

# WERTE KOMMISSION

INITIATIVE  
WERTE BEWUSSTE  
FÜHRUNG

# LETZTLICH MACHEN WERTE STRATEGIEN WIRKSAM.

STUDIE ÜBER  
WERTEGETRIEBENE UNTERNEHMEN IN EUROPA  
EIN ÜBERBLICK 2007

ERSTELLT VON:





# VORWORT

Die Diskussion von Werten, von Unternehmenswerten und von wertebewusster Führung steht heute im Fokus von Unternehmen. Die vorliegende Studie belegt, dass Unternehmen dann erfolgreich sind, wenn sie Werte beachten und leben. Eine vorhergehende Studie der „Wertekommission – Initiative Wertebewusste Führung“ ergab, dass Mitarbeiter ihre Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen in zunehmendem Maß von den in diesem Unternehmen gelebten Werten abhängig machen.

Die Unternehmensrealität spiegelt oftmals das Leben von und mit Werten nicht wider: Werte werden kontinuierlich missachtet – und zwar nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf menschlicher Ebene. Es werden häufig Menschen in ihrem beruflichen Umfeld auf eine nicht notwendige Art und Weise verletzt, demotiviert und zum Teil demontiert. Das ist ein Aspekt, der vor allem deswegen eine besondere Bedeutung hat, weil die Menschen zwei Drittel ihrer so genannten Wach-Lebenszeit im beruflichen Umfeld verbringen.

Die deutsche „Wertekommission – Initiative Wertebewusste Führung“ – das sind Führungskräfte der deutschen Wirtschaft im Alter um die 40 – hat sich daher zum Ziel gesetzt, auf diese Themen in allen Aspekten aufmerksam zu machen und in der Gesellschaft eine Sensibilität für die Einhaltung von Werten zu wecken. Dabei geht es um die Beachtung und das Handeln nach Grundwerten: Respekt, Achtung vor dem Einzelnen, Mut, Fairness, Ehrlichkeit und die echte und nachhaltige Übernahme von Verantwortung im unternehmerischen Alltag. Es sind Werte, die heute unser kulturelles Wertesystem prägen.

Der Verstoß gegen diese Grundwerte Respekt, Achtung vor dem Einzelnen, Mut, Fairness, Ehrlichkeit und die echte und nachhaltige Übernahme von Verantwortung hat bedenkliche Folgen:

- die Demontage und damit oftmals verbunden die gesundheitliche Schädigung von Mitarbeitern
- die Verhinderung von Innovation innerhalb der Unternehmen
- der Verlust von hoch qualifizierten Mitarbeitern

Diese Folgen haben unmittelbare Auswirkungen auf die nachhaltige – langfristige – wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Wir freuen uns, dass die vorliegende Studie mit ihren Ergebnissen die Notwendigkeit einer wertebewussten Unternehmensführung belegt. Wir danken der Management Partner GmbH und insbesondere Stephan Vomhoff, dem Leiter dieser Studie, für diese Arbeit – und für die Unterstützung, die die „Wertekommission – Initiative Wertebewusste Führung“ dadurch auch erfährt.

Der Vorstand der „Wertekommission – Initiative Wertebewusste Führung“

Stuttgart, im Mai 2007

# 01 WERTE- GETRIEBENE UNTERNEHMEN AUF DEM VORMARSCH

In Europa und den USA sind Unternehmenswerte in jüngster Zeit auf der Prioritätenskala weit nach vorne gerückt. Werte haben schon immer eine wichtige Rolle gespielt, oftmals unbewusst. Warum gewinnen sie jetzt an Bedeutung?

Menschen, ob Kunden und Mitarbeiter oder die Gesellschaft generell, möchten nur mit Unternehmen zu tun haben, die dieselben Wertvorstellungen haben. Um heutzutage erfolgreich zu sein, müssen Unternehmenswerte nicht nur den Erwartungen der Aktionäre entsprechen, sondern auch denen der Mitarbeiter und der Gesellschaft als Ganzes. Unternehmenswerte müssen insbesondere auf jene neue Generation von Anteilseignern abgestimmt sein, die vorrangig in Unternehmen investieren, die sich nicht nur den Kriterien einer sozial verantwortlichen Haltung verpflichtet fühlen, sondern die auch darum kämpfen, zu den besten Arbeitgebern zu zählen. Um die besten Mitarbeiter zu binden, müssen die Unternehmenswerte auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen und sie dabei unterstützen, persönliche Befriedigung aus der Arbeit zu ziehen. Um zusätzlich die besten Leute anzuwerben, müssen die Unternehmenswerte auch die Bedürfnisse potenzieller neuer Mitarbeiter befriedigen.

Peter Blom, Generaldirektor der 1980 gegründeten Triodos Bank mit Sitz in den Niederlanden, ist der Überzeugung, dass die Zahl der Menschen zunimmt, die sich zu Unternehmen mit gleicher Wertvorstellungen hingezogen fühlen. „Die Menschen suchen heute, anders als früher, Dienstleistungen und Produkte, die ihren eigenen Wertvorstellungen entsprechen. Die Menschen registrieren, dass die Triodos Bank nicht irgendein Kreditinstitut ist, sondern dass wir ein Ziel haben, nämlich der Gesellschaft zu helfen. Gleichzeitig gelingt es uns, unsere Geschäfte professionell zu führen. Wie wir vorgehen, ist für alle transparent. Wir veröffentlichen, wie wir mit ihrem Geld umgehen und zeigen soziale Verantwortung. Und uns wurde bewusst, dass die Gruppe von Menschen, die sich von diesen Werten angesprochen fühlt, ausgesprochen wächst“, erklärt Blom.

„Unternehmenswerte scheinen heute einen höheren Stellenwert zu haben als je zuvor, weil die Rahmenbedingungen des Geschäftslebens sich ändern. Wer sie als Unternehmen sind und wofür sie stehen, ist genauso wichtig wie das, was sie verkaufen. Aus US-Studien geht hervor, dass die erfolgreichen Unternehmen des 21. Jahrhunderts ihren Wettbewerbsvorteil dadurch ausbauen, indem sie die Kreativität und Innovationskraft ihrer Mitarbeiter fördern und pflegen“, erläutert ACE-Direktorin Nille Skalts. Daher hat ACE im letzten Jahr detailliert

untersucht, inwieweit Werte und die Kultur einen Beitrag zum Erfolg europäischer Unternehmen leisten. „Ziel der ACE-Studie 2006 war es, die Merkmale erfolgreicher europäischer Unternehmen herauszuarbeiten und abzuschätzen, ob und wie Werte zum Erfolg von Unternehmen beitragen“, so Nille Skalts.

Das Ergebnis: Zwei Drittel der europäischen Unternehmen sind der Überzeugung, dass Werte nicht nur bedeutsam für sie selbst sind, sondern dass Werteorientierung die Basis ihres Erfolges ist. Es ist klar geworden, dass die erfolgreichen Unternehmen, die an der ACE-Untersuchung über die wertegetriebene Unternehmen in Europa teilgenommen haben, ihren Erfolg darauf zurückführen, dass sie ihre Werte tatsächlich leben.

Was verstehen wir unter einem wertegetriebenen Unternehmen? Wertegetrieben ist ein Unternehmen, das seine Wertvorstellungen dazu nutzt, die Entscheidungsprozesse derart voranzutreiben, dass es bewusst die Rahmenbedingungen für die von ihm gewünschte Zukunft gestaltet und eine breite ethische Grundlage für Entscheidungsprozesse legt. Das wertegetriebene Unternehmen steht für Strategie, Mitarbeiterzufriedenheit und Wandel im Führungsverhalten. Das Kernelement des wertegetriebenen Unternehmens besteht darin, die individuellen Triebfedern der Mitarbeiter mit der Kultur des Unternehmens zu verknüpfen. Mit anderen Worten: die Mitarbeiter werden zu Botschaftern der Unternehmenswerte.

Unternehmen fühlen sich schon seit Jahren Werten verpflichtet. Die Studie aber arbeitet heraus, was sich geändert hat: dass nämlich diese Werte von den Führungskräften und Mitarbeitern gelebt und nach außen überzeugend kommuniziert werden müssen. Werte sind ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs, und mehr denn je sind Unternehmen bestrebt, dass ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sich nicht nur daran halten, sondern außerhalb des Unternehmens daran erkannt werden.

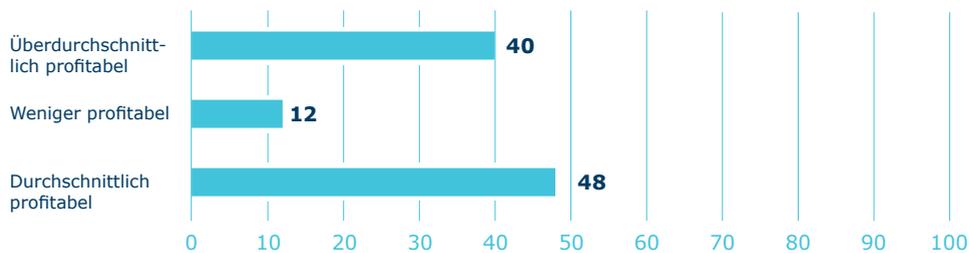
Lernen Sie in unserer Studie die Geheimnisse der Erfolgreichen kennen!

Jörg Glaser-Gallion, Geschäftsführer, Management Partner GmbH  
Stephan Vomhoff, Leiter der Studie, Management Partner GmbH

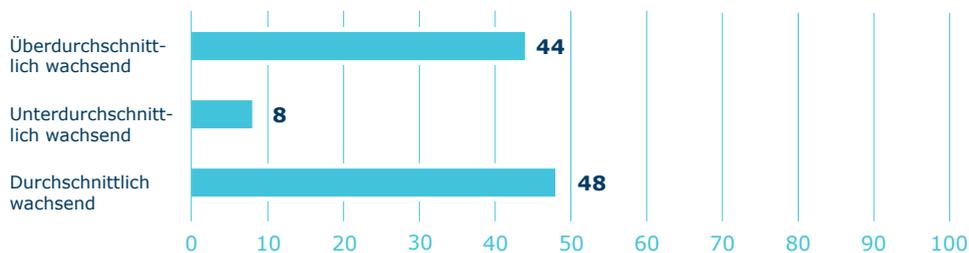
# 02 HINTERGRUND

Die Studie ist auf große Resonanz gestoßen. 550 europäische Unternehmen aus allen Industriezweigen, aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor haben teilgenommen. Die Erhebung fand in den neun euro-päischen Ländern statt, in denen das europäische Netzwerk ACE vertreten ist. Nahezu 75 % dieser Unternehmen in den verschiedenen Größenklassen sind seit mehr als 30 Jahren am Markt präsent.

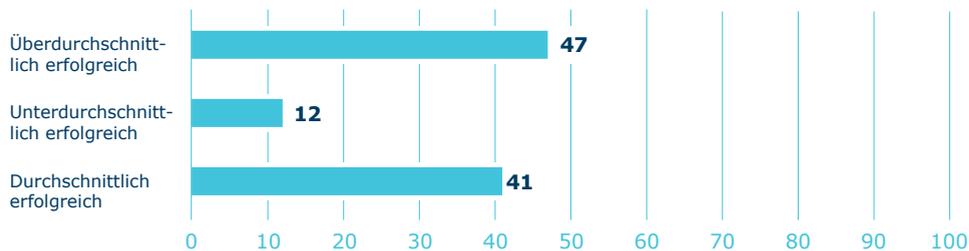
Ziel der Studie war es, die Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen herauszufinden und den Beitrag von Werten am Erfolg der Unternehmen zu ermitteln. Die teilnehmenden Unternehmen bewerteten ihren eigenen Erfolg nach einer Reihe von Parametern – Profitabilität, Marktwachstum, künftige Entwicklung.



**Abb. 1:**  
**Profitabilität** (Angaben in Prozent)



**Abb. 2:**  
**Marktwachstum** (Angaben in Prozent)



**Abb. 3:**  
**Künftige Entwicklung** (Angaben in Prozent)

### Diese Hypothesen haben uns bei der Studie geleitet:

1. Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine starke wertegetriebene Kultur. Ihre Grundwerte sind der bestimmende Faktor für ihr hohes Leistungsniveau.
2. Die Grundwerte sind als natürlicher Bestandteil in allen Managementbereichen verankert.
3. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln von innen heraus die Stärke, aus Umfeld- und Marktveränderungen Vorteile zu ziehen.
4. In erfolgreichen Unternehmen spielen die Kunden bei der Definition von Strategie, Produkten, Innovationen und Ergebnissen eine erhebliche Rolle.
5. Wesentliche Kennzeichen eines wertegetriebenen Unternehmens sind, die persönlichen Motive des Einzelnen mit dem Wertesystem und der Kultur des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen.

### Das wollten wir wissen:

- Welches sind die Grundwerte erfolgreicher Unternehmen?
- Wie manifestieren sich die Werte heute in den Unternehmen?
- Wie werden sich die Werte in den kommenden Jahren entwickeln?
- Schaffen Werte zusätzliche Werte im Unternehmen?
- Was heißt Erfolg – umfasst der Begriff lediglich wirtschaftlichen Erfolg oder sind auch Aspekte wie Innovationsstärke, Qualität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit Erfolgsfaktoren?
- Wie entsteht Leistung in erfolgreichen Unternehmen? Nennen Sie mögliche Treiber des Erfolgs. Was erachten Sie heute als Wertetreiber in den Unternehmen?

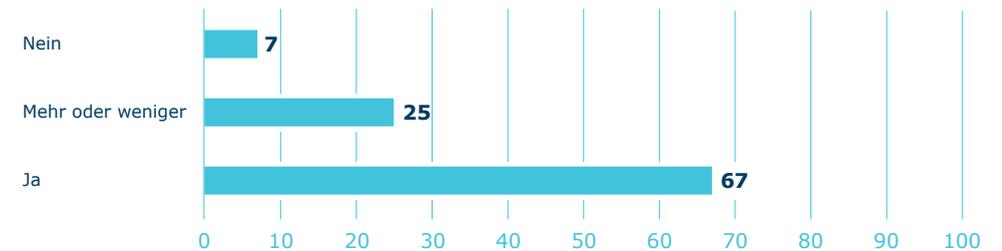
### So haben wir Grundwerte definiert:

„Grundwerte sind tief verankerte Überzeugungen, die die Idealvorstellung oder Erwartungen beschreiben, wie sich jeder im Unternehmen verhält.“ ACE 2006

# 03 WARUM WERTE ZÄHLEN – DIE SIEBEN SCHLÜSSEL- ERKENNTNISSE

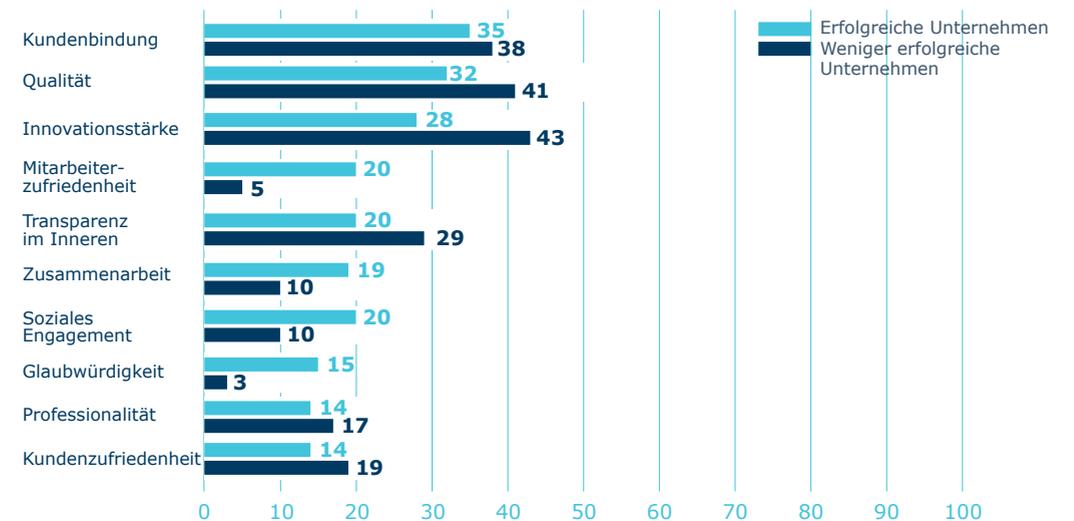
Werte haben ihren Wert, weil sie zum Erfolg eines Unternehmens beitragen und sein Fundament darstellen. Diese Kernbotschaft haben praktisch alle Teilnehmer vermittelt.

## 1. Fast alle Unternehmen bekennen sich zu Grundwerten, die Variationsbreite der genannten Werte ist sehr groß.



**Abb. 4:**  
**Definierte Kernwerte** (Angaben in Prozent)

Nahezu alle Befragten haben Werte definiert, nur 7% kommen ohne definierte Werte aus.



**Abb. 5:**  
**Top Ten der Grundwerte auf Basis der 55 Grundwerte**  
(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Insgesamt wurden trotz einer vorgegebenen Definition von Grundwerten 55 unterschiedliche Wertebegriffe genannt. Unter den zehn meistgenannten Werten tendieren erfolgreiche Unternehmen eher dazu, ihr Augenmerk auf Mitarbeiterzufriedenheit und Glaubwürdigkeit zu legen, weniger erfolgreiche nennen einen Wertekanon rund um die Innovationsstärke.

**2. Über zwei Drittel der Befragten sagen, dass Werte für sie einen sehr wesentlichen Anteil am Erfolg haben!**

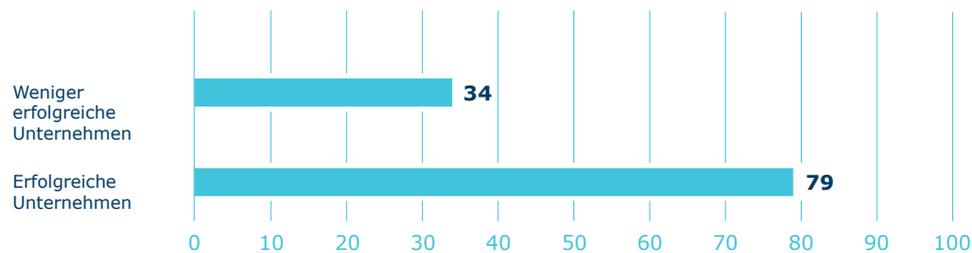


**Abb. 6:** Der Beitrag der Werte zum unternehmerischen Erfolg (Angaben in Prozent)

67% aller Unternehmen sagen, dass Werte einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg leisten; bei den Dienstleistern sind die Angaben mit 76% überdurchschnittlich hoch, während die Unternehmen der öffentlichen Hand nur zu 48% davon überzeugt sind, dass bei ihnen Werte zum Erfolg beitragen.

Kleinere Unternehmen halten den Beitrag der Werte mit 75% für noch wichtiger als größere.

**3. An der Führungskultur - einem wesentlichen Erfolgsfaktor - liegt es, dass Werte im Unternehmen zum gewünschten Ergebnis führen.**

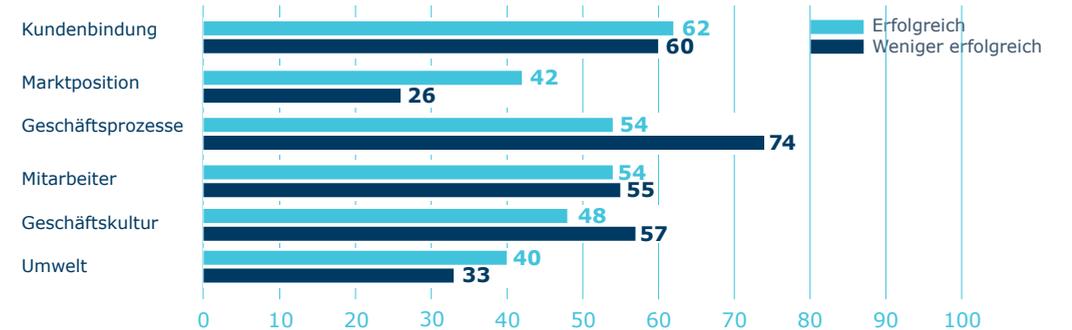


**Abb. 7:** Verankerung der Grundwerte im Führungsstil (Angaben in Prozent)

Bei 79% der erfolgreichen Unternehmen sind die Grundwerte im Führungsstil verankert. Der Unterschied zu den weniger erfolgreichen Unternehmen ist mit 45 Prozentpunkten sehr deutlich. In erfolgreichen Unternehmen kommt dem Management eine hohe Bedeutung zu, wenn es sich durch seinen Führungsstil zu den Werten bekennt und dafür Botschafter des Unternehmens wird.

**4. Erfolgreiche Unternehmen neigen dazu, Werte zu haben, die sich sowohl nach außen als auch nach innen richten.**

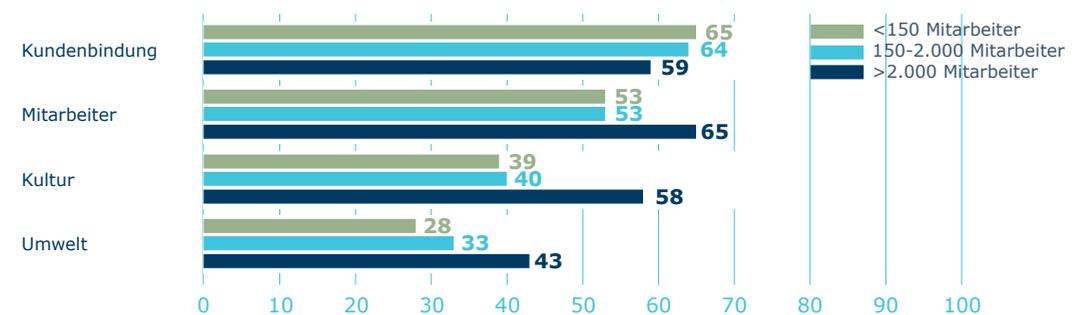
Zur Fokussierung der Ergebnisse haben wir die genannten 55 Grundwerte in sechs Gruppen zusammengefasst und diese mit dem unternehmerischen Erfolg verglichen.



**Abb. 8:** Die sechs Wertegruppen verglichen mit dem Unternehmenserfolg (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Erfolgreiche Unternehmen legen großen Wert auf die Werte, die ihre Marktposition, Kundenbeziehungen und die Umweltfaktoren ausdrücken. Sie achten damit stärker auf Werte, die extern wirken. Weniger erfolgreiche Unternehmen legen größeren Wert auf Werte, die Geschäftsprozesse und Visionen ausdrücken. Sie orientieren sich an Werten, die eher intern wirken.

**5. Bei kleinen Unternehmen steht der Kunde im Mittelpunkt, bei größeren der Mitarbeiter.**



**Abb. 8:** Die sechs Wertegruppen verglichen mit der Größe des Unternehmens

Mit 65% nennen zwei Drittel der Unternehmen mit weniger als 2000 Mitarbeitern Werte, die einen Bezug auf die Kundenbeziehungen haben. Das ist die höchste Nennung im Wertekanon. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich größere Unternehmen in der Nennung ihrer Werte stärker auf die, die sich in den Kategorien Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur wiederfinden.

### 6. Erfolgreiche Unternehmen erfüllen ihre Grundwerte mit Leben.



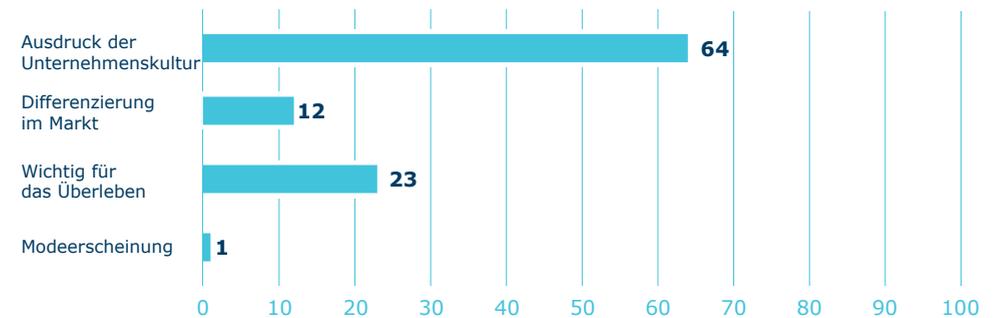
**Abb. 9:** Mitarbeiter, die nach den Grundwerten handeln (alle Unternehmen, Angaben in Prozent)



**Abb. 10:** Mitarbeiter, die nach den Grundwerten handeln (nach Sektoren, Angaben in Prozent)

Die erfolgreichen Unternehmen zeigen es sehr deutlich. Worauf es wirklich ankommt ist, wie Werte im Unternehmen gelebt werden. Fast zwei Drittel der Befragten aus den erfolgreichen Unternehmen sind davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter nach den Grundwerten leben. In Dienstleistungsunternehmen ist diese Zahl mit 68% sogar noch höher.

### 7. Zwei Drittel der europäischen Unternehmen erwarten, dass die Bedeutung der Werte zunimmt.



**Abb. 11:** Zukünftige Bedeutung der Werte (Angaben in Prozent)

Nur 1% aller Unternehmen betrachten Werte als aktuelle Modeerscheinung. 12% werden Werte als Marketinginstrument nutzen und sich damit im Markt abgrenzen. Für 23% werden Werte als Differenzierungsmerkmal ein Teil ihrer Überlebensstrategie im Markt sein. Mit 64% sind zwei Drittel der Befragten der Meinung, dass Werte Ausdruck der Unternehmenskultur sind.

### Fazit

- Werte zu definieren ist wichtig, reicht aber nicht aus.
- Es kommt im Wesentlichen darauf an, wie Werte in den Unternehmen gelebt werden. Mit anderen Worten: wie gut Führungskräfte die Werte vermitteln, sie mit Leben erfüllen und selbst vorleben, um dadurch Mitarbeiter zu motivieren, diese ebenfalls zu leben und zu verinnerlichen. Das Führungsverhalten macht den Unterschied.
- Wenn jeder die Werte lebt und verinnerlicht, geht man davon aus, dass sich das im Dienstleistungsgedanken extern wie intern widerspiegelt.
- Das Management erfolgreicher Unternehmen ist davon überzeugt, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter die Werte vertreten und weiterentwickeln.
- Dieser Trend wird sich in Zukunft verstärken.

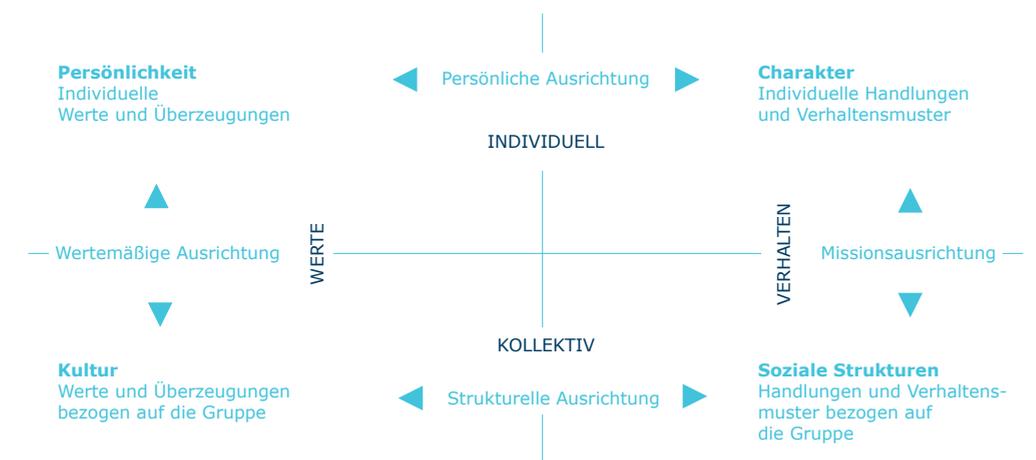
# 04 DIE GEHEIMNISSE DER ERFOLG- REICHEN

Was also sind die Geheimnisse der Erfolgreichen? Wie bringen sie ihre Mitarbeiter dazu, die Unternehmenswerte zu leben und zu verinnerlichen, und wie schlägt sich das in der Bilanz des Unternehmens nieder?

## 1. Werte führen nur zum Erfolg, wenn das Unternehmen sie weiterentwickelt.

**Einfach Werte definiert zu haben ist die eine Sache, Werte zu leben eine andere.** Dieser Unterschied spiegelt sich im Erfolg eines Unternehmens wider.

Ein Beispiel: Dänemarks größte Gewerkschafts- und Interessensorganisation. Sowohl der Vorsitzende als auch der Personalleiter sind überzeugt, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Werteorientierung und der Leistungsbilanz des Unternehmens besteht. „Wir sind die einzige Gewerkschaft, die über die letzten fünf Jahre ständig gewachsen ist, aktuell mit einer Wachstumsrate von 4 bis 5 %. Nach rein finanziellen Kennzahlen steht sie also ausgezeichnet da. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ebenfalls hoch, die Fluktuationsrate unserer Mitglieder sehr niedrig. Die Werteorientierung ist untrennbar mit uns verbunden – wir können nicht ohne Werte als Triebfeder arbeiten. Sie sind unsere Richtwerte, unsere Steuerungsinstrumente“, so der Vorsitzende.



## 2. Werte mit Leben zu erfüllen – das ist die eigentliche Erfolgsformel.

In erfolgreichen Unternehmen sind Werte eine Art Kompass und dadurch voll in das Management integriert. Das Führungsverhalten ist der wichtigste Erfolgsfaktor, damit Werte Wirkung im Unternehmen erzielen.

Ericsson ist ein gutes Beispiel dafür. „Ericsson hat seine Grundwerte über Jahre kommuniziert, nach innen wie nach außen“, so Birgitta Hiller, Leiterin des Personalwesens, Stockholm/Schweden. „Dazu zählen: Professionalität, Respekt und Ausdauer. Ericsson hat stetig daran gearbeitet, seine Vision, Mission und Werte zu vermitteln, seit ich vor 22 Jahren in die Firma eingetreten bin. Vor kurzem hat der derzeitige Vorstandsvorsitzende Carl Henrik Svanberg ein Programm auf den Weg gebracht, das die kulturellen Voraussetzungen definiert, um im Telekom-Geschäft erfolgreich zu sein. Dieses Programm hieß ‚Unsere Art zu arbeiten‘ und startete 2004.“ Sie führt den Erfolg der Firma auf die Bedeutung zurück, die den Werten beigemessen wird. Nicht nur das. Auch die Tatsache, dass der Vorstandsvorsitzende Carl Henrik Svanberg als treibende Kraft hinter der Werteorientierung steht und damit dazu beiträgt, die Mitarbeiter darauf einzuschwören, erweist sich als hilfreich.

## 3. Externe und interne Werte sind gleichgewichtet.

In erfolgreichen Unternehmen sind Werte nach außen auf die Kunden und nach innen auf die Mitarbeiter gerichtet. Bei erfolgreichen Unternehmen ist die Werteorientierung für die Außenwelt sichtbar. Die Beachtung extern orientierter Werte bringt mehr wirtschaftlichen Erfolg.

Ein europäisches Pharma-Unternehmen, das an der Studie teilgenommen hat, leistete an der Stelle Vorbildliches. „Wenn das Umfeld unsere Werte wahrnimmt, ist das die Triebfeder für künftigen Erfolg. In unserem Markt kommt es vor allem auf Beziehungen an, und Beziehungen werden stark von unserer Kultur, unseren Werten und unserem Verhalten bestimmt. Unsere Partner befinden darüber, wie vertrauenswürdig, engagiert und kooperationswillig wir sind. Ohne unsere Werte haben wir keine Chance zu bestehen. Das bedingt, dass wir verstärkt intern kommunizieren, dass das Wertethema nicht allein Sache der Personalabteilung ist. Natürlich wollen wir ein gutes Unternehmen sein, aber wir schämen uns nicht zu sagen, dass wir auch Geld verdienen wollen“, so der Bereichsvorstand für Nordeuropa. Sowohl der Vorstandsvorsitzende als auch

der Personaldirektor sind der Meinung, dass ein klarer Zusammenhang zwischen der wertegetriebenen Einstellung und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens besteht – und dass das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis noch zunehmen wird. „Die Performance ist ausgezeichnet, nach rein finanziellen Kennzahlen. Wir wachsen pro Jahr mit 16 % in einem Markt, der selbst nur durchschnittlich um 5,4 % zulegt. Wir übertreffen damit die Prognosen sogar noch um 4 bis 5 %. Auch der Gewinn ist hoch zufriedenstellend. Wir liegen 10 % über der Zielmarke.“

## 4. Menschen sind die Botschafter der Werte.

Es gibt eine direkte Verbindung zwischen Erfolg und Kunden- sowie Mitarbeiterzufriedenheit. Bei erfolgreichen Unternehmen nehmen die Kunden die Werteorientierung aufgrund des Verhaltens der Mitarbeiter wahr. Die Mitarbeiter machen den Unterschied aus. Die persönlichen Motive des Einzelnen und seine Energie mit dem Wertesystem des Unternehmens in Übereinstimmung bringen, trägt den Erfolg.

Der Vorstandsvorsitzende einer europäischen Telekom-Gesellschaft mit über 12000 Mitarbeitern ist überzeugt, dass eine starke Verbindung zwischen einer wertegetriebenen Kultur und der Leistungsbilanz eines Unternehmens besteht - speziell in rückläufigen Märkten. „Das Unternehmen verzeichnete letztes Jahr ein Umsatzplus von 16,4 %, was auf Zukäufe zurückzuführen ist. Der Gewinn stieg um 13,2 %. Das einzige Differenzierungsmerkmal im Markt ist der „Faktor Mitarbeiter“ – und wie er das Unternehmen unterstützt. Wir müssen aber ständig am Ball bleiben – und wir haben Instrumente, mit denen wir die Einhaltung der Werte messen. Wenn Sie die Grundwerte nicht leben, dürfen Sie einmal vorsprechen, das zweite Mal werden Sie dann hinausgeworfen“, so der Vorstandsvorsitzende sehr direkt im Interview mit den Verantwortlichen von ACE.

# 05 DER BLICK NACH VORN

**Letztlich zählen Werte mehr als Strategien.** Werte sind es, die Unternehmen kundenorientierter machen – und schließlich erfolgreicher. Das ist keine Modeerscheinung. Auf Werte kommt es an, und ihr Einfluss wird weiter wachsen.

**Warum?** Das Verbesserungspotenzial von Unternehmen ist bei weitem nicht ausgeschöpft. Werte tragen nicht nur dazu bei, dieses Potenzial zu erschließen und die besten Talente zu gewinnen und zu binden. Sie stärken zugleich die Innovationskraft und kurbeln damit die Leistung an. Kurzum: Werte haben wesentlichen Anteil am künftigen Erfolg, weil sie zu dem Wettbewerbsvorteil führen, der den Erfolg in Zukunft ausmacht.

**Wie?** Alles beginnt mit den Managern, indem sie ihre Führungsrolle wahrnehmen. Am besten starten Unternehmen den Prozess zur erneuten Definition ihrer Grundwerte, bezogen auf ihr spezifisches Umfeld und ausgehend von der aktuellen Kultur. Bei Beachtung der Ausgeglichenheit zwischen nach innen und nach außen gerichteten Werten gelingt der „große Wurf“. Bei Einbindung dieser Werte in alle unternehmerischen Leitlinien gelingt die Verknüpfung zwischen Kultur und Strategie. Das Beispiel des Managements zeigt den Mitarbeitern, wie diese Grundwerte im betrieblichen Alltag zu leben sind.

Aktuell erarbeiten wir Lösungsvorschläge zu folgenden Fragen:

- **Wie können Unternehmen Grundwerte mit Leben erfüllen?**
- **Wie nimmt das Umfeld Notiz von Grundwerten?**
- **Welche Rolle spielen Führungskräfte in dem Prozess?**
- **Wie können Werte unser Unternehmen attraktiver für Mitarbeiter und Kunden machen?**

Unternehmen werden sich mehr und mehr klar darüber, dass die Frage, wer sie sind – wie ihre Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder sie einschätzen – ebenso wichtig ist wie das, was sie verkaufen. Erfolgreiche unternehmerische Werte stellen daher einen „Way of life“ dar und sind voll in das Management integriert. Gelebte Werte führen zu Kundenzufriedenheit, weil Werte nicht nur intern wirken, sondern auch extern, in der Außenwelt, ihre Wirkung entfalten.

Tragen Ihre Werte dazu bei, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln? Das ist ganz einfach herauszufinden – beantworten Sie nur die folgenden Fragen:

- **Sind Werte in Ihrem Unternehmen verankert?**
- **Kennen Sie diese Werte?**
- **Kennen Ihre Mitarbeiter diese Werte?**
- **Können Ihre Kunden diese Werte spüren oder erkennen?**

Wenn Sie eine oder mehrere der Fragen nicht oder mit nein beantworten können, ist es an der Zeit, sich ein paar Gewissensfragen zu stellen. Solange Sie nicht Ihre Haltung gegenüber Werten auf den Prüfstand stellen, könnte Ihr Unternehmen möglicherweise in eine Schieflage geraten, weil davon abhängen kann, ob Ihr Unternehmen profitabel und erfolgreich ist - oder nicht.

# WER IST ACE?

**Allied Consultants Europe, ACE**, ist eine europäische strategische Partnerschaft von Unternehmensberatungen mit insgesamt 600 Beraterinnen und Beratern, die auf Veränderungsmanagement spezialisiert sind. Sie arbeiten seit 1992 zusammen. Dank der Partnerunternehmen in Tschechien, Dänemark, England, Frankreich, Italien, Deutschland, Schweden, den Niederlanden und der Schweiz hat ACE ein starkes europäisches Profil gewonnen. Über die lokalen ACE-Partner erhalten Klienten Zugang zu einer gemeinsamen europäischen Plattform, die sich durch ein einzigartiges Know-how über lokale und europäische Gegebenheiten auszeichnet.

Dank dieser seltenen Kombination aus lokaler Präsenz und internationaler Vision hat ACE diese europäische Studie zum Erfolg geführt. Im täglichen Tun konzentriert sich ACE auf die Kernaufgaben und Herausforderungen, mit denen die Klienten konfrontiert sind. Sie sind mit der Planung und Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse verbunden, und zwar länderübergreifend. Als Spezialisten, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen, arbeiten die ACE-Berater eng mit den Klienten zusammen, um das gesamte Unternehmen in den Veränderungsprozess einzubeziehen. ACE-Berater begleiten die Unternehmen intensiv über die gesamte Umsetzung hinweg und erzielen somit nachhaltige Resultate.

**Haben Sie Fragen zu ACE?**

**Bitte kontaktieren Sie Ihren lokalen ACE-Partner.**

JÖRG GLASER-GALLION  
JGG@MANAGEMENT-PARTNER.DE

STEPHAN VOMHOFF  
SV@MANAGEMENT-PARTNER.DE

THOMAS LANZ  
THOMAS.LANZ@ABEGGLEN.COM

PHILIPP SCHNIDRIG  
PHILIPP.SCHNIDRIG@ABEGGLEN.COM

JEAN-LUC GROLLEAU  
JEAN-LUC.GROLLEAU@ALGOE.FR

FABIAN SERAIDARIAN  
FABIAN-SERAIDARIAN@ALGOE.FR

BERNY EINARSSON  
BE@CONSULTUS.SE

STUART PLEDGER  
STUART.PLEDGER@CONSULTUS.SE

LIBOR WITASSEK  
LIBOR.WITASSEK@DCVISION.CZ

JENS VASEHUS  
JV@IMPLEMENT.DK

NILLE SKALTS  
NSK@IMPLEMENT.DK

BAS VAN DER VELDE  
BAS.VANDERVELDE@RIJNCONSULT.NL

BART BOSMAN  
BART.BOSMAN@RIJNCONSULT.NL

MANAGEMENT PARTNER GMBH  
HEINESTRASSE 41A  
D-70597 STUTTGART  
TELEFON +49 711 76 83-0  
WWW.MANAGEMENT-PARTNER.DE

ABEGGLEN MANAGEMENT PARTNERS  
INDUSTRIESTRASSE 28  
CH-8604 VOLKETSCHWIL/ZÜRICH  
TELEFON +41 1 9084848  
WWW.ABEGGLEN.COM

ALGOE CONSULTANTS  
9 BIS, ROUTE DE CHAMPAGNE  
F-69134 ECULLY CEDEX  
TELEFON +33 4 72181200  
WWW.ALGOE.FR

CONSULTUS AB  
RINGVÄGEN 100 PO BOX 17812  
S-11894 STOCKHOLM  
TELEFON +46 8 51 90 95 00  
WWW.CONSULTUS.SE

DC VISION S.R.O.  
NAMESTI REPUBLIKY 2  
CZ-74601 OPAVA  
TELEFON +420 553 620 456 7  
WWW.DCVISION.CZ

IMPLEMENT A/S  
SLOTSMARKEN 18,1  
DK-2970 HØRSHOLM  
TELEFON +45 45 86 79 00  
WWW.IMPLEMENT.DK

RIJNCONSULT B.V.  
HOFSPoor 9 POSTBUS 233  
NL-3990 GA HOUTEN  
TELEFON +31 30 29 84 250  
WWW.RIJNCONSULT.NL

# IMPRESSUM

Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.

Vorstand:

Susanne Eyrich, Kai Hattendorf, Sven Korndörffer,  
Susanna Nezmeskal-Berggötz, Jens-Thorsten Rauer, Liane Scheinert

Geschäftsstelle: Bonn

c/o Yvonne Rimm-Voelkel

Im Eichholz 15 a

53127 Bonn

[www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)

Blog: [wertekommission.blogspot.com](http://wertekommission.blogspot.com)

Management Partner GmbH

Heinestrasse 41a

70597 Stuttgart

Telefon +49.711 7683-0

[infobox@management-partner.de](mailto:infobox@management-partner.de)

[www.management-partner.de](http://www.management-partner.de)

ACE Allied Consultants Europe

Arnhemsestraatweg 348

6880 Ha Velp

Telefon +31.2638 48562

[director@ace-europe.net](mailto:director@ace-europe.net)

[www.ace-europe.net](http://www.ace-europe.net)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright 2007 by Wertekommission

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Verfasser unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Redaktion: Stephan Vomhoff, Jörg Glaser-Gallion

Gestaltung: MetaDesign AG

Unser herzlicher Dank für die wertvolle Unterstützung

gilt Management Partner Stuttgart, ACE Europe sowie der MetaDesign AG.

NOTIZEN

