



# Integer handeln

Das WerteManagementSystem<sup>ZMW</sup>  
für nachhaltige Unternehmensführung



**ZENTRUM FÜR WIRTSCHAFTSETHIK**  
Forschungsinstitut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE)

Der Druck dieser Broschüre wurde ermöglicht durch die freundliche Unterstützung der Novartis Foundation for Sustainable Development, der Siemens AG, der Stiftung Apfelbaum-Lernprojekt für Ko-Evolution und Integration sowie der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



**ZENTRUM FÜR WIRTSCHAFTSETHIK**

Werte geben einem Unternehmen Identität.

„Grundwerte sind die Visitenkarte eines Unternehmens und setzen Handlungsmaßstäbe für Management und Mitarbeiter.“

Prof. Dr. Josef Wieland  
Wirtschaftsethiker und Direktor des ZfW

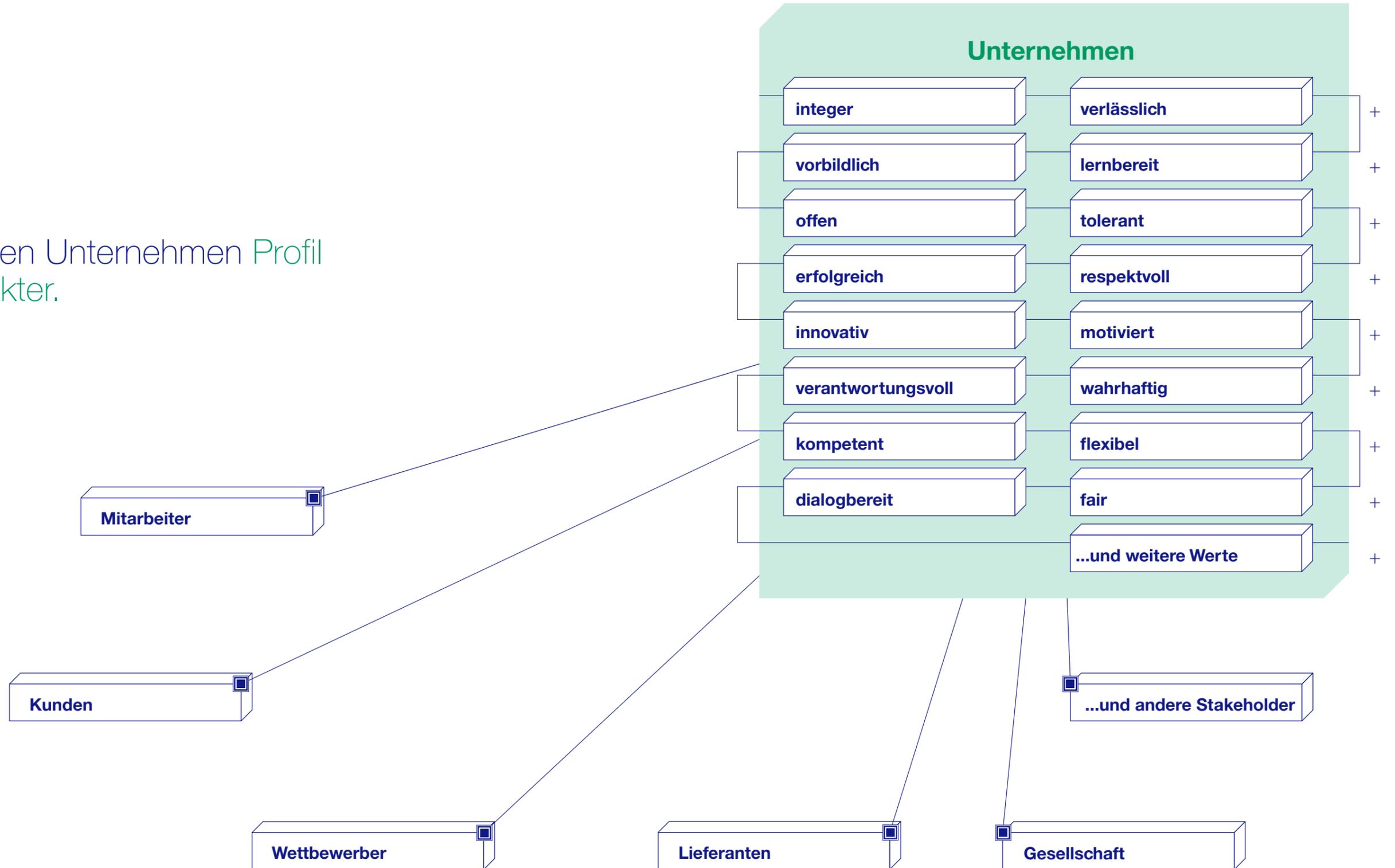
Unternehmen sehen sich durch zunehmende Globalisierung und internationale Ausrichtung mit einem rapiden Wandel und immer neuen Anforderungen aus ihrer Umwelt konfrontiert. Der Wert eines Unternehmens hängt zunehmend ab von der Nutzung weltweiter Wertschöpfungsketten, der permanenten Um- und Neustrukturierung seiner Organisationsbeziehungen und der Wahrnehmung sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung rund um den Globus. Korruption, Betrug und andere illegale oder unerwünschte Handlungen schaden der Wirtschaft und ihrer Reputation. Die Renaissance von Moral und Werten in der Wirtschaft erwächst aus der Aufgabe, diese Herausforderung erfolgreich zu gestalten. Der Wert eines Unternehmens ist nicht zu trennen von seinen Werten.

Klare, definierte Grundwerte und ihre Umsetzung im alltäglichen Geschäft geben einem Unternehmen Charakter, dem Management und den Mitarbeitern Maßstäbe für das Handeln und dem Standort einen guten Ruf. Sie wirken positiv auf die Leistung im Unternehmen, fördern das Image und steigern den Unternehmenswert.

Das **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** ist ein Bekenntnis zu Seriosität und Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Entwickelt vom Zentrum für Wirtschaftsethik in Kooperation mit führenden Vertretern deutscher Unternehmen und Verbände wurde es speziell auf deutsche und europäische Unternehmenskulturen zugeschnitten und ist Grundlage für die Implementierung und Operationalisierung eines Werteprogramms in den Unternehmensalltag.

Die umfassende Unternehmenssicherung in allen Managementbereichen durch den Aufbau und Erhalt einer auf Integrität und Leistung beruhenden Geschäftskultur ist das erklärte Ziel des **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> (WMS<sup>ZfW</sup>)**.

Werte geben Unternehmen Profil und Charakter.



Hintergrund der Werteorientierung ist die fundamentale Überzeugung, dass der Wert einer Organisation maßgeblich abhängt von ihren gelebten Werten.  
 Ein unternehmerisches Wertemanagement wie das **WerteManagementSystem<sup>ZMW</sup>** dient dabei sowohl der Entwicklung und Förderung einer spezifischen Unternehmensidentität als auch der Handlungsorientierung für schwierige oder moralisch sensible Entscheidungen im unternehmerischen Alltag.

Das **WerteManagementSystem<sup>ZMW</sup>** zielt auf die nachhaltige Sicherung des Unternehmens.

So können die Werte und Überzeugungen eines Unternehmens Führungskräften, Mitarbeitern und externen Stakeholdern glaubwürdig kommuniziert werden. Dies sichert stabile Beziehungen zu allen Partnern und setzt im Unternehmen wie auch in der Kooperation mit Stakeholdern einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang.

Denn Glaubwürdigkeit und moralische Reputation sind Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg, auf Kapitalmärkten ebenso wie im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Auch werden schädliche oder ungesetzliche Handlungen vermieden; dies sichert letztlich die Existenz des Unternehmens.

**Mit Hilfe des **WerteManagementSystem<sup>ZMW</sup>** kann ein Unternehmen...**

- Reputation und Vertrauen aufbauen
- Zugang zu Kapitalmärkten sichern
- Identität entwickeln
- Transparenz herstellen
- Werte schaffen und sichern
- Verantwortung übernehmen
- Rechtssicherheit etablieren
- Mitarbeiter motivieren
- Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Partnern stabilisieren
- einen Prozess permanenter Verbesserung in Gang setzen

**...nachhaltig erfolgreich wirtschaften**

Werte zählen!

- Anwendungsbereiche des **WerteManagementSystem<sup>ZMW</sup>**:**
- **Risikomanagement** (Betrug, Korruption, Preisabsprache, Lieferantenbeurteilung)
  - **Qualitätsmanagement** (Produkt- und Produktionsqualität)
  - **Personalmanagement** (Personalauswahl, Fortbildung, Karriereplanung, Diversity, Arbeitnehmerrechte)
  - **Umweltmanagement** (Verantwortung für ökologisch unbedenkliche Produkte und Produktionsmethoden)
  - **Corporate Citizenship** (Förderung von Bildung und Wissenschaft, Philanthropie, bürgerschaftliches Engagement, soziale Verantwortung)



Basis für das **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** ist die Selbststeuerung; sie wird realisiert durch Selbstverpflichtung und entsprechende Selbstkontrolle. Auf Wunsch wird jedoch auch eine externe Zertifizierung in kompakter Form durchgeführt.

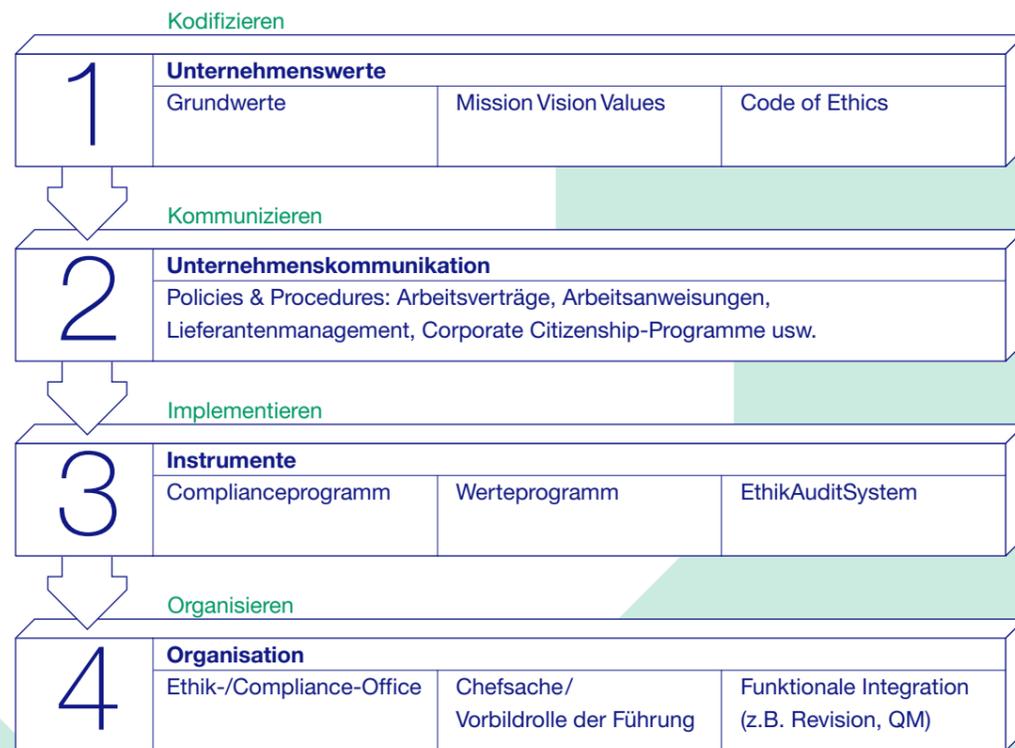
Das **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** setzt einen Prozess permanenter Verbesserung in Gang, dessen Voraussetzung kontinuierliche Aufmerksamkeit ist.

Beispiele für die praktische Umsetzung des **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** finden Sie u.a. auf den Seiten von:

**www.abb.com**  
**www.basf.de**  
**www.bauindustrie-bayern.de**  
**www.fraport.de**  
**www.qms.de**  
**www.siemens.com**

## Implementierung des WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>

**Das WMS<sup>ZfW</sup> besteht aus vier praxiserprobten Stufen einer logischen Prozesskette. Sie stellt die Ergebnisorientierung sicher und vermeidet gezielt Ethik-Bürokratie und unnötige Mehrarbeit.**



## Praxiskompetenz als Grundpfeiler des WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>

Das **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** beruht auf wissenschaftlicher Expertise und der Erfahrung von Praktikern. Für den wissenschaftlichen Hintergrund steht das Zentrum für Wirtschaftsethik, die Erfahrungswerte werden durch die Mitgliedsunternehmen des Anwenderrats für WerteManagement<sup>ZfW</sup> (AfW<sup>ZfW</sup>) beigesteuert.

Der AfW<sup>ZfW</sup> ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen und Verbänden, die Anwender oder Multiplikatoren des **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** sind. Er hat sich die Förderung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** zum Ziel gesetzt. Durch seine Praxiskompetenz ist der Anwendungsbezug des **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** gesichert. Zudem bietet der Anwenderrat für die Mitglieder ein Forum für kontinuierlichen Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung.

**Falls Sie an einer Mitarbeit im Anwenderrat für Wertemanagement<sup>ZfW</sup> interessiert sind, wenden Sie sich bitte an unsere Geschäftsstelle :**

**Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH**

*Geschäftsführer*  
 Dr. Rainer Öhlschläger  
 Kirchplatz 7  
 D – 88250 Weingarten

Tel. +49 (0)751-5686 107  
 Fax +49 (0)751-5686 192  
 eMail: zfw@dnwe.de



### Gründungsmitglieder des AfW<sup>ZfW</sup>

- ABB AG**, Mannheim
- BASF AG**, Ludwigshafen
- Ethikmanagement der Bayerischen Bauindustrie (EMB) e.V.**, München
- Fraport AG**, Frankfurt Airport Services Worldwide
- Novartis Foundation for Sustainable Development**, Basel
- Siemens AG**, München
- Schwarz Pharma Deutschland GmbH**, Monheim
- Thyssen Schachtbau GmbH**, Mülheim/Ruhr
- Yello Strom GmbH**, Köln/**EnBW AG**, Karlsruhe

In Kooperation mit dem **DFK - Deutsches Forum für Kriminalprävention**, Bonn

Das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) ist das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (DNWE). In enger Kooperation mit anderen Instituten aus Wissenschaft und Wirtschaft fördert das ZfW in Deutschland und Europa die Anwendungsorientierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Mit **Prof. Dr. habil. Josef Wieland** als Wissenschaftlichem Direktor steht ein national und international ausgewiesener Wissenschaftler und Experte auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik und der Umsetzung von WerteManagementSystemen an der Spitze des Instituts.

## Über das Zentrum für Wirtschaftsethik

**Unterstützt durch die gesammelte wissenschaftliche und praktische Kompetenz seiner Mitglieder erarbeitet das ZfW die Grundlagen für unternehmerische WerteManagementSysteme, sichert diese wissenschaftlich ab, kommuniziert sie und führt sie in die Praxis ein. Weitere Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von praxis- und anwendungsorientierten Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für Firmen, Verbände und staatliche Organe in Deutschland und Europa sowie deren Unterstützung und Beratung bei der Implementierung von WerteManagement-Systemen.**

In Zusammenarbeit mit der internationalen Wirtschaft entwickelt das ZfW darüber hinaus Standards für die Seriosität von WerteAuditSystemen.

Damit leistet es zugleich einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher und unternehmerischer Probleme, die sich aus der Globalisierung der Wirtschaft ergeben.

*Nähere Informationen zum Zentrum für Wirtschaftsethik finden Sie unter:*

**[www.zfw-online.de](http://www.zfw-online.de)**  
**[www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)**

Sie können dort auch die Prinzipien und Bausteine des **WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>** als Datei herunterladen.

### Kontakt:

#### Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH

##### *Geschäftsführer*

Dr. Rainer Öhlschläger  
Kirchplatz 7  
D-88250 Weingarten  
Tel. +49 (0)751-5686 107  
Fax +49 (0)751-5686 222  
eMail: [zfw@dnwe.de](mailto:zfw@dnwe.de)

##### *Wissenschaftlicher Direktor*

Prof. Dr. habil. Josef Wieland  
Am Rebberg 15  
D-78337 Wangen am Bodensee  
Tel. +49 (0)7735-9399 30  
Fax +49 (0)7735-9399 38  
eMail: [wieland@fh-konstanz.de](mailto:wieland@fh-konstanz.de)