



Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen

Eine Untersuchung von KPMG
in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung
an der Universität Erlangen-Nürnberg

Vorwort

Unternehmensleitbilder werden zunehmend als wichtiges und aktuelles Führungsinstrument wahrgenommen. Dafür gibt es gute Gründe: Im komplexen modernen Wirtschaftsleben schaffen Unternehmensleitbilder intern Orientierung und Identität. Extern vermitteln sie Transparenz und signalisieren die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. In der KPMG Umfrage zur Wirtschaftskriminalität von 1997 nannten 40% der antwortenden Unternehmen Unternehmensleitbilder zudem als wichtige Maßnahme zur Verhinderung wirtschaftskrimineller Handlungen und zur Förderung der Unternehmensintegrität.

Besondere Brisanz erhält das Thema durch die Tatsache, daß deutsche Unternehmen, die auf dem amerikanischen Aktienmarkt gelistet werden wollen, bei Rechtsverstößen (z.B. gegen den Federal Corrupt Practices Act) unter die sogenannten „Sentencing Guidelines“ fallen. Sollte es hier zu Verstößen kommen, drohen den Unternehmen drastische Geldstrafen. Können sie jedoch die Existenz eines gelebten Unternehmensleitbildes oder Verhaltenskodex (Code of Conduct) in Verbindung mit gewissen organisatorischen Maßnahmen zu deren Durchsetzung nachweisen, können derartige Strafen erheblich abgemildert werden.

Unternehmensleitbilder sind heute folglich keine kurzlebige Modeerscheinung mehr, sondern stellen in Zukunft einen wichtigen Bestandteil des unternehmerischen Erfolgs dar.

Dementsprechend ist der Bedarf an theoretischer Orientierung und praktischen Handlungsempfehlungen groß.

Die vorgelegte Untersuchung ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von KPMG und dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg. Der Inhaber dieses Lehrstuhls, Prof. Steinmann, forscht seit 1985 zu Fragen der Unternehmensethik und ist seit 1993 Vorsitzender des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik e.V. Von dieser Verbindung zwischen Theorie und Praxis hat auch die vorliegende Studie profitiert: Die empirischen Ergebnisse konnten sowohl durch Erkenntnisse aus dem praktischen Erfahrungshintergrund von KPMG als auch aus der Wissenschaft kommentiert und reflektiert werden. Ergebnis ist eine Untersuchung zum Thema Unternehmensleitbilder, die ebenso theoretisch fundierte wie praktische Empfehlungen und Hinweise herausarbeitet.

Wir danken allen Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben für ihre Hilfe und Informationsbereitschaft.

Unser besonderer Dank geht an Frau Dipl. Kauffrau Anja Poesch für die Durchführung der Befragung im Rahmen ihrer Diplomarbeit und auf Seiten von KPMG an Frau Dr. Bettina Palazzo, die für die Betreuung der Studie verantwortlich war.

Frankfurt und Nürnberg, im Juli 1999

Wolfgang Bauer
KPMG, Partner

Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann

Inhaltsverzeichnis

Untersuchung zu Unternehmensleitbildern	6
Ablauf der Untersuchung	6
Zusammenfassung der Ergebnisse	7
Was sind Unternehmensleitbilder?	10
Auslöser für das Interesse an Unternehmensleitbildern	10
Ziele und Funktionen von Unternehmensleitbildern	11
Umfrageergebnisse	12
Verbreitung von Unternehmensleitbildern	12
Vergleich Deutschland/USA	12
Zeithorizont	12
Branchenverteilung	12
Inhalte von Unternehmensleitbildern	13
Stakeholder	13
Inhalte	13
Der Leitbild-Prozeß	14
Erstellung von Leitbildern	14
Funktionale Verankerung	14
Hierarchische Verankerung	15
Die Rolle von Verbänden	15

Einführungsprozeß	16
Kommunikation	16
Kommunikationsmedien	16
Umsetzung von Leitbildern	17
Kontrolle	17
Leitbild und Arbeitsvertrag	18
Sanktionen gegen Verstöße	18
Unternehmensleitbild und die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern	18
Revision von Unternehmensleitbildern	18
Die KPMG-Erfahrung: Die Checkliste für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes	20
Grundprinzipien	20
Acht Schritte für ein wirkungsvolles Unternehmensleitbild	20
KPMG-Dienstleistungen	21
Internationales Netzwerk	21
KPMG	22

Untersuchung zu Unternehmensleitbildern

Ablauf der Untersuchung

In Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg hat KPMG 1998 eine Umfrage zum Thema Unternehmensleitbilder unter den 1.000 größten deutschen Unternehmen durchgeführt. Die Unternehmen wurden auf Grundlage der Hoppenstedt-Datenbasis anhand der Kriterien Umsatz und Mitarbeiterzahl ausgewählt. Ziel war es, Informationen über

- die Verbreitung
- die Entwicklung
- die Inhalte
- die Vermittlung
- die Umsetzung und Kontrolle

von Unternehmensleitbildern zu sammeln und zu untersuchen.

Die Unternehmen erhielten per Brief standardisierte Fragebögen. Die Rücklaufquote betrug 25%. Die meisten der befragten Unternehmen haben uns freundlicherweise ein Exemplar ihres Leitbildes überlassen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

85 % der antwortenden Unternehmen verfügen über ein Unternehmensleitbild. Um das Verbreitungsniveau von Unternehmensleitbildern in den USA zu erreichen, müßte das Unternehmensleitbild in deutschen Unternehmen noch mehr Bedeutung erlangen. Die meisten Leitbilder wurden in den 90er Jahren entwickelt. Eine steigende Tendenz ist zu erkennen.

Die an der Umfrage beteiligten Unternehmen kommen im wesentlichen aus den folgenden Branchen: Kreditinstitute (24 %), Produzierendes Gewerbe (21 %), Versicherungen (13 %), Handel (13 %), Energie- und Wasserversorgung (11 %), Information und Unterhaltung (5 %), Transport und Verkehr (4 %).

In Umfang, Format und Titel fallen die Leitbild-dokumente höchst unterschiedlich aus. Auch die verwendeten Begriffe sind nicht einheitlich: Man spricht gleichermaßen von Unternehmensgrundsätzen, der Unternehmensphilosophie, von Unternehmensleitlinien, Unternehmenskodizes und Unternehmensleitbildern. Manche Firmen listen nur ein paar Grundprinzipien auf, die die Philosophie und die Werte des Unternehmens ausdrücken

sollen. Andere erstellen detaillierte Handlungs- und Entscheidungsvorgaben zu konkreten Fragen.

Optimal scheint eine Kombination aus beiden Formen zu sein, um in gewissen Grenzen den Mitarbeitern die Einhaltung der Werte eigenverantwortlich zu überlassen.

Die Erstellungsphase eines Leitbildes ist für die Akzeptanz und somit die Umsetzung durch die Mitarbeiter die entscheidende Phase des Leitbild-Prozesses. Vorteilhaft ist die Partizipation möglichst vieler Mitarbeiter, um eine ausreichende Realitätsnähe des Leitbildes zu erreichen und gleichzeitig die Identifikation der Mitarbeiter zu fördern. Unsere Untersuchung ergab, daß in dieser Hinsicht noch eine Lücke zwischen der theoretischen Forderung und der Unternehmenspraxis besteht: Lediglich 29 % der Unternehmen beteiligen am Entwicklungsprozeß Mitarbeiter, die nicht in oberen Führungspositionen sind.

Neben der Beteiligung der Mitarbeiter ist das kontinuierliche Engagement des Top-Managements von entscheidender Bedeutung. Ein klares Signal „von oben“ ist notwendig, um das Projekt „Unternehmensleitbild“ nachhaltig und effektiv im Unternehmen zu positionieren.

Die Vorgehensweise der Leitbilderstellung sollte möglichst durch einen „Bottom-up“-Prozeß gekennzeichnet sein, um der Partizipation aller Arbeiterschichten gerecht zu werden. Eine praktische Umsetzung dieser Forderung ist mit Hilfe der Projektteam-Methode zu erreichen, die Vertreter aller Mitarbeitergruppen und Hierarchieebenen einbezieht. 13% der Unternehmen haben ihr Leitbild durch Einsatz von Arbeitsgruppen, Workshops oder Projektteams erstellt. 84% der Unternehmen nannten jedoch die Geschäftsführung als alleinige Instanz bei der Leitbilderstellung, so daß wohl eher von einem „Top-Down“-Vorgehen bei der Entwicklung ausgegangen werden kann.

Für die Einführung eines Unternehmensleitbildes ist vor allem die Kommunikation an alle Mitarbeiter wichtig. Mündliche und schriftliche Kommunikationsmaßnahmen sollten so ausgestaltet sein, daß sie die Mitarbeiter für das Leitbild gewinnen können. Dabei ist vor allem die mündliche und direkte zwischenmenschliche Vermittlung geeignet, um Vertrauen und Loyalität aufzubauen und zu fördern.

Die Umsetzungsmaßnahmen eines Unternehmensleitbildes sollten bereits während der Erstellung geplant und auch kommuniziert werden. Einerseits ist die Schaffung organisatorischer Rahmenbedin-

gungen von Bedeutung. Wichtige Ansatzpunkte sind hier die kommunikationsfreundliche Gestaltung der Unternehmensorganisation, die Benennung von verantwortlichen Ansprechpartnern, Vertrauenspersonen und die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Andererseits sind die personellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dabei spielen die Integration der Unternehmensgrundsätze in die Aus- und Weiterbildung, die Förderung der Vorbildfunktion der Führungskräfte und der Führungsaufgabe zur Unterstützung einer situationsgerechten Anwendung des Leitbildes eine bedeutende Rolle.

Ein gewisses Maß an Kontrolle der Leitbildumsetzung ist notwendig, um die Glaubwürdigkeit des Unternehmensleitbildes und das ernsthafte Bemühen um eine Verwirklichung sicherzustellen. Eine Kombination der Kontrolle mit der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter erscheint sinnvoll. Die Kontrolle sollte bei groben Verstößen gegen die Grundsätze eines Leitbildes zudem auch Sanktionsmaßnahmen nach sich ziehen. Unsere Untersuchung ergab, daß 56% der Unternehmen die Einhaltung des Unternehmensleitbildes kontrollieren. Mit 54% gaben eine ähnliche Zahl der Unternehmen an, Verstöße durch besondere Mitarbeitergespräche zu sanktionieren.

Die Praxis, das Leitbild zusammen mit dem Arbeitsvertrag zu unterschreiben, ist in Deutschland bisher kaum verbreitet. Lediglich 6% der antwortenden Unternehmen tun dies im Rahmen von Betriebsvereinbarungen und 10% im Rahmen von einzelvertraglichen Regelungen.

In einem Leitbildprozeß sollte immer auch die Revision eines Unternehmensleitbildes berücksichtigt werden. Anpassungen an veränderte Unternehmens- und Umweltsituationen wahren die Realitätsnähe eines Leitbildes. Insgesamt 2/3 aller Unternehmen gaben dementsprechend an, entweder fallweise oder auch regelmäßig Aktualisierungen des Leitbildes vorzunehmen.

Insgesamt gesehen läßt sich aus der Untersuchung entnehmen, daß zwar immer mehr Unternehmen Leitbilder entwickeln, ihre Umsetzung und Kontrolle aber doch zu wünschen übrig läßt. Ein Leitbild ohne entsprechende Umsetzungsmaßnahmen bringt mehr Schaden als Nutzen: Eine Umfrage von KPMG bei über 4.000 Beschäftigten in den USA hat gezeigt, daß die Bereitschaft zu Fehlverhalten in Unternehmen, die ein Leitbild ohne ein entsprechendes Umsetzungsprogramm haben, sogar noch größer ist als in Unternehmen ohne Leitbild. Nach dieser Umfrage wird ein Unterneh-

mensleitbild ohne Umsetzung als plakativer Aktionismus, Alibihandlung und Zynismus empfunden.

Was sind Unternehmensleitbilder?

Ein Unternehmensleitbild

- reflektiert die gemeinsame Wertebasis eines Unternehmens.
- formuliert die grundlegenden Überzeugungen und Ziele, die für das Unternehmen gültig sein sollen.
- definiert die Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens.

Unternehmensleitbilder sind Ausdruck unternehmerischer Eigenverantwortung. Sie entwerfen ein „realistisches Idealbild“, das für die Strategie und die Politik eines Unternehmens Orientierung schafft. Es dient also als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen.



Auslöser für das Interesse an Unternehmensleitbildern

Unternehmensleitbilder lösten in den letzten Jahren ein wachsendes Interesse in der Unternehmenspraxis aus. Die steigende Komplexität in Unternehmen und vor allem die Schnelligkeit von gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen erschweren es den Mitarbeitern, den Kurs und die Ziele des Unternehmens zu erkennen. Dabei spielt oft ein Kommunikationsmangel zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern eine bedeutende Rolle. Dadurch sinkt das Gefühl der Mitarbeiter, einen sinnvollen und nützlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dies wirkt sich oft negativ auf die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter aus.

Gleichzeitig dokumentieren Unternehmen mit Unternehmensleitbildern ihre soziale und ökologische Verantwortung. Sie reagieren damit auf das gestiegene öffentliche Interesse an einem verantwortlichen Handeln der Unternehmen. Schließlich erhöhen die in einem Leitbild niedergelegten Grundsätze den Widerstand gegen wirtschaftskriminelle Handlungen.

Unternehmensleitbilder stellen deshalb in Zukunft einen wichtigen Bestandteil des unternehmerischen Erfolgs dar.

Ziele und Funktionen von Unternehmensleitbildern

Unternehmensleitbilder vermitteln eine klare Vision gemeinsamer Werte und geben Handlungsaufforderungen. Dadurch werden häufig eine Reihe von positiven Effekten erzielt:

- Durch die Orientierungsfunktion erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter.
- Durch die Selbstverpflichtung erhöht sich die externe Reputation des Unternehmens.
- Durch die stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter erhöht sich die Stabilität gegen wirtschaftskriminelle Handlungen.

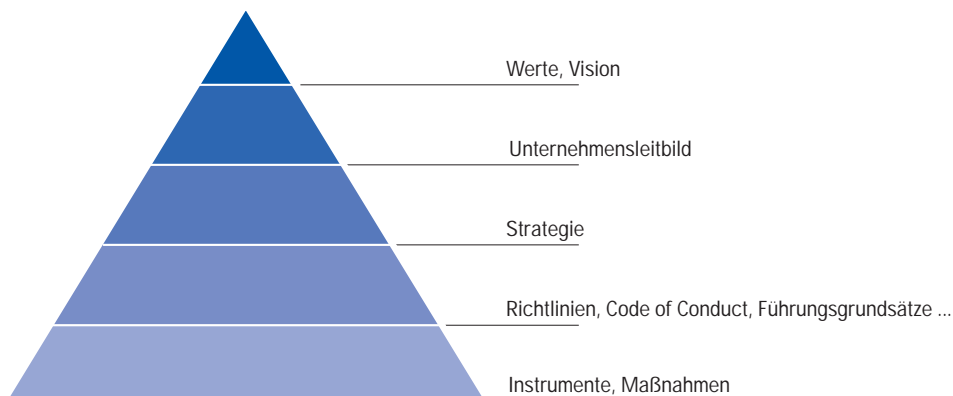
Unternehmensleitbilder schaffen und fördern

- Identität
- Identifikation
- Motivation
- Loyalität
- Transparenz
- Vertrauen und Verlässlichkeit
- ein positives Image und Reputation

Unternehmensleitbilder

- leisten einen Beitrag zur Sinnfindung eines Unternehmens.
- erleichtern die Koordination im Unternehmen.
- sind ein geeignetes Instrument des Change-Management und erleichtern eine unternehmenskulturelle Transformation.

Insgesamt tragen Unternehmensleitbilder zur Steigerung des Unternehmenserfolges bei. Durch ein Leitbild entsteht in einem Unternehmen Identität und Transparenz. Dies fördert die Identifikation und die Motivation der Mitarbeiter – beides im heutigen Wettbewerb entscheidende Faktoren für den wichtigen Vorsprung an Innovation und Produktivität.



Umfrageergebnisse

Verbreitung von Unternehmensleitbildern

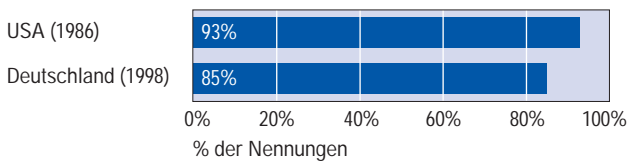
Besitzen Sie ein Unternehmensleitbild?



85 % der antwortenden Unternehmen besitzen ein Unternehmensleitbild.

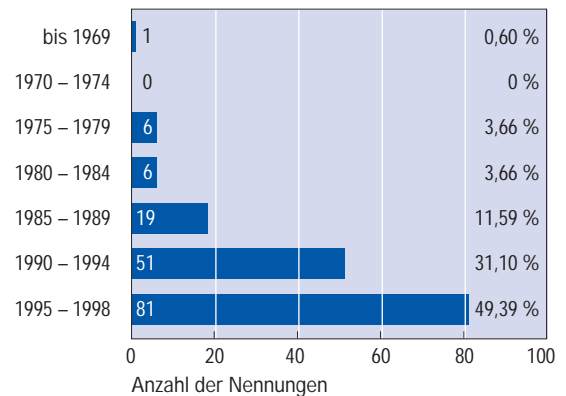
Vergleich Deutschland/USA

In den USA gaben bei einer vergleichbaren Studie 1986 bereits 93 % der antwortenden Unternehmen an, ein Unternehmensleitbild institutionalisiert zu haben. Die Verbreitung von Unternehmensleitbildern in Deutschland hat das US-Niveau von 1986 somit bis heute noch nicht erreicht.



Zeithorizont

Wann wurde das Unternehmensleitbild in Ihrem Unternehmen entwickelt und eingeführt?

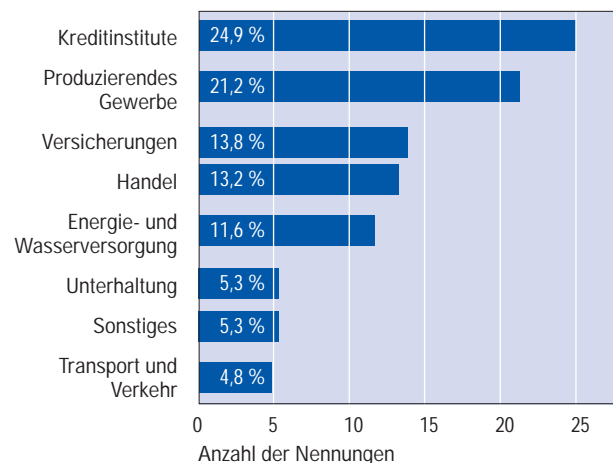


Die meisten Leitbilder wurden in den 90er Jahren entwickelt. Auch in Zukunft ist davon auszugehen, daß das Interesse an Unternehmensleitbildern steigen wird.

Branchenverteilung

Die an der Umfrage beteiligten Unternehmen stammen aus folgenden Branchen:

Kreditinstitute, Produzierendes Gewerbe, Versicherungen, Handel, Energie- und Wasserversorgung, Information und Unterhaltung, Transport und Verkehr.



Inhalte von Unternehmensleitbildern

Stakeholder

Wird in Ihrem Unternehmensleitbild das Verhältnis des Unternehmens zu verschiedenen Bezugsgruppen (Stakeholdern) behandelt?



Nahezu 100 % der antwortenden Unternehmen gehen in ihrem Leitbild auf ihre Stakeholder ein.

Inhalte

Viele der antwortenden Unternehmen haben uns ein Exemplar ihres Leitbildes überlassen.

Bei der Analyse dieser Dokumente konnten wir die folgenden zentralen Themenfelder herausfiltern:

- Formulierung der Vision des Unternehmens
- Darstellung der Marktposition
- Definition des Führungsstils
- Dokumentation der Unternehmensstruktur

Umgang mit folgenden Anspruchsgruppen (Stakeholdern):

- Lieferanten
- Abnehmern/Kunden
- sonstigen Geschäftspartnern (Banken, Kooperationspartnern etc.)
- Mitarbeitern
- Shareholdern
- Ökologie u.a.

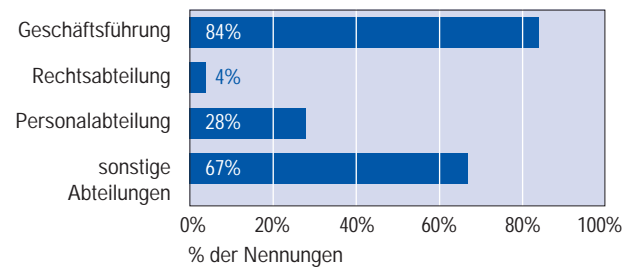
Der Leitbild-Prozeß

Leitbilder fallen nicht vom Himmel; sie müssen entwickelt, kommuniziert und umgesetzt werden. Diese drei Schritte werden Leitbild-Prozeß genannt.

Erstellung von Leitbildern

Funktionale Verankerung

Wer hat das Unternehmensleitbild entwickelt?
(Mehrfachantworten möglich)



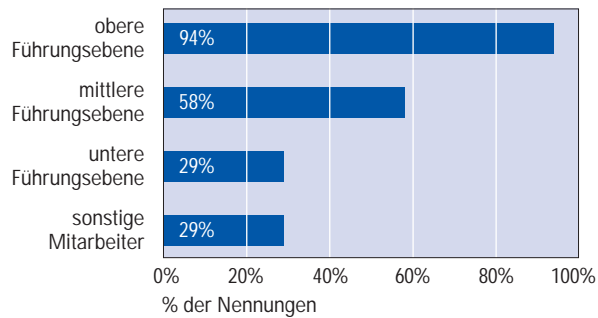
Die Mitwirkung und Unterstützung durch das Top-Management in der Erstellungsphase ist entscheidend für den erfolgreichen Einsatz des Unternehmensleitbildes. Ein Unternehmensleitbild gewinnt so die notwendige Glaubwürdigkeit im gesamten Unternehmen und kann nachhaltig wirksam werden. Diesem wichtigen Aspekt wird in 84% der Unternehmen Rechnung getragen.

Unter der Rubrik „sonstige Abteilungen“ (s.o.) nannten die Unternehmen mehrfach die folgenden Abteilungen bzw. Entwicklungsformen:

- Arbeitsgruppen
- Workshops
- Teams
- Projektarbeit
- Kommunikationsabteilung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Marketing
- Unternehmensentwicklung
- Unternehmensplanung
- Unternehmenseigner
- Vertrieb
- Unternehmensorganisation
- Controlling
- Qualitätssicherung

Hierarchische Verankerung

Welche hierarchische Stellung hatten die an der Entwicklung Beteiligten?
(Mehrfachantworten möglich)



Nur knapp ein Drittel aller Unternehmen beteiligten alle Mitarbeitererebenen an der Leitbildgestaltung. Die Akzeptanz des Leitbildes wird jedoch vor allem durch rege Beteiligung der Mitarbeiter auf allen Ebenen hervorgerufen.

Die Rolle von Verbänden

Wurde das Unternehmensleitbild unter Mithilfe eines Verbandes oder in Anlehnung an einen Verbandskodex entwickelt?

Nur vier der antwortenden Unternehmen (2%) gaben an, ihr Leitbild in Anlehnung an einen Verbandskodex entwickelt zu haben. Sie nannten die folgenden Verbände:

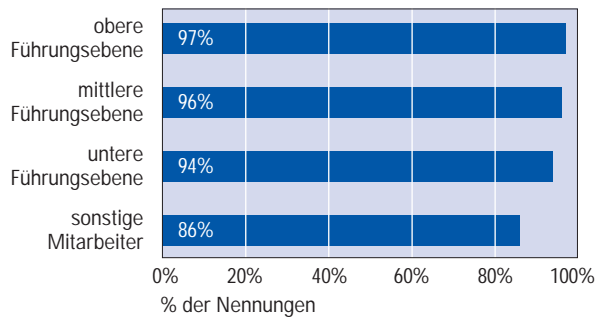
- Deutscher Franchise Verband
- Genossenschaftsverband Hessen, Rheinland-Pfalz und Thüringen
- Verband der chemischen Industrie
- CMS Chemieverband USA

Einführungsprozeß

Kommunikation

Welchen Mitarbeitern wird das Unternehmensleitbild vermittelt?

(Mehrfachantworten möglich)

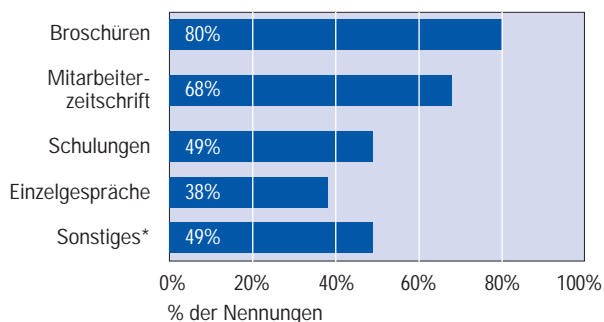


Eine sinnvolle und wirksame Umsetzung des Unternehmensleitbildes bei der täglichen Arbeit ist nur dann gewährleistet, wenn alle Mitarbeiter gleichermaßen danach handeln. Eine umfassende Kommunikation des Leitbildes wäre somit wünschenswert.

Kommunikationsmedien

Wie werden die Mitarbeiter auf das Unternehmensleitbild aufmerksam gemacht?

(Mehrfachantworten möglich)



Für eine wirksame Realisierung des Unternehmensleitbildes sollten mündliche und schriftliche Kommunikationsformen kombiniert werden. Die mündliche Kommunikation ist entscheidend, um die Mitarbeiter für das Leitbild zu gewinnen und zu begeistern. Die schriftliche Kommunikation sollte dabei eher als Unterstützung dienen und weniger als alleiniges Instrument der Vermittlung und Umsetzung eingesetzt werden.

Als sonstige schriftliche Kommunikationsmedien wurden genannt:

- Mousepad
- Intranet
- Aushang
- Geschäftsbericht
- Bildschirmschoner
- Leitsatz-Würfel

Als mündliche Kommunikationsmaßnahmen wurden genannt:

- Veranstaltungen
- Workshops
- Einführung bei Neueinstellung
- Kick-off-Meeting

Umsetzung von Leitbildern

Mit welchen weiteren Maßnahmen soll die Umsetzung des Unternehmensleitbildes sichergestellt werden?

Mehrfach wurden folgende Umsetzungsmaßnahmen genannt:

- Gespräche
- Audits
- Vorleben
- Maßnahmen der Personalentwicklung
- Workshops
- Ethics-Office
- Ombudsmann

Nur wenige Unternehmen haben die Frage nach den Umsetzungsmaßnahmen beantwortet. Dies läßt darauf schließen, daß die Leitbildumsetzung in den Unternehmen kaum mit geeigneten Maßnahmen unterstützt wird.

Kontrolle

Wird die Einhaltung des Unternehmensleitbildes kontrolliert?



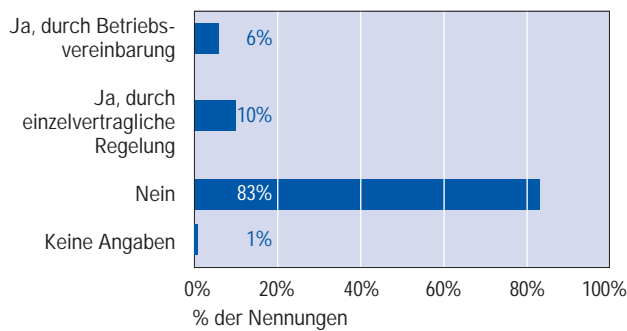
Um die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit eines Unternehmensleitbildes zu untermauern, sind Kontrollmaßnahmen notwendig. Dabei ist darauf zu achten, daß die Kontrollen von den Mitarbeitern nicht als Mißtrauenssignal empfunden werden. Kontrolle sollte hier weniger als Überwachung denn als gemeinsame Information zur Steuerung verstanden werden.

Mehrfach wurden folgende Kontrollmaßnahmen genannt:

- Mitarbeitergespräche
- Beurteilung
- Audits
- Mitarbeiterbefragungen
- Aufgabe der Führungskräfte
- stetige interne Kommunikation

Leitbild und Arbeitsvertrag

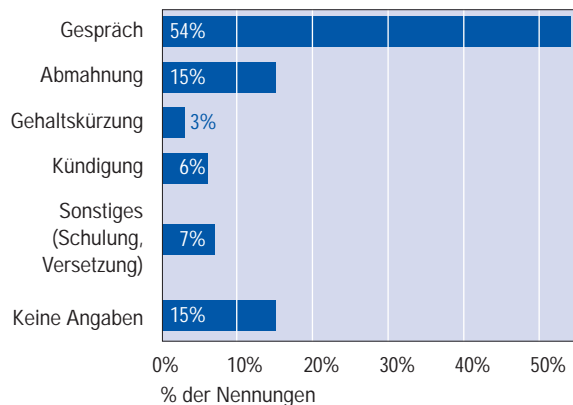
Ist die Einhaltung der Normen des Unternehmensleitbildes Bestandteil des Arbeitsvertrages?



Die Praxis, das Unternehmensleitbild im Arbeitsvertrag zu fixieren, ist in Deutschland bisher kaum verbreitet.

Sanktionen gegen Verstöße

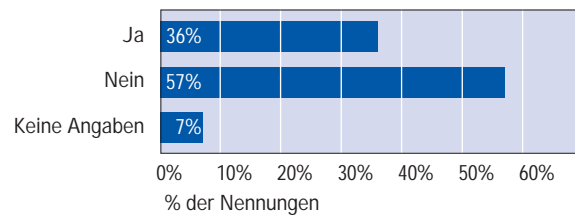
Welche Sanktionen wurden bei groben Verstößen gegen das Unternehmensleitbild schon einmal angewandt? (Mehrfachnennungen möglich)



Damit ein Unternehmensleitbild tatsächlich gelebt wird, muß seine Einhaltung nicht nur durch entsprechende Kontrollen, sondern auch durch Sanktionen abgesichert werden. Wenn selbst grobe Verstöße gegen das Leitbild ohne Konsequenzen bleiben, verliert es schnell seine Glaubwürdigkeit.

Unternehmensleitbild und die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern

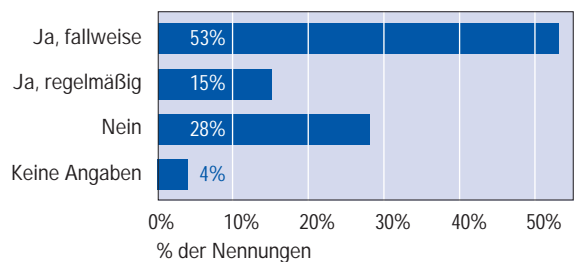
Ist die Einhaltung des Unternehmensleitbildes ein Kriterium der Leistungsbeurteilung?



Die Kontrolle der Umsetzung eines Leitbildes durch die Eingliederung qualitativer Integritätswerte in die Mitarbeiterbeurteilung ist ein richtungsweisender Ansatzpunkt. Dabei ist es wichtig, daß Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam festlegen, was und wie kontrolliert wird.

Revision von Unternehmensleitbildern

Nehmen Sie Aktualisierungen/Veränderungen des Unternehmensleitbildes vor?



Damit das Leitbild auch tatsächlich mit der Unternehmensrealität korrespondiert, sind entsprechende Anpassungen an veränderte Unternehmens- und Umweltsituationen sinnvoll. Der relativ hohe Anteil der Unternehmen, die keine Änderung vorsehen (28%), läßt sich vermutlich dadurch erklären, daß knapp die Hälfte aller Leitbilder erst in den letzten 3 Jahren eingeführt wurden.

Als Auslöser für die Aktualisierungen/Veränderungen ihres Unternehmensleitbildes nannten die Unternehmen folgende Anlässe:

- Veränderung von externen Rahmenbedingungen
- Strategieänderungen
- Strukturänderung
- Fusion
- Verkauf von Unternehmensteilbereichen
- Änderung der Unternehmensphilosophie
- Reaktion auf Mitarbeiterbefragungen

Die KPMG-Erfahrung: Eine Checkliste für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes

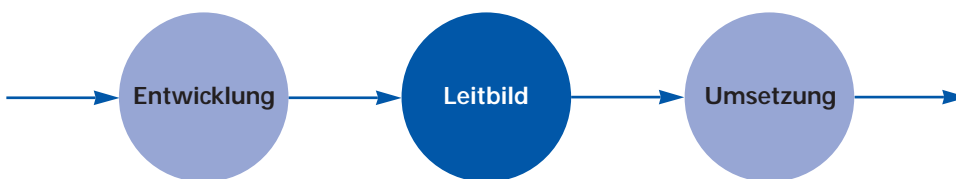
Grundprinzipien

- Verzahnung von Top-down und Bottom-up, d.h. Engagement und Glaubwürdigkeit „von oben“ und partizipative Entwicklung eines Unternehmensleitbildes
- Auseinandersetzung mit interner und externer Kritik: Zuhören, ernstnehmen, berücksichtigen
- Spezifische Anpassung des Leitbildes an das Unternehmen: Kultur, Geschichte, Branche, Größe, Rechtsform etc.
- Leser- und anwenderfreundliche Gestaltung eines Unternehmensleitbildes
- Konkretisierung des Leitbildes nach Funktions- und Hierarchiebereichen
- Konsequentes Durchführen von Umsetzungsmaßnahmen
- Modifizierbarkeit von Unternehmensleitbildern

Acht Schritte zu einem wirkungsvollen Unternehmensleitbild

1. Übereinstimmung von Strategie und Unternehmensleitbild
2. Bewußtsein aufbauen und fördern
3. Beteiligung der Mitarbeiter
4. Abgleich von Leitbild und Unternehmensstruktur
5. Hierarchiespezifische Schulungen
6. Aufgabenspezifische Schulungen
7. Integritätsaspekte in die Personalauswahl und die Leistungsbeurteilung einbinden
8. Regelmäßiges Überprüfen der Wirksamkeit

Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmensleitbildes ist das, was vorher und nachher geschieht!



Internationales Netzwerk

KPMG-Dienstleistungen

KPMG bietet im Bereich Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensleitlinien folgende Dienstleistungen:

- Analyse und Assessment bestehender Unternehmensleitbilder
- Beratung und Begleitung des Entwicklungsprozesses bei Unternehmensleitbildern
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
- Kultur-Check
- Umsetzung von Unternehmensleitbildern
- Trainingsmaßnahmen
- Train-the-Trainer Seminare
- Begleitung der Einrichtung eines Ethics-Office
- Coaching von Ombudspersonen
- Culture-Due-Diligence
- Kultur-Integrationsmanagement (KIM) nach Fusionen

KPMG arbeitet im Bereich der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensleitlinien mit einem internationalen Netzwerk von Spezialisten. So stehen wir unseren Mandanten weltweit zur Verfügung. Unsere besondere Stärke ist die Betreuung transatlantischer Projekte.

Wir haben u.a. bereits

- die Erarbeitung eines neuen gemeinsamen Leitbildes im Rahmen der Fusion zweier US-amerikanischer Telekommunikationsfirmen beratend begleitet.
- einen umfangreichen Unternehmensleitlinienprozess an einem großen europäischen Flughafen betreut.
- den Kommunikations- und Umsetzungsprozess von Anti-Korruptionsleitlinien in verschiedenen deutschen Kommunen unterstützt.
- ein Verfahren für die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes in einem großen deutschen Mischkonzern entwickelt.

Falls Sie Fragen haben oder eine persönliche Beratung wünschen, stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung:

KPMG

Wolfgang Bauer

Marie-Curie-Straße 30 Tel.: (069) 95 87-29 30
D-60439 Frankfurt Fax: (069) 95 87-29 31

Wir arbeiten eng mit Kollegen aus unseren folgenden internationalen Schwerpunktbüros zusammen:

- Amsterdam
- London
- Washington
- New York
- San Francisco
- Toronto
- Johannesburg
- Hong Kong

KPMG gehört zu den international führenden Prüfungs- und Beratungsorganisationen. In über 150 Ländern der Welt ist KPMG der professionelle Partner von privaten und öffentlich-rechtlichen Unternehmen und Institutionen in allen Fragen der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung sowie Financial Advisory Services. Das globale Netzwerk von KPMG ermöglicht eine optimale Unterstützung in allen grenzüberschreitenden Fragen. Einheitliche Standards und Richtlinien garantieren weltweit die gleiche hohe Qualität der erbrachten Leistungen.

In Deutschland betreuen etwa 7.000 Mitarbeiter an 30 Standorten nationale und internationale Mandanten aller Branchen sowie jeder Größe und Rechtsform. Mehr als 600 Wirtschaftsprüfer, 1.200 Steuerberater und 250 Rechtsanwälte stehen zusammen mit 1.200 Unternehmensberatern unseren Mandanten mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung zur Seite.

Wenn Sie weitere Fragen zu unserem Dienstleistungsangebot haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf. Unsere Experten stehen Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

