

→ Das ist langwierig und schwierig

Fazit?

**Die klassischen
betriebswirtschaftlichen
Möglichkeiten sind
zunehmend ausgeschöpft !**

Was bleibt?

Der „Faktor“ Mitarbeiter/in !

Geschäfte werden immer noch von Menschen und mit Menschen gesteuert und gemacht - auch wenn das in der betriebswirtschaftlichen Gewinnformel nicht direkt drin steht.

Es sind letztlich die Mitarbeiter/innen, die unsere Gewinne erwirtschaften und die Kunden, die ihre Gehälter zahlen.

Die „besseren“ Mitarbeiter/innen bedeuten zunehmend einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil und überlegene Gewinnchancen.

● Die Gallup-Studie

- ▶ Seit Jahren Umfragen unter deutschen Arbeitnehmern
- ▶ Arbeitnehmer älter 18 Jahre
- ▶ 2011 wurden weitere 1323 Arbeitnehmer befragt, in Summe mittlerweile > 1 Mio. Interviews
- ▶ Ergebnisse sind für deutsche Wirtschaft repräsentativ

Frage: Wie denken Sie, sieht's aus bei den deutschen Unternehmen mit der Mitarbeiterzufriedenheit?

Leider besonders kritisch.

● 3 Mitarbeiter-Typen

1 Mitarbeiter/innen
mit **hoher**
emotionaler
Bindung zum
Arbeitgeber

- Loyal
- Produktiv
- Motiviert
- Engagiert
- Ideenreich
- Ehrlich
- Zufrieden bis stolz



2 Mitarbeiter/innen
mit **geringer**
emotionaler
Bindung zum
Arbeitgeber

- Dienst nach Vorschrift
- Produktiv
- Durchschnittlich
engagiert
- Dem Unternehmen
nur eingeschränkt
verpflichtet



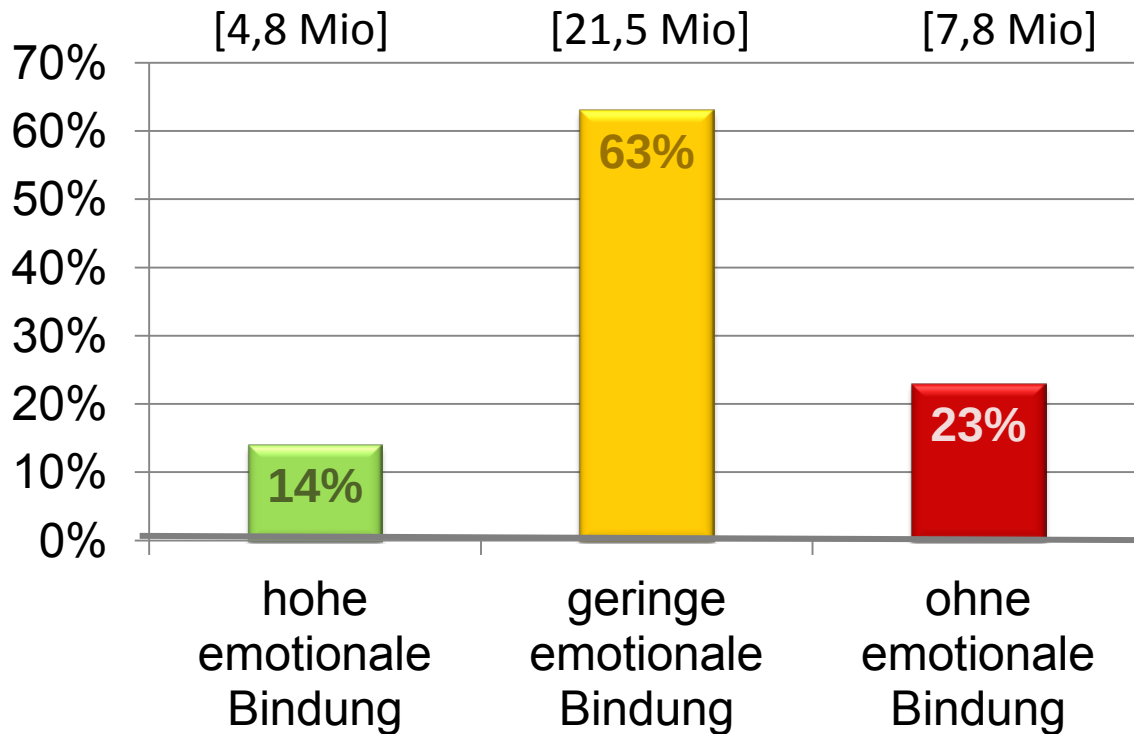
3 Mitarbeiter/innen
ohne
emotionale
Bindung zum
Arbeitgeber

- Arbeiten aktiv
gegen Interessen des
Unternehmens
- Innerlich gekündigt
- Unzufrieden, frustriert
- Meckern, torpedieren
- Veränderungsresistent



● Die Gallup-Studie

Ergebnisse des sog. Engagement-Index Deutschland 2011:



MA in Prozent [absolut]

● Fakt ist:

Innere Kündigung
kostet
die deutschen
Unternehmen
jährlich ca.
125 Mrd. Euro!



● Fakt ist auch :

☹ - Mitarbeiter
haben 70% mehr
Fehlzeiten wie
😊 - Mitarbeiter



● Fakt ist:

☹ - Mitarbeiter
bringen 67%
weniger Ideen/
Innovations-
kraft ein als
😊 - Mitarbeiter



● Fakt ist auch :

☹ - Mitarbeiter
verursachen
34 – 40% mehr
Fluktuation als
😊 - Mitarbeiter



● Fakt ist:

Für ein
Unternehmen
mit 500 MA
entstehen
dadurch pro Jahr
1,2 Mio. € Kosten
alleine durch
Fluktuation.



● Fakt ist:

Anders gesagt:
schon 5%
weniger 😞
und dafür
5% mehr 😊
spart
ca. 75.000 €
pro Jahr !



● Fakt ist auch :

☹ - Mitarbeiter
verursachen
27% mehr
Schaden durch
Schwund als
😊 - Mitarbeiter



● Fakt ist:

☹ - Mitarbeiter
sind zu
49% mehr an
Arbeitsunfällen
beteiligt als
😊 - Mitarbeiter



● Fakt ist auch :

☹ - Mitarbeiter
liefern zu 60%
schlechtere
Qualitäts-
zahlen ab als
😊 - Mitarbeiter



● Fakt ist auch :

☹ - Mitarbeiter
empfehlen
73% seltener
Produkte des
eigenen Arbeit-
gebers als

😊 - Mitarbeiter



● Und ...

☹ - Mitarbeiter
empfehlen zu 74%
ihr Unternehmen
weniger als
Arbeitgeber an
Freunde/Bekannte

(Fachkräftemangel! Standortnachteile?)



● Fakt ist:

😊 - Mitarbeiter
bringen
18% mehr
Produktivität
und 16% mehr
Rentabilität als
😞 - Mitarbeiter



Was sind die Ursachen?

**Erstens:
die Führungskräfte.**

**Wir haben zu
wenige gute.**

● Denn Fakt ist auch:

56 - 83% der Mitarbeiterzufriedenheit -
und damit auch der Bindung an den Arbeitgeber -
hängt von der direkten Führungskraft ab!

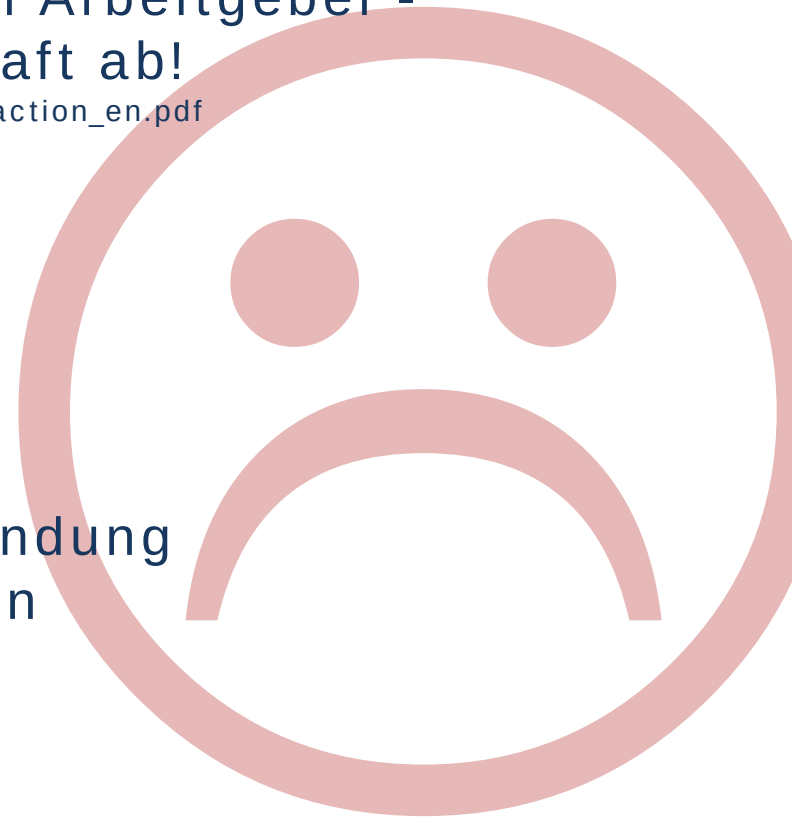
(http://wilsonlearning.com/images/uploads/pdf/employee_satisfaction_en.pdf)

Jeder 2. Mitarbeiter/in sagt,
dass er/sie unter einem besseren
Vorgesetzten bis zu **60% effektiver**
arbeiten würde!

(Financial Times Deutschland, 16.4.2012)

45 % der Mitarbeiter/innen ohne Bindung
würden ihren direkten Vorgesetzten
umgehend entlassen,
hätten sie die Möglichkeit dazu.

(Gallup-Studie, 9.5.2012)



- **Was sind
die Ursachen?**

**Zweitens:
Fehlende Werteorientierung
und keine
zielführende Unternehmenskultur.**

● Was passt denn nicht?

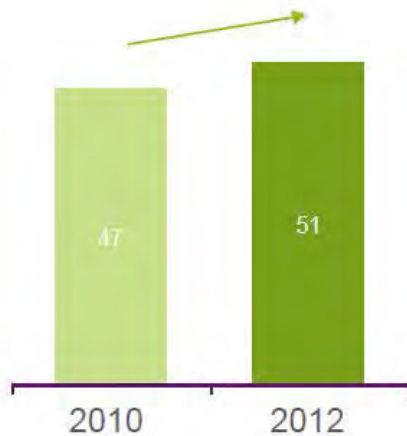
Mitarbeiter/innen wollen hauptsächlich

- ▶ Den Sinn Ihrer Arbeit erkennen
- ▶ Transparenz und Offenheit erleben
- ▶ Anerkennung für Leistung bekommen
- ▶ Vertrauen erhalten
- ▶ Geführt und akzeptiert werden
- ▶ Fair und gerecht behandelt werden
- ▶ Fehlverhalten sanktioniert sehen
- ▶ Werte-voll geführt werden
- ▶ Orientierung und klare Ziele haben.

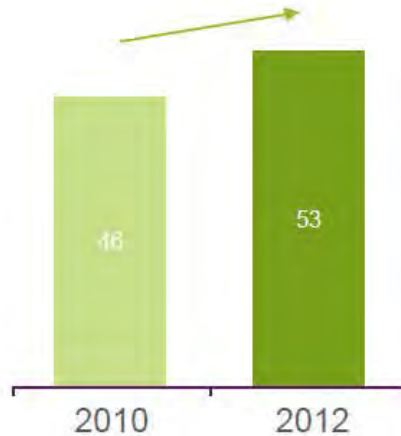
● Ehrlichkeit und Wertschätzung wird immer wichtiger

„Diese Themen werden in Zukunft sehr an Bedeutung gewinnen“

**Transparenz/Ehrlichkeit
in der Wirtschaft**



**Faire und respektvolle Behandlung
von Arbeitnehmern**



Quelle: Icon Added Value CSR-Studie, März 2012 (alle Angaben in %)

Eigenstudie Corporate Social Responsibility

CSR auf dem Prüfstand 2012

● Aber:

Nicht einmal jede zweite Führungskraft (44%)
kennt die Unternehmensziele,
33% der Führungskräfte
sind sie gar nicht bewusst!
(Stepstone-Studie, Februar 2012)

82% der Führungskräfte
beschäftigen sich maximal
nur in 5% ihrer Arbeitszeit
mit Personalführung.
(KP2-Studie, n=400 Führungskräfte)

Unser System befördert gute
Fachexperten und Sachbearbeiter
zu Vorgesetzten, soziale Kompetenz
und Lust auf Menschenführung
werden nicht priorisiert.



● Fazit

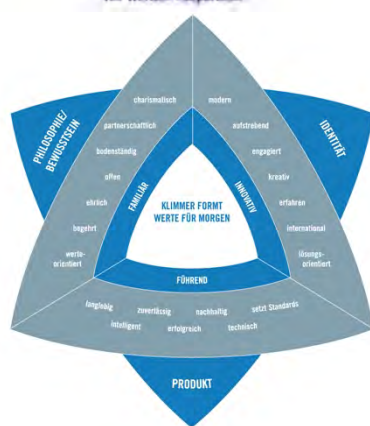
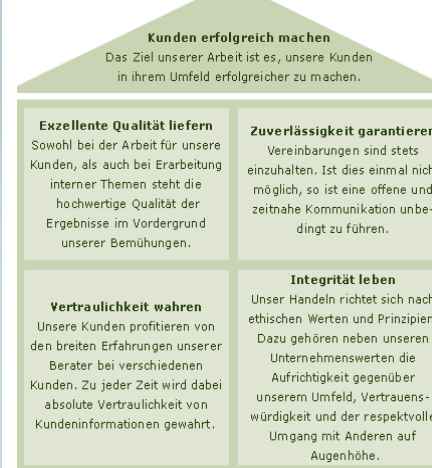
Zufriedene Mitarbeiter/innen sind der kritische Erfolgsfaktor Nr. 1 für zufriedene Kunden und nachhaltige Gewinnerzielung.

Sie erhöhen die Produktivität und Rentabilität **zweistellig**.

Voraussetzung sind

- **qualifiziertere Führungskräfte** mit Freiraum und Lust zum Führen
- eine **an klaren Werten orientierte, Identität und Vertrauen schaffende Unternehmenskultur**.

Das **Leitinstrument** von Führung und Werte-orientierter Kultur heißt **Kommunikation**. Ein griffiges, kontinuierlich kommuniziertes und inszeniertes Leitbild ist die Grundlage für eine Wertekultur.



Unsere Führungsgrundsätze. Die Führungskräfte der Chiesi GmbH



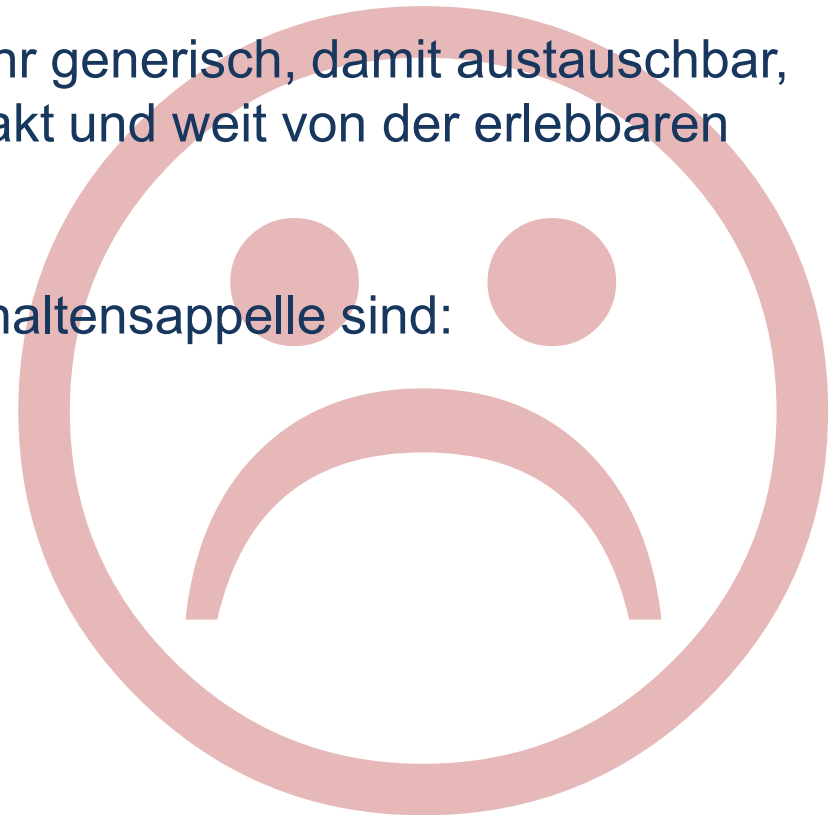
● Sie sind damit in bester Gesellschaft !

Ca. 85% der Unternehmen in Deutschland haben ein Leitbild, in dem zentrale Werte und gewünschte Verhaltensmaßstäbe postuliert sind, u.a. mit Sätzen wie „*Unsere Mitarbeiter sind unser höchstes Gut*“...

Die Aussagen der Leitbilder sind oft sehr generisch, damit austauschbar, wenig Unternehmens-spezifisch, abstrakt und weit von der erlebbaren Realität entfernt.

Üblicherweise thematisierte Werte/Verhaltensappelle sind:

- ▶ Kundenorientierung
- ▶ Mitarbeiter als wertvolles Gut
- ▶ Umwelt und Nachhaltigkeit
- ▶ Verantwortung
- ▶ Erfolg, Wirtschaftlichkeit
- ▶ Innovation, Zukunft, Fortschritt
- ▶ Qualität
- ▶ Gesellschaftliche Verantwortung



So hilft es wenig!

85 % der Arbeitnehmer wissen zwar, dass es in ihrem Unternehmen ein Leitbild gibt, aber **nicht einmal jeder Zweite** kennt wenigstens halbwegs die wesentlichen Inhalte/Aussagen davon!

Nur 32% der MitarbeiterInnen sagen, dass das aktuelle Leitbild ihre Arbeitsleistung und -stimmung positiv beeinflussen würde.

Die meisten Leitbilder erschöpfen sich in Hochglanz-Broschüren und liegen in den Schreibtischschubladen – **es fehlt** jegliche **Verbindlichkeit**, es gibt keine konkrete **Umsetzung** in die Tagesarbeit und die definierten Werte werden im Unternehmen **nicht vorgelebt** – von den Führungskräften schon ‘mal gar nicht.



Wer und was ist denn dann gefordert?

Die Personalabteilung, HR?

Die Mitarbeiter selbst?

Die Führungskräfte?

Das Management/die Leitung?

Die Werbeabteilung?

Die interne Kommunikation?

Wer und was ist denn dann gefordert?

Gefordert sind **A L L E** und **J E D E R** ! Der Einzelne zählt.
Nicht eine Abteilung oder eine Funktion oder ein Instrument.

Zu vorderst: **Die Unternehmensleitung**
→ Ernsthaft wollen, vorleben, einklagen, konsequent sein

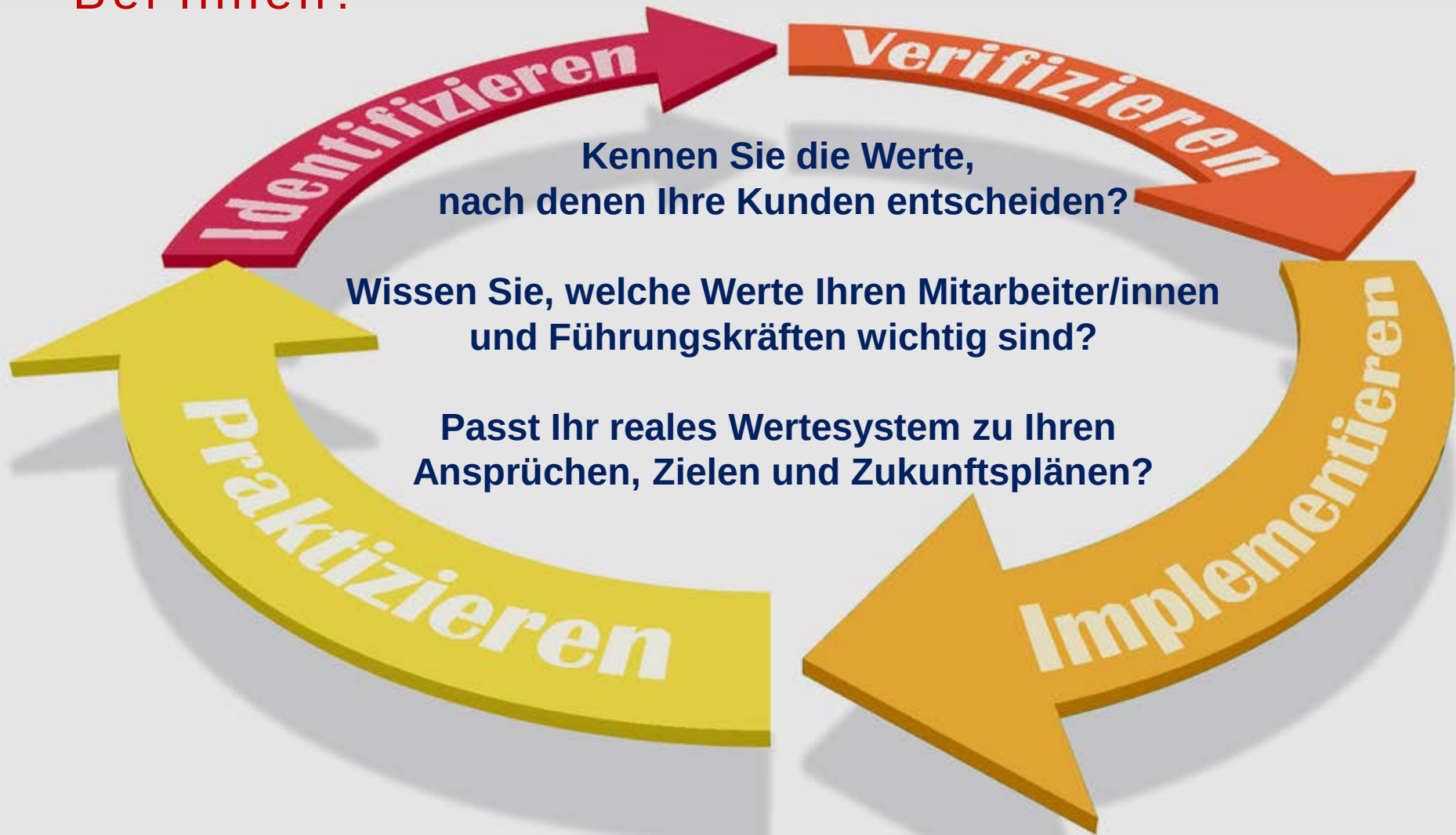
Dann: **Die Führungskräfte**
→ Vorleben, umsetzen, einklagen, konsequent sein

Die Mitarbeiter/innen und der Betriebsrat
→ Fordern, praktizieren, Feedback geben

HR
→ Rahmenbedingungen schaffen und umsetzen

Die Kommunikation
→ Informieren, emotionalisieren, aktivieren, Dialoge schaffen

Bei Ihnen?



Werte-orientierte Kommunikation ist für eine erfolgreiche Zukunft elementar

Kommunikation ist das wichtigste Instrument im Wettbewerb.

Sie muss Treiber und Schmiermittel zwischen allen Beteiligten sein, von außen nach innen, vom Unternehmen zum Markt, von oben nach unten, von der Basis zur Spitze, von der Zentrale zur Filiale, von der Tochter zur Mutter.

Kommunikation muss Werte vermitteln, harmonisieren, pflegen und griffig, erlebbar inszenieren.



Wie muss Kommunikation sein, nach außen – und im Inneren ganz besonders?

- ▶ **Stetig und langfristig**
- ▶ **Multikanalig**
- ▶ **Involvierend**
- ▶ **Emotional gezielt**
- ▶ **Partizipativ**
- ▶ **Konstruktiv kritisch**
- ▶ **Direkter, unpolitischer Klartext**
- ▶ **Offen, ehrlich, authentisch**
- ▶ **Transparenz schaffend**
- ▶ **Vertrauenswürdig**
- ▶ **Starke Bildkonstanten**
- ▶ **Knapp und verständlich**



Die 3 häufigsten Fehler !

- ▶ **Fehlende Professionalität**
macht jemand ungelernt
und/oder nebenbei „so mit“
- ▶ **Einbahnstraßenkommunikation**
Beschallung und Verkündigung
statt Einbindung und Dialog
- ▶ **Schönwetterkommunikation**
Kritisches wird unterdrückt,
„Mann-sind- wir-toll“



**Aber, es gibt
auch gute Beispiele,
jenseits von
leerem Gerede
und billigem
Marketing-Getöse.**

● Beispiel Klartext im Leitbild

Dazu brauchen wir:

Ethisches Handeln. Wir denken, bevor wir handeln. Wir handeln, wenn wir von der Richtigkeit unseres Tuns überzeugt sind. Wir stärken Werte, indem wir sie vorleben. Andere behandeln wir so, wie wir selbst behandelt werden wollen.

Angemessene Toleranz. Minderleistung spornt uns besonders an, Minderleister fördern und motivieren wir zur verstärkten Teilhabe. Wer Leistung nachhaltig nicht erbringen will, dem helfen wir im eigenen Interesse, sich neu zu orientieren.

Partnerschaftlichkeit. Unser Zusammenwirken zeichnet sich aus durch persönliche Integrität, gegenseitigen Respekt und Offenheit. Wir behandeln jeden unvoreingenommen mit Wertschätzung und begegnen ihm auf Augenhöhe. Wir unterstützen einander und nutzen andere nicht aus. Wer nimmt, ist auch bereit zu geben.

Das brauchen wir nicht:

Egoismus. Jeder hat das Recht, seine eigenen Interessen zu verfolgen, solange das nicht zu Lasten Dritter oder der HAW-Gemeinschaft geht. Sture Egoisten stören und sind kulturelles Gift. Eine starke HAW-Gemeinschaft lässt sich das nicht gefallen und wird gegebenenfalls auf eine Verhaltensänderung hinwirken.

Unaufrichtigkeit. Lügen und Halbwahrheiten lehnen wir ab. Sie enttäuschen Vertrauen nachhaltig und gebären Misstrauen. In der HAW-Gemeinschaft verurteilen und bekämpfen wir jede Form von Unaufrichtigkeit und fordern jeden auf, sie nicht zu tolerieren. Glaubwürdigkeit ist im Miteinander einer Gemeinschaft unverzichtbar.

● Werte verbindlich kommunizieren

Karriere Kontakt Suche Suchbegriff

evenordbank Home Privatkunden Firmenkunden Vorsorgen & Versichern **Wert Unternehmen** Aktuelles/Presse

Ansprechpartner
Versicherungs-News
Staatliche Förderung
Junge Erwachsene
Informationen & Tipps
Karten sperren
e-Exklusiv

Online Banking
Online Depot

DAK TecDAX E.Stoxx € / USD

7.850
7.800
7.750
7.700
7.650
7.600

09:01 17:45

Börse aktuell

GRUNDWERTE-ERKLÄRUNG

Evenord-Bank eG-KG | **Grundwerte-Erklärung** | Kundengruppen | Vorstand | Ansprechpartner | Karriere |
Evenord-Gruppe | Kundenstimmen

Grundwerte-Erklärung der Evenord-Bank eG-KG

Die Evenord-Bank eG-KG gehört zu der bereits 1924 gegründeten Evenord-Gruppe. Als eigenständige Gewerbe- und Privatkundenbank sind wir im regionalen Markt verwurzelt. Bei uns steht der Mensch im Vordergrund: Kompetente, ehrliche und freundliche Beratung ist für uns selbstverständlich - **Leistung höchstpersönlich!**

Mit dieser Erklärung benennen wir die Werte, denen wir uns in unserer Arbeit verpflichtet fühlen. In einem gemeinsamen Prozess haben Vorstand und Mitarbeiter diese Grundwerte erarbeitet. Die Gesellschafterversammlung der Bank unterzeichnet diese Erklärung mit. Uns ist bewusst, dass jeder Mitarbeiter diese Werte umsetzen muss. Die Strukturen unserer Organisation richten wir so aus, dass sie dies unterstützen. Wir sehen diese Erklärung als Ansporn, unser Arbeiten und Handeln im Unternehmen jeden Tag neu auf diese Grundwerte hin auszurichten und zu überprüfen.

Wir lassen

Erfolg res
und aus
das Lebe
Kunden u
ökonomi

Dazu verpflichten wir uns - jeder Mitarbeiter mit eigenem Namen.

Mehr Informationen

[Die Grundwerte-Erklärung als PDF](#)

- Betroffene zu Beteiligten machen,
Kommunikation durch Involvement beim
Mitarbeiteraktienindex beim Schindlerhof

Jeder Mitarbeiter wird als Aktie gesehen, deren Kurswert er/sie durch seine Leistung und sein Verhalten beeinflusst. Der Aktienwert aus rund 20 Indikatoren zusammen, darunter Einreichen von Ideen, Mitarbeit an Projekten, Pünktlichkeit, Fehlerquote, Krankheitstage, Arbeiten mit einem Zeitplansystem oder Weiterbildung. Basis sind Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Jeder Index fließt auch in den jeweiligen Teamindex eines Mitarbeiters ein. Somit beeinflusst jeder Mitarbeiter auch direkt und unmittelbar den Kurswert seines Teams – sei es negativ oder positiv.



Mit diesem Konzept von 2002 wurde der Schindlerhof dreimal als „Great Place to Work“ ausgezeichnet.

● Beispiel Aktivierung zu einer MA-Befragung

The image displays three posters for an employee survey at ABC. Each poster has the ABC logo in the top right corner.

- Left Poster (Light Blue/Green):**
 - Top: ABC logo
 - Text: **Alles prima.**
 - Text: **Oder nicht?**
 - Bottom text: Vom 14. April/1. Mai bis 15. Mai findet die ABC-Mitarbeiter-Befragung statt! Anonym. Ohne Tabus. Und 'ne halbe Stunde Zeit dafür gibt's extra. Nur wer mitmacht, gestaltet unsere Zukunft. Also los!
- Middle Poster (Purple/Blue):**
 - Top: ABC logo
 - Text: **Hinnehmen**
 - Text: **oder**
 - Text: **ändern?**
 - Bottom text: Vom 14. April/1. Mai bis 15. Mai findet die ABC-Mitarbeiter-Befragung statt! Anonym. Ohne Tabus. Und 'ne halbe Stunde Zeit dafür gibt's extra. Nur wer mitmacht, gestaltet unsere Zukunft. Also los!
- Right Poster (Orange/Purple):**
 - Top: ABC logo
 - Text: **Kneifen**
 - Text: **oder**
 - Text: **handeln?**
 - Bottom text: Vom 14. April/1. Mai bis 15. Mai findet die ABC-Mitarbeiter-Befragung statt! Anonym. Ohne Tabus. Und 'ne halbe Stunde Zeit dafür gibt's extra. Nur wer mitmacht, gestaltet unsere Zukunft. Also los!

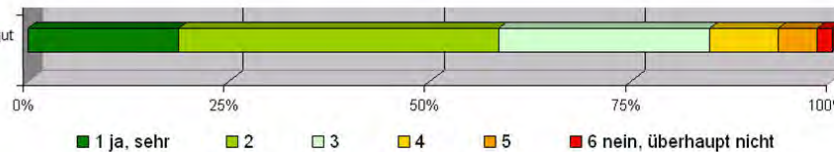
● Beispiel Offenes Feedback

IRKU:

3. Ergebnisse der Auswertung – Kategorie *Arbeitsumfeld* Frage 8: Halten Sie ABC durch die Geschäftsleitung gut geführt?

X

Firma wird durch Geschäftsleitung gut geführt



T

→ Hohes Vertrauen in ABC-Führung (1. Ebene)

„Ja“ 46,4%; „Fraglich“ 35,5%; „Nein“ 20,2%



Hauptgründe für „Ja“:

Marktposition/-stärke, bisheriger Unternehmenserfolg, strategische Orientierung und Kompetenz der GL, Investitionen

Hauptgründe für „Bedingt“:

Fehlende Basisanbindung, zu wenig Informationsfluss nach oben, mangelnde soziale Kompetenz, zu einseitige wirtschaftliche Orientierung, unfaire Entlohnung, schlechtes Verhältnis Mitarbeiter – zu jeweiligen FK, zu wenig Kostenbewusstsein, organisatorische Mängel



Hauptgründe für „Nein“:

Selbstherrlicher Führungsstil und Arroganz, Kontakt zur Basis fehlt und damit „echte“ Information, Unehrlichkeit / leere Versprechungen



Ergebnisse
MAB ABC 20XX

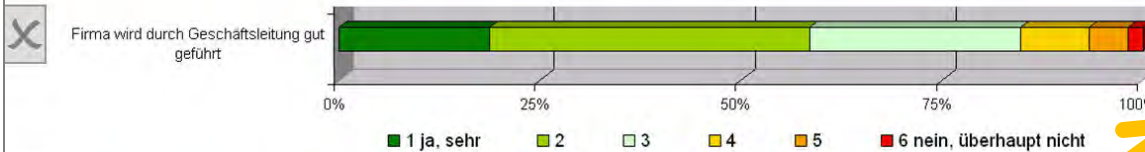
Stand 06/20XX
13/54

IRKU: GmbH & Co. KG
Institut zur Revision
der Kommunikationsabteilung
in Unternehmen

● Beispiel Offenes Feedback

IRKU:

3. Ergebnisse der Auswertung – Kategorie *Arbeitsumfeld* Frage 8: Halten Sie ABC durch die Geschäftsleitung gut geführt?



T

→ Hohes Vertrauen in ABC-Führung (1. Ebene)

„Ja“ 46,4%; „Fraglich“ 35,5%; „Nein“ 20,2%

Hauptgründe für „Ja“:

Marktposition/-stärke, bisheriger Unternehmenserfolg, strategische Orientierung und Kompetenz der GL, Investitionen

Hauptgründe für „Bedingt“:

Fehlende Basisanbindung, zu wenig Informationsfluss nach oben, mangelnde soziale Kompetenz, zu einseitige wirtschaftliche Orientierung, unfaire Entlohnung, schlechtes Verhältnis Mitarbeiter – zu jeweiligen FK, zu wenig Kostenbewusstsein, organisatorische Mängel

Hauptgründe für „Nein“:

Selbstherrlicher Führungsstil und Arroganz, Kontakt zur Basis fehlt und damit Information, Unehrlichkeit / leere Versprechungen

Folmaßnahme:
Vorgesetztenbeurteilung,
Feedbackrunden

Folmaßnahme:
Regelmäßiges Frühstück
GF + 5 MA

Folmaßnahme:
Kummerkasten bei GL,
Ombudsperson

Ergebnisse
MAB ABC 20XX

Stand 06/20XX
13/54

IRKU: GmbH & Co.
Institut zur Revision
der Kommunikationsabteilung
in Unternehmen

- Johann Wolfgang von Goethe

**Es ist nicht genug,
zu wissen –
man muss es auch anwenden.**

**Es ist nicht genug,
zu wollen,
man muss es auch tun!**

Kontakt

DIIWU GmbH & Co.KG
Campusallee 1
92637 Weiden i.d.Opf.

www.diiwu.de
hartleben@diiwu.de
Tel. 0961-470 56 226
mobil 0171-333 8 779

