

## Firmenbewertung mit Kulturwerteverfahren

Das Potential eines Gesamtwertes einer Unternehmung wird erst mit dem Kulturwerteverfahren nachvollziehbar.

Sachwerte, Verkaufspreis, Produktionskapazitäten oder Gewinne können mit jeder Rechnungslegung greifbar gemacht werden. Die Energie, die Fähigkeiten und das Wissen der Belegschaft, deren Motivation und Identifikation entscheiden jedoch darüber, ob die greifbaren Substanzwerte als solche gerechtfertigt und überlebensfähig sind.

Generell werden Unternehmensbewertungen und auch das Controlling zunehmend digitaler, das heisst mathematischer, formelhafter und testorientierter. Die damit verbundenen Denkmuster sind jeweils gegensätzlich, digital, wie ja-nein, gut-schlecht, zielen-schiessen, ausschliessen - integrieren. Diese Haltung entspricht nur in Notsituationen der menschlichen Natur, aber nicht in Phasen der Kreativität, der Innovation und der Weiterentwicklung. Das soziale Zusammenleben und Zusammenwirken funktioniert nicht nur Schwarz-Weiss, sondern in einer Atmosphäre von Grautönen.

Der eigentliche Unternehmenswert wird durch die Unternehmenskultur kreiert und aufrecht erhalten. Deshalb ist es unerlässlich, nebst den üblichsten Bewertungsverfahren, wie Substanzwertverfahren, Mittelwertverfahren etc. das bis heute wenig bekannte Kulturwerteverfahren („Cultural Due Diligence“) hinzuzuziehen.

Diese Methode wird vom Unternehmenskultur-Controlling® abgeleitet und zeigt den Grad der Authentizität, also auch das Potential der Entwicklungsfähigkeit der Organisation ihren Substanzwert steigern zu können. Das Resultat sagt aus, wie stark der mentale Zustand einer Organisation ist – ausgedrückt über ein nachvollziehbares Werteleben.

Unternehmenskultur-Controlling® ist eine Methode der Authentizitätsprüfung für die Organisation und für die Menschen, die darin arbeiten.

Wer authentisch sein will, überprüft, wie stark, wie oft und in welcher Art er seine Vereinbarungen befolgt.

Es zeigt aber auch welche Disharmonien gegenüber den eigenen Bekundungen vorhanden sind, aber auch welche Potentiale in der Organisation noch nicht ausgeschöpft wurden.

Das Kulturwerteverfahren, also die „Cultural Due Diligence“ ist eine Sorgfaltsprüfung der zu übernehmenden Organisation. Sie soll aufzeigen, dass eine Firmenübernahme mit möglichst wenig versteckten Baustellen machbar ist. Es sind die gesellschaftlichen Normen, Sitten und Bräuche, die aus dem Menschenbild und dem Selbstverständnis der Mitarbeitenden heraus organisch gewachsen sind, welche es zu ergründen gilt, nämlich die Unternehmenskultur. Es betrifft grundsätzlich die Überprüfung von Vereinbarungen und Bekundungen hinsichtlich ihrer Authentizität.

### Welche Vereinbarungen werden geprüft?

Es sind Vereinbarungen, die Versprechen beinhalten, welche eine messbare Erwartungshaltung auslösen.

Es sind dies:

- Vereinbarungen über den Sinn und Zweck der Organisation
- Vereinbarungen mit Mitarbeitenden, Kunden und der Umwelt
- Vereinbarungen über Produkte, Dienstleistungen und Nachhaltigkeit

### **Warum ist Authentizität wichtig?**

Weil Authentizität das Fundament für jede Ausrichtung ist und somit eine Selbstbestätigung darstellt und weil:

- Authentizität Selbstvertrauen schafft und Glaubwürdigkeit fördert
- Authentizität Machbares aufzeigt und dadurch Erfolg garantiert
- Authentizität Freude macht und innere Stärke bewirkt

### **Werte sind ein unternehmerischer Erfolgsfaktor**

Der Großteil aller bisher vorliegenden empirischen Studien kommt zu dem Ergebnis, dass eine Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg existiert. Dabei kann man davon ausgehen, dass eine wertegetriebene Unternehmenskultur Ursache für größeren Unternehmenserfolg ist.

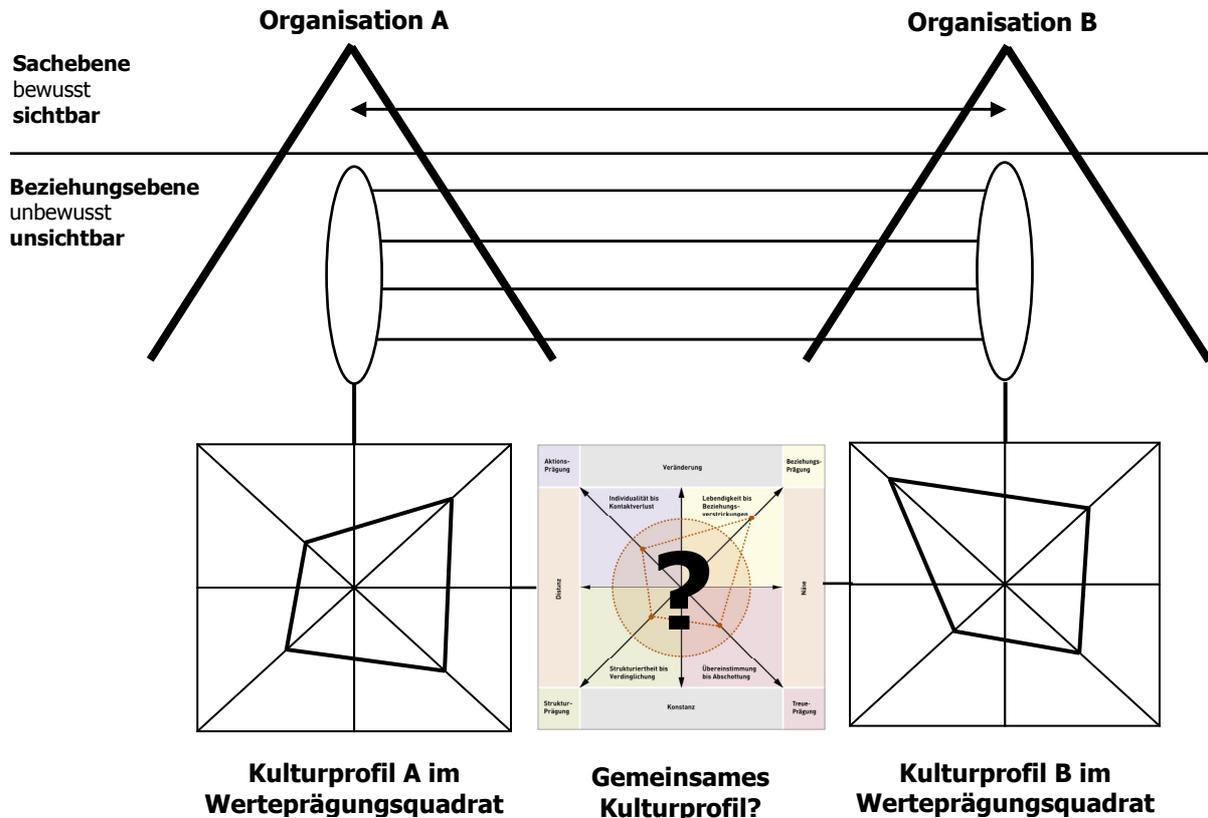
In einer Langzeitstudie haben schon 1991 J. Kotter und J. Heskett, Professoren der Harvard Business School, festgestellt,

1. dass „wertegetriebene Unternehmen“ in einem Zeitraum von 11 Jahren ein viermal höheres Umsatzwachstum hatten
2. dass der Aktienkurs zwölfmal stärker anstieg als der Kurs vergleichbarer Unternehmen ohne ein gelebtes Wertemanagement.

Studien von Gallup bestätigen durch ihre Untersuchungsergebnisse bezüglich Loyalität, Engagement und Arbeitszufriedenheit der befragten Mitarbeiter, dass es gerade und immer noch sehr hohe ungenutzte Potenziale bei den Mitarbeitern gibt.

Emotionale Bindung am Arbeitsplatz 2014

## Was nützt das Bild einer Unternehmenskultur?



Wenn mir/uns meine/unsere Unternehmenskultur bewusst ist, kann ich authentisch handeln und meine persönliche Energie wie ein Laserstrahl nutzen. Mit diesem neuen Ansatz entsteht in der Organisation ein lebendiges Werteleben, das sich auch äusseren Einflüssen rasch anzupassen vermag. Besonders wichtig wird dieser Aspekt, wenn zwei Kulturen zu einer verschmolzen werden sollen.

Das Bild der Unternehmenskultur dient zudem für:

- den Geschäftserfolg hinsichtlich des Auftrittes, der Qualität, der Einzigartigkeit und der Rentabilität
- die sensible Steuerung der weichen Faktoren
- die Nachvollziehbarkeit und das Verständnis für Entscheidungen
- die Arbeitnehmervvertretung als nachvollziehbare und verbindliche Orientierungsgrösse

### Jede Firmenübernahme verunsichert

Klare Entscheidungsgrundlagen schaffen gegenseitiges Vertrauen und beseitigen frühzeitig aufkommende Verunsicherungen aller Mitwirkenden. Vor allem dann, wenn Anzeichen von zurückgehaltenen Informationen erkennbar werden.

Mit dem Kulturwerteverfahren wird Verborgenes sichtbar

- Welche Kosten der Unternehmenskultur liegen im Verborgenen? (z.Bsp. vernachlässigte Kundenbetreuung, Doppelspurigkeiten, Privilegien, Haltungen, Selbstüberschätzungen, Gewohnheiten, Fahrlässigkeiten etc.).
- Welche Unternehmenskulturprämissen kommen bei einer Fusion zum Vorschein? (Vergleich der Werteprägung zweier Firmen)
- Wie ist die Firma geprägt?
- Welche Werte werden tatsächlich gelebt?
- Welche Werte sollen weiter gepflegt bleiben?
- Welche Werte und Eigenschaften muss ein Nachfolger mitbringen? (Charakter und Fähigkeiten)
- Welche Potentiale (Wissen und Können) sind im Verhältnis zum Produkt vorhanden?
- Monetäre Auswirkungen, wenn Leistungs- und Wissensträger abwandern

Wer nicht bereit ist, sich um ein echtes Verständnis der Mentalitäten zu bemühen, wird dem Menschen vor Ort nicht helfen können.

Das Kulturwerteverfahren beantwortet folgende 10 Fragen?

1. Wo sind die Antreiber der Firma A) und B)?
2. Welche Werte dienen der Sinnggebung der Firma A) und B)?
3. Welche Bekundungen werden bei der Firma A) und B) und welche nicht?
4. Welche konkreten Kulturveränderungen (Verhalten) muss die gekaufte Unternehmung übernehmen?
5. Welche Werte und Verhaltensmerkmale sind zwischen Firma A) und Firma B) unvereinbar (Entscheidungsgrundlage für „no go -Entscheid“)
6. Welche gemeinsamen Potentiale, im Sinne von gemeinsam gelebten Werten, der Firmen A) und B) sind auffindbar.
7. Welche geschönten Bekundungen stehen im Raum?
8. Wie lange würde die angestrebte Kulturveränderung dauern und was würde dies in etwa kosten?
9. Wie Wichtig sind die Schlüsselpositionen, im Sinne der Wiederbeschaffung des Wissensverlustes?
10. Passt die Akquisition aus der Sicht der beiden Unternehmenskulturen? Ja ? oder Nein?

Die Antworten daraus sind aussagekräftig und nachvollziehbar. Sie basieren auf einer vernetzten und wirkungsorientierten Denkhaltung mit dem Ziel Potentiale zu erschliessen und Reibungsverluste mit monetären Folgen zu reduzieren.

Die sich ergebenden Kongruenzfelder und Irritationsfelder können somit einfacher mit glaubwürdigen Handlungsoptionen bewirtschaftet werden, um schlussendlich Firmenfusionen erfolgreicher abzuschliessen.

9.9.2014/RFS/HRH