
Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter
Ingolstadt, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe:
<http://www.springer.com/series/11764>

Friedrich Glauner

CSR und Wertecockpits

Mess- und Steuerungssysteme der
Unternehmenskultur

Friedrich Glauner
Cultural Images Wertemanagement
Grafenaschau, Deutschland

ISBN 978-3-642-40435-1 ISBN 978-3-642-40436-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-40436-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Lektorat: Michael Bursik, Gebke Mertens

Assistenz: Janina Sobolewski

Coverfoto: Michael Bursik

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Werte sichern die Zukunft

Der Bedeutung von Werten für die Zukunftssicherung von Unternehmen wird bis heute nicht der Platz eingeräumt, den sie faktisch hat. Der Grund dafür liegt darin, dass Werte scheinbar nicht, wie andere harte Fakten, in Zahlen ausgedrückt und transparent gehandhabt werden können. Werte, heißt es oft, seien ein Beiwerk und daher überflüssig. Sie seien im Kern nicht fassbare *soft skills*, die jedes Unternehmen ohnehin mitbringt. Sie trügen in der harten Realität des Wirtschaftens nicht messbar zum Erfolg von Unternehmen bei.

Weit gefehlt, Werte sind mehr als das „Sahnehäubchen“ auf einem soliden betriebswirtschaftlichen Instrumentarium aus Strategie, Prozessmanagement und Controlling. Wahr ist vielmehr, fehlen die richtigen Werte in Unternehmen, droht nicht selten ein Erdbeben, das auch die wirtschaftliche Substanz und Marktfähigkeit erodieren lässt. Fehlen in Unternehmen die kardinalen Bestandteile eines tragfähigen Wertesystems, sind sie in ihrem langfristigen Bestand bedroht.

Eine gesunde Wertekultur trägt in erheblichem Maß zum Erfolg von Unternehmen bei. Werte helfen bei der Bewältigung von Krisen. Sie fundieren Loyalität und Motivation, erhöhen den Grad an Mitarbeiter- und Kundenidentifikation. Unternehmen, die sich konkret, kontinuierlich und hierarchieübergreifend für den Aufbau ihres Wertegerüsts engagieren und dabei alle Mitarbeiter mitnehmen, steigern damit ihre Widerstandsfähigkeit und Erneuerungskraft. Zeigen sie im alltäglichen Umgang, innerhalb der Geschäftsführung, mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, ihre vorhandenen Werte, grenzen sie sich dadurch sichtbar von Wettbewerbern ab. Auch die Unverwechselbarkeit von Marken wird durch ein klares Bekenntnis zu bestimmten Werten transportiert. Insofern sind Werte nicht im Luxusportfolio eines Unternehmens zu finden, sondern sie schaffen erst die gesunde Substanz, aus der heraus ein Unternehmen, auch durch Turbulenzen, manövriert.

Auf eine umfassende Darstellung der Rolle von Werten im Unternehmen und wie die Arbeit mit Unternehmenswerten gehandhabt werden kann, haben wir lange gewartet. Mit dem vorliegenden Buch schließt Friedrich Glauner endlich diese Lücke. Das Buch zeigt die zwingende Wertegebundenheit menschlicher Handlungen und unternehmerischer Prozesse in allen Bereichen von Unternehmen. Mit pragmatischem Sachverstand

und einem interdisziplinärem Ansatz erklärt Friedrich Glauner im Rückgriff auf Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Psychologie und Soziologie, wie Werte bei Menschen und in Unternehmen wirken und menschliches und unternehmerisches Handeln leiten.

Friedrich Glauner zeigt zum ersten Mal auf, wie Werte in Unternehmen rational gesteuert werden können. Aus der Unternehmenspraxis kommend, entwickelt er ein eigenständiges und zugleich wertneutrales Instrumentarium, mit dem Werte und eine wertorientierte Unternehmenskultur langfristig aufgebaut und gesichert werden können. Das von ihm entwickelte Instrument des Wertcockpits erlaubt, auf der Basis eines ganz neuen Ansatzes Werte durch die transparente Implementierung von Mess- und Steuerungssystemen in allen operativen und strategischen Prozessen aufeinander abzustimmen. Damit beschreibt das Buch eindrücklich die Stellschrauben, mit denen der Erfolg aller langfristig weit überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen erklärbar wird. Das Buch liest sich deshalb auch als Credo und Handlungsanleitung für ein Unternehmertum, das begreift, dass herausragender Unternehmenserfolg die Folge einer nachhaltig tragfähigen Verantwortungskultur ist. Durch eine übergreifende Mehrwertstiftung werden dabei die ökonomischen, ökologischen, ethischen und sozialen Interessen der verschiedenen Stakeholder in Einklang gebracht.

Untermauert werden die Einsichten des Buchs durch die Analyse von Werten in eigentümergeführten Familienunternehmen. Dort wirken häufig schon Wertegerüste aus den gewachsenen „Familiensystemen“ mit, die einen besonderen Einfluss auf die gelebte Unternehmenskultur haben. Das Buch zeigt, welche Vorteile, aber auch, welche Risiken in dieser Werteverbundenheit liegen, welche Grundlage sie zur zukunftsfähigen Gestaltung von Unternehmen darstellen und wie sie Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit und Erfolg beeinflussen.

Sechs Fallstudien zeigen, wie die theoretischen Ausführungen im Unternehmensalltag herausragender Unternehmenskulturen umgesetzt werden können. Teil der Fallstudien sind erhellende Unternehmerinterviews mit den Inhabern oder Geschäftsführern der portraitierten Unternehmen. Diese Interviews sind Dokumente aus der Praxis. Sie fundieren die Einsicht, dass die kontinuierliche Entwicklung der Unternehmenskultur von allen interviewten Unternehmern als einer der zentralen Wertschöpfungsprozesse in ihren Unternehmen verstanden wird.

Die Rückkopplung der Interviews an den Grundlagenteil des Buchs stellt die Vorbildhaftigkeit der Wertekonzepte für andere Unternehmen heraus. Das Buch zeigt so Wege auf, wie jedes Unternehmen eine für deren Ziele passende Unternehmenskultur entwickeln kann.

Ich wünsche diesem Buch, dass es seinen Weg an den Schreibtisch einer jeden verantwortlichen Führungskraft findet, als Ratgeber und als Wegbegleiter.

Vorwort

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 Collins, 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 wertorientiertes 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 Wertebrylle – 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 entfalten 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.

Grafenaschau, Juli 2013

Friedrich Glauner

Vorwort des Reihenherausgebers: CSR – eine Frage der Werte?

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) hat sowohl eine ökonomische als auch eine soziologische Perspektive. Es 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.

Zum Auftakt der CSR-Management Reihe schließt die vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Wertcockpits“ die Lücke zwischen unternehmensethischen, soziologischen und ökonomischen Fragen zur wertorientierten 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 Wertcockpit 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 aufgezeigt, 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.

Dr. René Schmidpeter

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Unternehmenswerte – der dritte Systemfaktor	
unternehmerischer Exzellenz.	1
1.1 Ein Unternehmens-Check als Gedankenexperiment	1
1.2 Das Argument: CSR und Unternehmenskultur als Wertschöpfungsprozess	2
1.3 Wertemanagement: der dritte Systemfaktor unternehmerischen Erfolgs	3
1.4 Inhalt und Aufbau des Buchs	4
1.5 Ihr Lektürenutzen	6
2 Wertcockpits und Wertemanagement	7
2.1 Grenzen setzen Werte – Werte setzen Grenzen: Der Rahmen für die Arbeit mit Werten im Unternehmen	8
2.2 Die Grammatik der Werte	13
2.2.1 Die Dynamik der Werte in Unternehmen	14
2.2.2 Wertepsychologie	16
2.2.3 Soziale Systeme	25
2.2.4 Wert Brillen	32
2.2.5 Dilemmata der Unternehmensethik: Selbstbezüglichkeit, Blindheit, Dominanz	37
2.3 Die strategischen Eckpfeiler des Wertcockpits: Das C4-Management	53
2.3.1 Unternehmensidentität	57
2.3.2 Unternehmenswissen	58
2.3.3 Unternehmensorganisation	60
2.3.4 Unternehmenswerte	62
2.3.5 Werteorientierte Führung	64
2.4 Werteorientierte Führung: Der operative Aufbau von Wertcockpits	66
2.4.1 Treiberfaktoren der Unternehmenskultur	69
2.4.2 Die Werte-Ära und das Sandwichprinzip der Arbeit mit Werten	71

2.4.3	Wertestrategien	74
2.4.4	Wertekonflikte	78
2.4.5	Führungsverantwortung	81
2.4.6	Kommunikation	82
2.4.7	Der Aufbau des Wertecockpits	84
2.4.8	Werte leben – der Umsetzungsfahrplan	89
3	Wertewelten in der Praxis	97
3.1	„Dafür stehe ich mit meinem Namen.“: Claus Hipp, HIP GmbH & Co. KG, Pfaffenhofen	99
3.2	„Passion for People“: Michael Hilti, Hilti AG, Schaan, Liechtenstein	109
3.3	„Du-orientiertes Denken“: Dieter Jung, DJG-Healthcare GmbH, Planegg	133
3.4	„Spürbare Begeisterung“: Jeff Maisel, Brauerei Gebrüder Maisel KG, Bayreuth	149
3.5	„Führungsarbeit ist eine Bewusstseinsführungsarbeit“: Erich Harsch, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe	164
3.6	„Wissen ist der Rohstoff, der sich bei Gebrauch vermehrt.“ Rudolf F. Schreiber, Pro Natur GmbH, Frankfurt/Main	185
3.7	Lessons learned – Unternehmenskultur als Wertschöpfungsprozess	197
3.7.1	Wertecockpits in der Praxis	200
3.7.2	Unternehmenskultur als Referenzrahmen	205
3.7.3	Unternehmerwerte und Unternehmenswerte	206
3.7.4	CSR und wertorientierte Unternehmensführung als Wertschöpfungsprozess	209
4	Zusammenfassung: Das Wertecockpit im Unternehmen	219
5	Anhang	221
5.1	Anhang I: Das Wertemanifest: 12 Thesen	221
5.2	Anhang II: Checkliste Der Aufbau von Wertecockpits	222
5.3	Anhang III: Das Hipp-Ethik-Management und die Hipp Ethik-Charta	224
Glossar	243
Literaturverzeichnis	249
Autorenportrait	253

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Die Lenkungsfunktion von Werten	14
Abb. 2.2	Die Filterfunktion von Werten	15
Abb. 2.3	Matrix Tonus der Unternehmensidentität	16
Abb. 2.4	Maslows Bedürfnispyramide.	17
Abb. 2.5	Faktormodell der Motivation nach Maslow, Herzberg, McLelland, Barbuto/Scholl.	21
Abb. 2.6	Das Schnittfeld menschlicher Wertebindungen	23
Abb. 2.7	Die Push- und Pull-Funktion von Werten	28
Abb. 2.8	Der Wertetrichter der Unternehmenskultur	30
Abb. 2.9	Matrix Systemverändernde Elemente sozialer Systeme	31
Abb. 2.10	Werteb Brillen.	35
Abb. 2.11	Die psychologische Rückkopplungsschleife von Werten	38
Abb. 2.12	Die systemische Rückkopplungsschleife von Werten	39
Abb. 2.13	Dilemmata der Unternehmensethik	40
Abb. 2.14	Unternehmenswerte in der Bilanz- und der Wertesicht.	55
Abb. 2.15	C4- Wertedimensionen des Unternehmens	56
Abb. 2.16	Der Werteraum des Unternehmens.	63
Abb. 2.17	Die Wertedynamik im Unternehmen	68
Abb. 2.18	Das Schalensystem der Unternehmenskultur	70
Abb. 2.19	Treiberfaktoren der Unternehmenskultur	71
Abb. 2.20	Der A.E.R.A.-Kreislauf.	72
Abb. 2.21	Das Wertesandwich	73
Abb. 2.22	Das Wertequadrat.	75
Abb. 2.23	Die Leitbildpyramide	76
Abb. 2.24	Wertekonflikte.	79
Abb. 2.25	Konfliktfeldmatrix	80
Abb. 2.26	Das magische Dreieck der Führungsverantwortung.	82
Abb. 2.27	Werteorientierte Kommunikation	83
Abb. 2.28	Ermittlung des Stimmigkeitsindex.	85
Abb. 2.29	Homogenitätsquadrat der Werteb Brillen	86
Abb. 2.30	Steuerungsebenen des Wertecockpits	88

Abb. 2.31	Der Wertefahrplan	90
Abb. 2.32	Die Prozessmatrix des Wertefahrplans	91
Abb. 3.1	Wertelandkarte HIPP GmbH & Co. KG	109
Abb. 3.2	Die Hilti Konzernorganisation	128
Abb. 3.3	Hilti Corporate Responsibility	129
Abb. 3.4	Die Verschränkung von Leit- und Prozesswerten	130
Abb. 3.5	Hilti GEOS (Global Employee Opinion Survey)	131
Abb. 3.6	Das Hilti Geschäftsmodell	132
Abb. 3.7	Unternehmenskultur als Wertschöpfungsprozess	132
Abb. 3.8	Mögliche Wertelandkarte von Hilti aus Sicht des Wertecockpits	133
Abb. 3.9	Wertelandkarte DJG-Healthcare GmbH	149
Abb. 3.10	Wertelandkarte Brauerei Gebrüder Maisel KG	163
Abb. 3.11	Das dm-Wertequadrat Eigenverantwortung	183
Abb. 3.12	Wertelandkarte dm-drogerie markt GmbH & Co. KG	184
Abb. 3.13	Wertelandkarte Pro Natur GmbH	198
Abb. 3.14	Der Führungsdiamant der Unternehmenskultur	201
Abb. 3.15	Marken mit Mehrwert	204
Abb. 3.16	Die TRUMPF Qualitätsgrundsätze	213
Abb. 3.17	Wertelandkarte TRUMPF GmbH + Co. KG	214

Verzeichnis der Praxisbeispiele

1. Icebraker New Zealand Ltd.: Mehr als Wolle	12
2. 3M: Hochleistungskreativität	18
3. Egon Zehnder International AG: Headhunting	51
4. GIRA Giersiepen GmbH & Co. KG: Alleinstellung I	57
5. Hager SE: Alleinstellung II	57
6. Irlbacher Blickpunkt Glas GmbH: USP Fertigungswissen.	59
7. IBM: form creates function.	61
8. W. L. Gore & Associates: No titles, no ranks!	61
9. HDO Druckguß und Oberflächentechnik GmbH: Gerne !.	65
10. Nike: Just do it!	74
11. Pur Aqua Services AG: Reines Wasser – reiner Service	77
12. Brauerei Gebr. Maisel KG: Wertesterne	88
13. Sanocore: Werte leben.	93
14. TRUMPF GmbH + Co. KG: 360° Verantwortung	210