

Gregor Vogelsang • Christian Burger

# WERTE SCHAFFEN WERT

Warum wir glaubwürdige  
Manager brauchen

Econ



# INHALT

VORWORT 11

EINLEITUNG 15

## KAPITEL I

DIE WIEDERKEHR DER WERTE 27

Manager mit Moral? 28

Die neue Wertediskussion 30

Werteorientierung in der Post-Shareholder-Value-Ära 31

Werte und Corporate Governance 33

Wirtschaft und Werte sind kein Widerspruch 34

Die »republikanische Unternehmensethik« des Peter Ulrich 35 •  
Karl Homann: »Moral als öffentliches Kapital« 37 • Die neo-  
liberale Perspektive von Milton Friedman 39 • Moral und  
Marktwirtschaft - Adam Smith 41 • Angewandte Unterneh-  
mensethik - Business Ethics 42 • Vier Schlussfolgerungen für  
die Unternehmenspraxis 44

Die wichtigsten Aussagen des ersten Kapitels  
im Überblick 45

## KAPITEL 2

### WERTE IM UNTERNEHMEN 47

Werte helfen, das Richtige zu tun 47

Unternehmen brauchen Werte 48

Werte zahlen sich aus 51

Empirische Belege für ökonomischen Erfolg 51 • Die Kosten der Unmoral 53 • Das Gefangenendilemma 55 • Der Vertrauensvorteil 57

Fünf Thesen für die Werteorientierung  
im Unternehmen 59

Gewinnorientierung - oft der blinde Fleck der Unternehmensethik 60 • Die fünf Träger der Werteorientierung 63 • Werte müssen konkretisiert werden 64 • Wertekonflikte sind die Regel 65 • Vorsicht vor zu dominanten Werten 66

Die wichtigsten Aussagen des zweiten Kapitels  
im Überblick 68

## KAPITEL 3

### WERTEORIENTIERUNG - DIE WACHSENDE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN 71

Unternehmen als Leitbild 73

Die Werteöffentlichkeit - neue Qualität  
von Transparenz 75

Den Wettbewerb um Talente gewinnen 77

Von der Philanthropie zum werteorientierten  
Unternehmen 79

Der Tank des Ford Pinto 80 ° Wie man eine Ölbohrplattform entsorgt 82 • Todesurteile in Nigeria 84 • Aus den Erfahrungen lernen 86

Ethische Investoren und internationale Initiativen 87

Fonds und Aktienindizes 88 • Die Rolle der institutionellen Investoren 92 • Neuer Trend oder Nischenphänomen? 93 • Internationale Initiativen und Richtlinien 94 • Der Caux Round Table 96 • Transparency International 98 • Ethische Kosmetik? 100 • Standards und Zertifikate 101 • Wie man soziale Mindeststandards durchsetzt 102 • Corporate Citizenship 105 • Glaubwürdige Werte oder Marketing? 109

Die wichtigsten Aussagen des dritten Kapitels     ^  
im Überblick 110

## KAPITEL 4

WELCHE WERTE NOCH ZÄHLEN 113

Jenseits der Hochglanzbroschüren 116

Drei Quellen für die richtigen Unternehmenswerte 117

Die Tugenden 117 • Der kategorische Imperativ und die »Goldene Regel« 119 • Das Geschäftsmodell 121

Die Wahl der Kernwerte 122

Im Dialog mit den fünf Werteträgern 123\* Spaß und Phantasie als Kernwert? 125 • Teamarbeit - ein instrumenteller Wert 126 • Kernwerte sollten möglichst durchgängig gelten 127 • Weniger ist mehr 128 • Die sensiblen Werte identifizieren 130

Das Netz der Werte 132

Wie könnte ein Netz der Werte aussehen? 133

Das Wertennetz festlegen - Schritt für Schritt 136

Erster Schritt: Zusammentragen 136 • Zweiter Schritt: Zusammenstreichen 137 • Dritter Schritt: Gegen die fünf Werteträger abgleichen 138 • Vierter Schritt: Sensible Werte berücksichtigen 139 • Fünfter Schritt: Wertennetz bilden 139

Die wichtigsten Aussagen des vierten Kapitels  
im Überblick 140

## KAPITEL 5

WERTE LEBEN - DURCH HANDLUNGSRELEVANZ 143

»Nähe, Diskurs und Vorbild« 144

Bottom-up oder Top-down? 147 • Die Verantwortung der Unternehmensführung 148 • Beständigkeit zählt 151

Vorsicht vor Doppelmoral 152

Keine Parallelwelten 153

Wie Werte geerdet werden 154

Relevanz für die fünf Werteträger 155 • Was bedeutet Integrität? 157

Auf die »B-Player« kommt es an 160

Wenn alle zählen 161 • Keine Kompromisse bei sensiblen Werten! 164

Eigene Werte finden 165

Die wichtigsten Aussagen des fünften Kapitels  
im Überblick 166

## KAPITEL 6

### WERTE VERANKERN - DURCH MESSEN UND BEWERTEN 169

Messung muss sein 170

Werte sind abstrakt... 171 • Es gibt keine allgemein gültigen Kriterien... 172 • Messungen erhöhen den bürokratischen Aufwand... 173 • Werte zählen erst in Krisensituationen... 173 • Messungen gaukeln Quantifizierbarkeit vor... 174 • Anforderungen an ein Messsystem 175

Ein pragmatisches Messsystem 176

Auf die eigenen Unternehmenswerte kommt es an 177 • Erste Dimension: Strategie/Verankerung 178 • Zweite Dimension: Die Menschen im Unternehmen 179 • Dritte Dimension: Zulieferer/Partnerunternehmen 181 • Vierte Dimension: Die Kunden 183 • Fünfte Dimension: Die Investoren 184 • Sechste Dimension: Öffentlichkeit und Gesellschaft 184 • Wie wird gemessen? 186» Wie wird bewertet? 188« Ergebnisse 190

Intern - extern: Die Vier-Felder-Matrix  
der Wertekultur 191

Die Introvertierten 192 • Die Stars 192 «Die Show Stars 192 • Die Unentwickelten 193

Die wichtigsten Aussagen des sechsten Kapitels  
im Überblick 193

## KAPITEL 1

WERTEN DIENEN - DURCH GLAUBWÜRDIGE MANAGER 195

Eine zeitgemäße Form von Anstand 197

Das Ende der Show 198 • Offene Türen 200 • Verlässlichkeit  
in Zeiten des Wandels 203 • Langfristig denken und handeln  
205 • Die neue Führungsgeneration 207

Die emotionale Seite der Werteorientierung 209

Wertecoaching 210 • Selbsteinschätzung - Fremdeinschätzung  
211 • Der individuelle Entwicklungsplan 212

Was letztlich zählt 213

Die wichtigsten Aussagen des siebten Kapitels  
im Überblick 214

## KAPITEL 8

DAS PRAGMATISCHE WERTEMODELL 217

Werteorientierung - aber nicht um jeden Preis 218

Das Gewicht der Werte 219 • Die Folgekosten des Opportunismus  
220 • Die Chance, Profil zu zeigen 221 • Wie man Werte  
abwägt 221

Die wichtigsten Aussagen des achten Kapitels  
im Überblick 224

INFORMATIONEN ZU DEN WEITEREN AUTOREN 227

LITERATURVERZEICHNIS 231

<

ANMERKUNGSVERZEICHNIS 234

PERSONEN- UND FIRMENVERZEICHNIS 238