

Mehr Wert durch mehr Werte:

Zwischen Shareholder Value-Ansatz und Corporate Social Responsibility.

Prof. Dieter Weidemann, Vorstandsvorsitzender HESSEN METALL
Hessenforum 2007, 8. Mai, 17:00 Uhr

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
liebe Mitglieder,
verehrte Gäste,

ich begrüße Sie ganz herzlich auf dem diesjährigen Forum der hessischen Metall- und Elektro-Industrie von HESSEN METALL.

Schon bei Oscar Wilde lesen wir: „Einen Zyniker erkennt man daran, dass er **von jedem Ding den Preis**, von **keinem Ding aber den Wert** kennt. Es ist auszuschließen, dass Wilde damals die Schwierigkeiten einer wertorientierten Unternehmensführung im Blick hatte.

Umgekehrt scheinen die Finanzmärkte häufig zynisch zu reagieren, wenn sie zum Beispiel auf Kündigungen von Arbeitnehmern mit einer Art Kursfeuerwerk reagieren. Auch die Börse, so könnte man formulieren, rechnet wohl mit dem Preis von Arbeitnehmern, stellt aber ihren Wert nicht gebührend in Rechnung.

Die Finanzmärkte aber, meinen Damen und Herren, sind häufig der Orientierungspunkt eines wertorientierten Managements nach dem

Shareholder Value Prinzip. Der Titel, unter dem unsere heutige Veranstaltung steht: „**Mehr Wert durch mehr Werte**“ behauptet, dass die bewusste Entwicklung von Werten, die keine Finanzwerte darstellen, ebenfalls zur Wertsteigerung der Unternehmen führt. Wir wollen zeigen, **dass** diese These richtig ist. Und vor allem wollen wir zeigen, **auf welchen Wegen** dies zu bewerkstelligen ist – wie Sie es von einem praxisorientierten Unternehmergespräch wie dem Hessenforum gewohnt sind.

Worüber reden wir, meine Damen und Herren?

Die **wertorientierte Unternehmensführung** ist für die einen das **Nonplusultra der Unternehmensführung**, für die anderen eine einseitig **auf Aktionärsinteressen ausgerichtete Verschwörung**. Ein Missverständnis? Wohl eher nicht.

Lange Zeit war das Shareholder Value Konzept mit der wertorientierten Unternehmensführung identisch. An der Zielorientierung von beiden kann auch kein Zweifel herrschen. Eine **kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes ist zum Leitbegriff der modernen Unternehmensführung** geworden. Sie steht im Gegensatz zu den Zielen einer bloßen kurzfristigen Steigerung von Gewinn und/oder Umsatz. Und sie setzt auf Nachhaltigkeit, die sich in der Regel durch steigende Börsenkurse ablesen lässt. „Wertorientierte Unternehmensführung bedeutet,“ sagt z. B. Dr. Norbert Bensele, Personalvorstand der Daimler-Benz InterServices AG, „dass wir uns gegenüber unseren Aktionären verpflichten, den Unternehmenswert von Daimler-Benz nachhaltig zu steigern.“

Die Hauptaufgaben der wertorientierten Unternehmensführung sind:

- die Planung und Bewertung von Wert steigernden **Investitionen**,
- die Steuerung der **Anreizstrukturen** im Sinne der Wertsteigerung
- und schließlich die Messung und Kontrolle der **Performance**.

Damit markiert das Shareholder Value-Konzept einen deutlichen Fortschritt gegenüber Zielsystemen, die den Unternehmenserfolg noch ausschließlich und besonders kurzfristig auf der Basis von Umsatz und Gewinn bewerten. (Quartalsberichterstattung).

Heute bezweifelt im Übrigen kaum mehr jemand, dass die stetige Steigerung des Unternehmenswertes zu den ersten Aufgaben der Unternehmensführung gehört. Wir als Unternehmer wissen außerdem, **dass es zu diesem kontinuierlichen „Mehr-Wert“ keine Alternative gibt**, wenn der Bestand eines Unternehmens langfristig gesichert bleiben soll.

Doch der **Shareholder Value-Ansatz allein oder falsch verstanden** – die Orientierung am „Mehr Wert“ für den Anteilseigner bzw. Eigenkapitalgeber – **reicht** als Orientierungsrahmen **nicht aus, um den vielfältigen Dimensionen unternehmerischen Handelns gerecht** zu werden. Zum einen, weil die einseitige Orientierung am Unternehmenswert zu einem Stichtag, zum Beispiel zum Ende der Laufzeit eines Managementvertrages jeweils die Anreize für das Management verzerrt und so den Spielraum für langfristige,

strategische Entscheide einengt. Zum anderen, weil der über pure Finanzgrößen gesteuerte und ausgedrückte Shareholder Value **allzu leicht vergisst, was die eigentlichen Werttreiber in einem Unternehmen sind.** „Wertorientierte Unternehmensführung zielt aber nicht allein auf eine angemessene Verzinsung für unsere Aktionäre, sondern ebenso auf attraktive Dienstleistungen und innovative Produkte für unsere Kunden und vor allem auf anspruchsvolle und sichere Arbeitsplätze für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, sagt der schon einmal zitierte Personalvorstand Bensel. Erfolgreiches Unternehmertum benötigt also einen umfassenderen Orientierungsrahmen.

Schließlich hängt der Erfolg von Unternehmen heute nicht ausschließlich von materiellen Faktoren ab. Mindestens ebenso wichtig sind **immaterielle und schwierig messbare Güter**, die in jedem Unternehmen zu finden sind. **Immaterielle Vermögenswerte**, wie zum Beispiel eine dem Unternehmenserfolg dienlichen **Unternehmenskultur, hohe Innovationskraft** oder **Veränderungspotenzial eines Unternehmens, Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter, Kundenloyalität** und **Markenwert, Verantwortung** und **Respekt**, die am Ende erst dazu führen, dass ein Mehr-Wert sich auch finanzwirtschaftlich niederschlägt.

Unternehmen **besitzen also viel mehr Werte** als solche, die sich in Finanzwerten oder **der Bilanz darstellen** lassen. Und es kommt bei der modernen Form einer wertorientierten Unternehmensführung darauf an, umfassende Ziel- und Strategiesysteme zu bestimmen, die

zur Steuerung dieser Werte verwendet werden können.

Diese Werte bestehen übrigens **teilweise auch außerhalb des Unternehmens**. So müssen Unternehmen heute neben den Ansprüchen von Investoren, Mitarbeitern und Kunden auch quasi „Bürgerpflichten“ nachkommen. Sie sind so genannte „Corporate Citizens“ und müssen ihrer sozialen Rolle als eine Art von Staatsbürgern gerecht werden. Das ist keinesfalls altruistisch zu verstehen. Vielmehr leisten die dabei geschaffenen Werte einen wichtigen Beitrag, langfristig die **Handlungsspielräume für die Zukunft** zu erhalten. Denn **die medial aufgeklärte Zivilgesellschaft** formuliert in den immer neu wiederkehrenden Wertedebatten **auch immer neue Ansprüche**. Und es **ist gerade die Wirtschaft**, es sind gerade die Unternehmer, die an den daraus abgeleiteten Forderungen gemessen werden.

„Corporate Social Responsibility“ nimmt die Rolle des Unternehmens als Corporate Citizen an und beantwortet die damit verbundenen Forderungen. Doch „Corporate Social Responsibility“ leistet für die Unternehmensführung nur dann einen konstruktiven Beitrag, wenn dabei die erste Bürgerpflicht des Unternehmens – die Erzeugung von ökonomischem „Mehr Wert“ – nicht aus dem Blick gerät.

Richtig und wichtig bleibt aber, dass neben den Shareholder Value-Ansatz als wertorientierte Unternehmensführung heute zunehmend die Forderung nach einem wertebasierten Management tritt, weil unsere Gesellschaft heute mehr denn je sich ihrer Wertebasis vergewissert.

Es spielen dabei Werte eine Rolle, wie sie typischerweise **das Erfolgsmodell des deutschen Mittelstandes** ausmachen. Das gilt sowohl für die Werthaltung in den Unternehmen als auch außerhalb. Denn was uns heute als Corporate Citizenship begegnet, ist dem erfolgreichen Mittelstand bereits über Generationen eingeschrieben und wurde nur nicht so genannt und war vielleicht weniger bewusst. Werte, wie sie mittlerweile übrigens auch die Analysten an den Finanzmärkten für ihre Bewertungen entdeckt haben. Denn gerade an den Finanzmärkten setzt sich **heute die Erkenntnis durch, dass „Mehr Werte“ eben auch nachhaltig unternehmerischen „Mehrwert“** schaffen. Und dies nicht zuletzt deshalb, weil **wertebasierte mittelständische Unternehmen heute zunehmend den Schritt an die modernen Finanz- und Kapitalmärkte** wagen und dort durch eine **nachhaltige Outperformance** auffallen. Der so genannte GEX, also das Segment der inhaberkontrollierten Aktiengesellschaften, gehört an der Börse zu den Segmenten mit dem größten Wertzuwachs.

Eine ökonomische Werthaltung und eine normative Werthaltung muss eben kein Widerspruch sein. Im Gegenteil: Je besser es gelingt, die beiden Wertewelten miteinander zu verzahnen, desto besser sind am Ende die Ergebnisse auf beiden Seiten.

Meine Damen und Herren, es gibt **einen neuen Typus von mittelständischen Unternehmen hier in Deutschland**, der diese Philosophie verkörpert und sehr erfolgreich ist. Ich möchte sie als **„Der neue deutsche Mittelstand“** bezeichnen, weil sie auf der einen Seite bis in

die Wolle gefärbt sind von traditionellen mittelständischen, häufig familiären Werten. Neu ist allerdings ihre Transparenz im Ökonomischen.

Lange Zeit war der deutsche Mittelstand, was die Informationen über ihre finanzielle Basis anging, **eine geschlossene Auster**. Es waren viele Perlen darunter. Aber manchmal war es auch wenig erfreulich, was sich bei beispielsweise der von Banken erzwungenen Öffnung zeigte. Viele Vertreter des deutschen Mittelstandes haben diesen Status überwunden und **leben eine bisher nicht gekannte Transparenz**. Wobei es ja nicht nur Transparenz ist, die einen Wert darstellt. Es ist **vor allem die dahinter stehende Haltung**. Der neue deutsche Mittelstand verbindet ein normatives mit einem ökonomischen Wertebewusstsein und weiß die beiden Bereiche geschickt zu verbinden. Ja ich möchte noch weiter gehen: **Er kapitalisiert die traditionelle Stärken des deutschen Mittelstandes, indem er sie in ein ökonomisches Zielsystem bringt**. Das erfordert zunächst die **Definition und Reflexion, später das Messen, Steuern und Entwickeln aller erfolgskritischen Unternehmenswerte**.

Im Übrigen, meine Damen und Herren, machen wir uns nichts vor: Dass heute viele mittelständische Unternehmen auf diesem Weg sind, haben wir vor allem auch den Finanzmärkten zu verdanken. Das muss nicht gleich die Börse sein. Aber die Diskussionen und Anforderungen um Basel II oder der breite Einstieg von Privat Equity-Gesellschaften mit ihrer Kultur in den deutschen Mittelstand hat entscheidend dazu beigetragen, dass sich dieser derzeit als **neuen deutschen Mittelstand** erfindet: **Unternehmen, die auf der Basis einer starken**

Wertekultur erstklassig geführt werden und ökonomisch nachhaltig erfolgreich sind.

Nun meint man schon die Kritiker zu hören, die da sagen, dass dies eine **Entfremdung sozialer Werte** darstellt. Ich bin nicht dieser Auffassung. Die Erfahrung, die diese Unternehmen machen, spricht eine andere Sprache. Auch hier geht es um Werte. **Es geht um Autonomie und Selbststeuerung. Es geht um eine veränderte Kultur.** In einem transparenten Unternehmen, in dem **den Mitarbeitern ihr Beitrag für den Unternehmenserfolg klar ist, ist nicht nur die Arbeitsleistung sondern auch die Arbeitszufriedenheit eine höhere.** Es profitieren also alle davon.

Darüber werden wir heute sicher noch einiges hören. Ich freue mich außerordentlich, dass wir im Rahmen unserer Podiumsdiskussion die Gelegenheit haben, **mit drei Unternehmern** zu diskutieren, die aus diesem neuen Mittelstand stammen, deren Unternehmen für „Mehr Werte“ stehen und damit nachhaltigen „Mehr-Wert“ für Ihre Anteilseigner schaffen.

Das ist zum einen die Regel- und Messtechnik GmbH **RMG**. Ein Unternehmen in der Versorgungswirtschaft, das auf **eine ausgeprägte Leistungskultur und Transparenz im Unternehmen setzt** und dazu erst kürzlich einen umfassenden Veränderungsprozess im Führungssystem des Unternehmens angestoßen hat: So führt die Geschäftsführung die Mitarbeiter Zug um Zug in die ökonomische Betrachtung und die relevanten Kenngrößen des Unternehmens ein.

Das macht es den Mitarbeitern möglich, sich selbst und die Arbeitsprozesse optimal zu steuern und den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erkennen. Eine Führungsphilosophie, deren Umsetzung durch den Einstieg eines Finanzinvestors maßgeblich erleichtert wurde.

Und auch die **Erfolgsgeschichte der Pfeiffer Vacuum Technology AG geht Hand in Hand mit einem mutigen Schritt in Richtung internationales Finanzkapital**: Denn die Pfeiffer Vacuum Technology AG war das erste mittelständische Technologieunternehmen, das den Schritt an die Börse gewagt hat, noch bevor es das entsprechende Börsensegment an der Frankfurter Börse überhaupt gab. So ist das Unternehmen bis heute an der New York Stock Exchange notiert und schafft Unternehmenswerte auf der Basis von Kontinuität in der strategischen Ausrichtung, einem hohen Gemeinschaftssinn und Verlässlichkeit in den Aussagen. Werte, die von institutionellen Investoren honoriert werden und am Finanzmarkt wie im Unternehmen Glaubwürdigkeit und Vertrauen schaffen.

Und schließlich **die Firma Schenck RoTec**. Eine Marke, die in der Branche für **unerreichtes Know-how auf dem Gebiet des industriellen Auswuchtens** steht. Ein Markenwert, der durch die gezielte Organisation des Wissensmanagements in der weltweit operierenden Organisation des Unternehmens weiter entwickelt und verteidigt wird. Das Wissensmanagement umfasst den Wissenstransfer zum Kunden ebenso wie den Transfer zu und von den Lieferanten, den Austausch unter den einzelnen Tochtergesellschaften und den gezielten

Austausch mit den Wissenschaften. Als kontinuierlich lernende Organisation achtet das Unternehmen außerdem gezielt darauf, dass das Erfahrungswissen im Unternehmen nicht verloren geht

Es ist eine Vielzahl von unternehmerischen Werten, die im Kern jeder einzelnen dieser Erfolgsgeschichten stecken. Allen gemeinsam ist indessen, dass sie nur schwer in Form von Zahlen in den Wert des Unternehmens eingerechnet werden können: Seien es **Führungssysteme**, die dem Mitarbeiter ein besonders hohes Maß an Verantwortung und Steuerungsparameter zur Verfügung stellen wie bei der RMG, sei es eine **ausgezeichnete Reputation auf dem Finanzmarkt** auf der Grundlage von nachhaltigen, transparenten Entscheidungen und einer verlässlichen Kommunikation wie bei Pfeiffer Vacuum Technology AG, oder aber das Selbstverständnis eines Unternehmens **als lernende Organisation**.

Daher freuen wir uns, dass wir mit **Herrn Prof. Péter Horváth** einen Gastredner gewinnen konnten, der sich während seiner beeindruckenden Karriere als Wissenschaftler die längste Zeit mit den Fragen von Wert und Werten und ihrer Bedeutung in der Unternehmensführung beschäftigt hat und das Controlling als Managementaufgabe und Teil des Führungssystems einer Organisation maßgeblich geprägt hat. Herr Professor Horváth, ich begrüße Sie ganz herzlich.

Meine Damen und Herren,
ich wünsche uns allen ein spannendes, vergnügliches und informatives Forum. Dafür sorgen neben dem Impulsredner auch die Herren Dr.

Bähren von der RMG, Dondorf von Pfeiffer Vacuum und Dr. Fuchs von Schenck Ro Tec. Und für die straffe und charmante Moderation steht in schöner Tradition Anne Reidt, die Leitern des ZDF-Landesstudios.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Herr Prof., Horváth, ich bitte Sie ans Mikrofon. Wir sind alle schon sehr gespannt

12.668 Zeichen = knapp 17 Minuten.