

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

### Werte zählen

Die zweite Auflage von „CSR und Wertecockpits“ setzt das Wertecockpits in einen Rahmen, der die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft behandelt. Dadurch wird nicht nur die Relevanz des Wertemanagements weiter herausgearbeitet, sondern auch die Funktion von Werten für die operativen Bereiche der Strategie-, Human Resources und Organisationsentwicklung präzisiert. Das Buch bewegt sich auf zwei Ebenen. Es zeigt, wie Unternehmen durch das Wertecockpit ihre Organisationen wettbewerbsfähiger gestalten können. Zugleich wird in einem größeren Zusammenhang dargestellt, wie die globalen Probleme der Zukunft unternehmerisch lösbar werden. Das Buch ist deshalb nicht nur Anleitung dazu, wie Unternehmen wettbewerbsfähiger werden, sondern auch eine Antwort darauf, wie unsere Zukunft durch ein sich selbst tragendes, verantwortliches Unternehmertum abgesichert werden kann.

Unternehmen sind durch eine Veränderungsdynamik geprägt, die sie zwingt, sich immer rascher neu zu erfinden und gleichzeitig hochflexibel und unverwechselbar zu bleiben. Wollen Unternehmen in dieser Dynamik erfolgreich bestehen, finden sie Rat in der hier beschriebenen Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung.

Einzelne Aspekte der vorliegenden Argumentation wurden in verschiedenen Präsentationen, Vorträgen und Publikationen ausgeführt (Glauner 2014, 2015a–d, 2016a–c). Diese stehen in einem Diskussionszusammenhang, der von den Anregungen, Beiträgen und Hinweisen vieler Gesprächspartner getragen wird. Ihnen allen möchte ich für das Interesse danken, das sie dem Wertecockpit entgegengebracht haben, insbesondere meinen Kollegen und Kolleginnen am Weltethos Institut in Tübingen, Claus Dierksmeier, Christopher Gohl, Christoph Giesa, Katharina Hoegl, Bernd Villhauer, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner verschiedenen Seminare am Weltethos Institut, an der Universität der Bundeswehr, München sowie der Hochschule Weihenstephan, dort insbesondere Matthias Kunert; Andreas Knie, Ulrich Hemel und den Alumni des Studiengangs Master of Ethical Management der Universität Eichstätt; den Mitstreitern und Mitstreiterinnen beim Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, insbesondere Kristin Vorbohle; den Reihenherausgebern der deutschen und englischen Reihe „CSR ...“, René Schmidpeter, Nick Capaldi

und Samuel Idowu; Gebke Mertens für die unermüdlichen Gespräche, Diskussionen, Anregungen und die Mühen der Redaktion sowie allen Unternehmern und Unternehmerinnen, deren positiven Beispiele und Unternehmen in dieses Buch eingeflossen sind.

Grafenaschau und Tübingen, 31.8.2015

Friedrich Glauner

## Literatur

- Glauner F (2014) Ethics, values and corporate cultures. A Wittgensteinian approach in understanding corporate action. Paper delivered at the International CSR, Sustainability, Ethics & Governance Conference, London, UK (University of Surrey, Guildford, August 14–16 2014) to be published in the Proceedings
- Glauner F (2015a) Dilemmata der Unternehmensethik – von der Unternehmensethik zur Unternehmenskultur. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility, 2. erw. Aufl. Springer, Berlin, S 237–251
- Glauner F (2015b) Zukunftsfähige Unternehmensplanung. Brauwelt 155(13):360–362 (Hans Carl, Nürnberg)
- Glauner F (2015c) Zukunftsfähige Markenführung. Brauwelt 155(17–18):486–488 (Hans Carl, Nürnberg)
- Glauner F (2015d) Werteorientierte Unternehmensführung. Brauwelt 155(21–22):616–618 (Hans Carl, Nürnberg)
- Glauner F (2016a) Werteorientierte Organisationsentwicklung. In: Scharm B, Schmidpeter R (Hrsg) CSR und Organisationsentwicklung. Springer, Berlin
- Glauner F (2016b) Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte. Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten. Springer, Berlin
- Glauner F (2016c) Strategien der Exzellenz. Wertestrategien zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen. In: Wunder T (Hrsg) CSR und strategisches Management. Springer, Berlin

---

## Vorwort zur ersten Auflage

Als Philosoph und mehr noch als Vater unseres bald sechzehnjährigen Sohnes sowie als Unternehmer und Führungskraft habe ich mir immer wieder die Frage gestellt, wie wir Werte vermitteln können. Konkret wird diese Frage für mich in zwei Themenstellungen. Erstens, warum machen Werte Unternehmen und Menschen erfolgreich und zweitens, wie verändern sich unsere menschlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen angesichts der heutigen globalen Herausforderungen? Drei Befunde spielen hier eine Rolle. Erstens glaube ich, dass aus gut dokumentierten Gründen für viele Unternehmen die meisten Märkte mehr oder weniger gesättigt sind und Handlungsbedarf besteht, wie auf diese Herausforderung reagiert werden kann. Zweitens sehe ich, dass Unternehmen mit einer klaren Wertorientierung über einen Hebel verfügen, der auch in Krisenzeiten und in schrumpfenden Märkten zukünftigen Erfolg absichern kann. Drittens ist ersichtlich, dass alle hoch erfolgreichen Unternehmen von einer ausgeprägten Unternehmenskultur getragen werden.

Damit bin ich wieder am Ausgangspunkt. Wie können wir in Unternehmen Werte vermitteln und welche sind die richtigen Werte? Diese Frage stellt uns vor eine zweifache Blackbox. Die erste ist das menschliche Bewusstsein. Wir wissen zwar, dass menschliches Handeln wertengebunden und von Werten getragen ist. Wir wissen aber zugleich, dass wir unserem Gegenüber weder ins Herz noch in den Kopf schauen können. Was einen Menschen antreibt, bleibt uns letztlich verborgen, bleibt doch schon uns selbst oft verborgen, was uns angetrieben hat. Viele unserer Handlungen erhalten ihre Erklärung erst durch retrospektive Sinnzuschreibung. Diese treffen jedoch nicht immer die wahren Gründe für unsere Handlungen. Die Arbeit mit Werten und dem Ziel, beim Gegenüber ein eindeutiges Werteverständnis zu verankern, bleibt so immer ein Spiel mit verbundenen Augen. Die zweite Blackbox betrifft die Frage, wie „Kultur“ in Unternehmen funktioniert. Wie wird eine Unternehmenskultur ausgebildet und wie werden in einer Kultur die relevanten Werte vermittelt? Auch hier ist uns auf den ersten Blick nicht ersichtlich, wie dieser Prozess nach klaren Regeln steuerbar ist.

Mit diesem Buch habe ich versucht, beiden Fragen auf den Grund zu gehen. Konkret habe ich mir die Frage gestellt, wie das von so unterschiedlichen Autoren wie Jim Collings, Peter Senge, Richard Sennett oder auch Michael Porter aufgeworfene Thema „Werte“ rational und operativ steuerbar wird. Als Philosoph stelle ich die Frage: „Was bewirkt in

Unternehmen ethisch und ökonomisch nachhaltig tragfähiges Handeln?“ Und als Unternehmer und Ökonom stelle ich die Frage: „Wie organisiere ich durch werteorientiertes unternehmerisches Handeln ethisch und ökonomisch nachhaltig tragfähigen Unternehmenserfolg?“ Beide Fragen münden in die Kernfrage des Buches: „Wie und mit welchen Instrumenten kann dieser Erfolg nach klaren Kriterien gemessen und gesteuert werden?“ Wie also kann so etwas Diffuses und „Weiches“ wie Werte in Unternehmen transportiert, verankert, entwickelt, gesteuert und gemessen werden? Und schließlich, wie können Werte in Unternehmen gesteuert werden, ohne dass man das eigene Werteverständnis – also die eigene Wertebrikette – als Messlatte ansetzt und so gegenüber anderen Wertesichten „blind“ bleibt?

Was also ist die Logik und Grammatik von Werten bei Menschen und in Unternehmen? Wie kann diese im Unternehmensalltag praxistauglich und pragmatisch, d. h. handlungs- und ergebnisorientiert gangbar gemacht werden? Mit den hier entfalteten Instrumenten des Wertecockpits glaube ich, praxistaugliche Lösungen für diese Fragen gegeben zu haben. Das Buch versteht sich deshalb als ein Beitrag, wie Werte in Unternehmen gelenkt werden und durch den Aufbau einer ethisch und ökonomisch tragfähigen Unternehmenskultur künftige Wettbewerbsvorteile zum Wohl der gesamten Gesellschaft generiert werden können.

Leitend bei der Entwicklung des Wertecockpits waren für mich Erfahrungen, die ich selbst als Unternehmer sowie im Umgang mit vielen Unternehmen und Unternehmern sammeln konnte. Auch wenn ich als Autor für die Entwicklung dieses Führungsinstrumentes verantwortlich zeichne, steht dieses Buch deshalb doch zu großen Teilen in der Schuld vieler, die mich durch ihr Vorbild, durch Gedankenaustausch und auch durch wohlwollende Kritik bei der Entwicklung meiner Gedanken unterstützt haben. An erster Stelle möchte ich hier meinem Vater Carl Albert Glauner danken. Seit unserer Kindheit bis hin zu seinem Tod vor 28 Jahren hat er uns tagtäglich vorgelebt, worin verantwortliches Unternehmertum besteht, wie es im Alltag umgesetzt wird und dass es die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens ist. Ihm sei deshalb dieses Buch gewidmet, zusammen mit allen anderen Menschen, die ein ähnliches Unternehmerverständnis teilen, insbesondere und namentlich meine Interviewpartner in diesem Buch, Professor Dr. Claus Hipp, Michael Hilti, Dr. Nicola Leibinger-Kammüller, Dr. Dieter Jung, Jeff Maisel, Erich Harsch und Rudolf Schreiber. Ihnen möchte ich im Sinne aller für ihr Vorbild danken, sowie für ihr Vertrauen und die Einblicke, die sie mir gewährten. Danken möchte ich meiner Frau, Gebke Mertens. Durch unermüdliche Gespräche und ihr Lektorat hat sie erheblichen Anteil an der Entwicklung dieses Buches. Danken möchte ich schließlich Professor Dr. Arnold Weissman sowie Rüdiger Ruoss, Christian von Bethmann, Dr. Henner Klein, Manfred Benzenberg und Dr. René Schmidpeter für die begleitende Diskussion.

Ich hoffe, dass dieses Buch einen Beitrag dazu leistet, Unternehmen erfolgreicher und unsere Wirtschaftsprozesse nachhaltiger zu gestalten. Mein Anliegen wäre erfüllt, wenn es zu neuen Formen des Wirtschaftens beiträgt, da ich davon überzeugt bin, dass nur verantwortliches Unternehmertum zukunftsfähig sein wird.

---

## Vorwort des Reihenherausgebers: CSR – eine Frage der Werte?

Die Bedeutung von Werten und deren Management findet im mehr Akzeptanz in den Unternehmen. Das nun in der zweiten Auflage vorliegende Buch von Friedrich Glauer schlägt dabei die Brücke zwischen einem innovativen CSR-Ansatz und einer werteorientierten Unternehmensführung. Die Publikation setzt neue Standards im Management, indem es aufzeigt, wie Unternehmenswerte das unternehmerische Potenzial und die Zukunftsfähigkeit neuer Geschäftsmodelle begründen. Der Prozess des Wertemanagements wird vom Autor als zentraler Wertschöpfungsprozess im Unternehmen beschrieben. Das Wertemanagement ist daher nicht nur zentral für ein erfolgreiches Human Resources Managements, sondern zugleich der zentrale Pfeiler strategischer Unternehmensführung.

Ähnlich – hat auch das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) sowohl eine ökonomische als auch eine soziologische Perspektive. Auch in der CSR-Diskussion ist mittlerweile unbestritten, dass Werte („Values“) menschliche Handlungen lenken. Aber auch Organisationen (als Systeme höherer Ordnung) sind durch Werte getragen. Sie beeinflussen den Umgang der Menschen untereinander und drücken sich in der Art und Weise aus, wie ein soziales System agiert. Das Wechselspiel zwischen menschlichem Handeln und seinem organisatorischen Umfeld erfährt in Theorie und Praxis immer mehr Aufmerksamkeit. Es wird deutlich, dass Werte Sinn stiften, und dabei auch ökonomisch – z. B. durch die Senkung von Transaktionskosten – relevante Einflussfaktoren sind.

Ein bewusster Umgang mit Werten und die Verknüpfung mit betriebswirtschaftlichen Konzepten scheint daher ein adäquates Mittel, um auf diese wichtige Ressource des Unternehmens gezielt Einfluss zu nehmen. Zu lange wurde dabei der Bereich der Werte (im Sinne von „Values“) aus der Betriebswirtschaftslehre ausgeblendet. Jedoch zeigt sich bei erfolgreichen CSR- und Nachhaltigkeitsstrategien in der Praxis, dass insbesondere die Werteebene einer der wichtigsten Teile des wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesses ist. Denn tatsächlich bestimmt sie direkt und indirekt viele Fragen der Unternehmensführung und -praxis.

Die vorliegende Publikation „CSR und Wertecockpits“ schließt die Lücke zwischen unternehmensethischen, soziologischen und ökonomischen Fragen zur werteorientierten Unternehmensführung. Interdisziplinär und in einer neutralen Sichtweise behandelt sie die

Rolle der Werte. Darauf aufbauend stellt das Buch konkrete Instrumente für das erfolgreiche Management von Werten und der Unternehmenskultur dar. Es macht so deutlich, dass die Steuerung der Unternehmenswerte („Values“) einer der zentralen Wertschöpfungsprozesse ist, mit denen Unternehmen Werte („Assets“) schöpfen. Das Wertecockpit ist ein Instrument, mit dem Unternehmenskulturen modelliert und Wertschöpfungsprozesse gesteuert werden können.

Ergänzt werden diese konzeptionellen Überlegungen durch ausführliche Praxisbeispiele von erfolgreichen Unternehmen, die eine sehr ausgeprägte Wertekultur leben. Gleichzeitig wird gezeigt, wie diese Werte den ökonomischen Erfolg der jeweiligen Unternehmen nachhaltig positiv beeinflussen. Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich beim Autor Dr. Friedrich Glauner für sein großes Engagement, bei Michael Bursik vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit, bei Gebke Mertens für das redaktionelle Lektorat sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Köln im September 2015

Professor Dr. René Schmidpeter  
Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale  
Wirtschaftsethik und CSR, Cologne Business School

CSR und Wertcockpits

Mess- und Steuerungssysteme der  
Unternehmenskultur

Glauner, F.

2016, XXVIII, 329 S. 68 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-48929-1