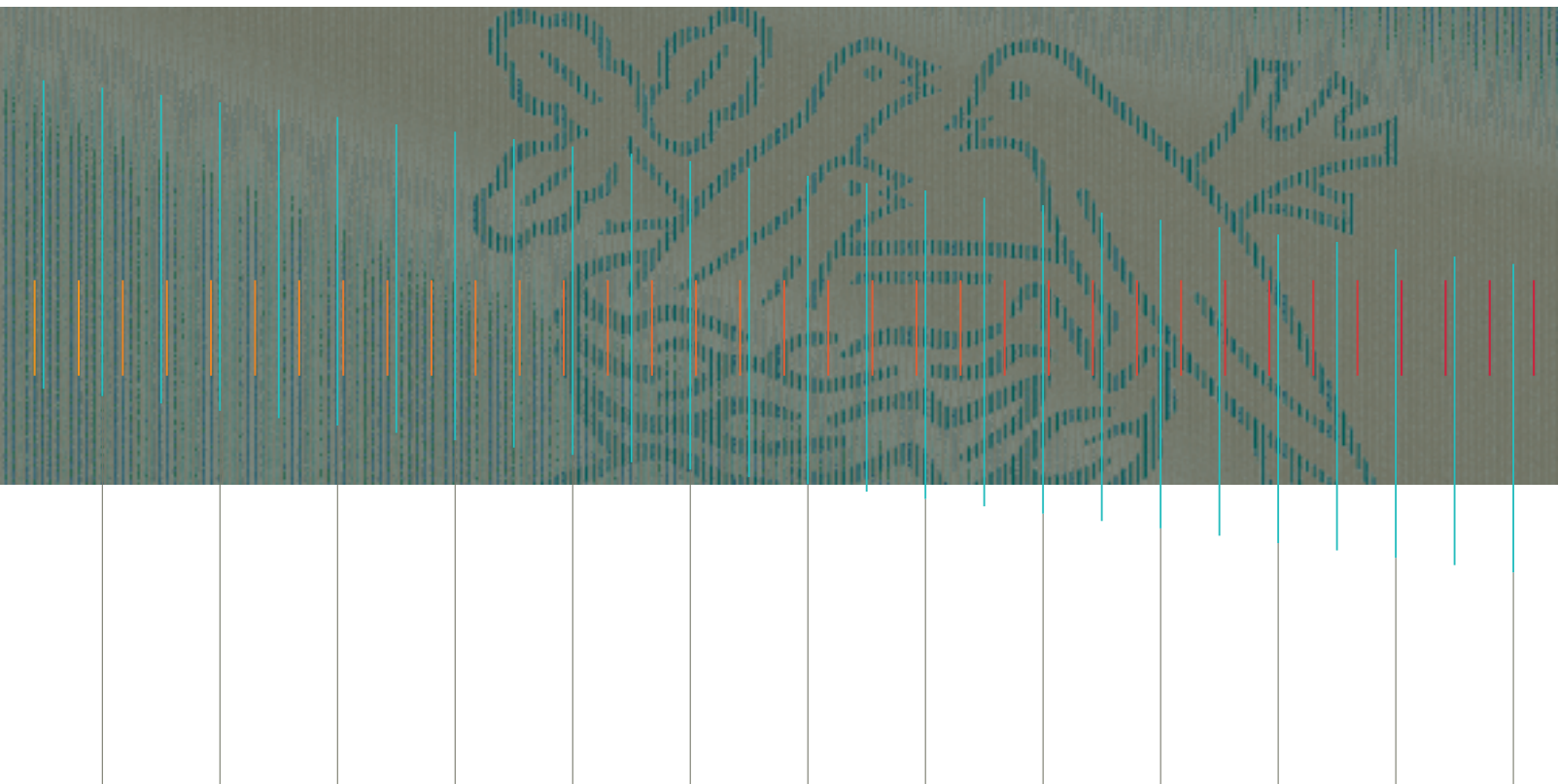


# Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé



# Inhalt

- 6 Nestlé - Ein menschliches Unternehmen
- 8 Die Nestlé-Werte
  - 8 Starke Ausrichtung auf qualitativ hochwertige Produkte und Marken
  - 9 Respekt für andere Kulturen und Traditionen
  - 9 Die Nestlé-Kultur
- 10 Das wertschöpfende Führungskonzept von Nestlé
- 12 Allgemeine Prinzipien
- 14 Organisatorische Prinzipien
- 15 Engagement des Managements

Die grundlegenden  
Management-  
und Führungsprinzipien  
von Nestlé





In ihrer langen Entwicklung vom kleinen, lokalen Betrieb zum weltweit führenden Nahrungsmittelunternehmen hat Nestlé die beneidenswerte Fähigkeit gezeigt, sich einem stets veränderlichen Umfeld anzupassen, ohne dabei ihre Grundprinzipien und ihr zentrales Wertesystem einzubüßen, die für den langfristigen Erfolg so wichtig sind.

In den kommenden Jahren wird diese Fähigkeit sogar noch stärker gefordert sein, da sich Nestlé in ihrer Komplexität und Größe zu einem Unternehmen entwickelt, das eine ständige Überprüfung und Neuausrichtung der Unternehmensstrukturen und des Geschäftsbetriebs erfordert.

Dieser permanente Wandel wird insbesondere durch die Notwendigkeit getragen, die wachsende Komplexität effizient zu managen, um auf die immateriellen Werte zu wirken, durch die wir unseren Wettbewerbsvorsprung erhalten. Als Erfolgsgarant dient uns dabei neben den bewährten Nestlé Werten und Grundprinzipien unsere persönliche Motivation, Neues zu erlernen und das eigene Handeln kontinuierlich zu hinterfragen.

In diesem Umfeld spielt jeder einzelne Mitarbeiter bei Nestlé, ob als Individuum oder als Teil der Gemeinschaft, eine wichtige Rolle beim Aufbau des Unternehmens von morgen.

*Die grundlegenden Nestlé Management- und Führungsprinzipien* wurden 1997 erstmals herausgegeben. Diese erste Ausgabe spiegelte die damalige Situation des Unternehmens wieder und beabsichtigte, eine

Brücke in die Zukunft zu schlagen, um unsere Werte als langfristiges Referenz- und Nachschlagewerk darzulegen.

Die neue Ausgabe bekräftigt nicht nur die traditionellen Werte, die für Nestlé auch weiterhin Gültigkeit besitzen werden, sondern ist auch auf die Kenntnisse und Fähigkeiten fokussiert, die langfristig die Zukunft von Nestlé sichern werden. Sie ist außerdem eng abgestimmt auf die Unternehmensgrundsätze, die 2002 in überarbeiteter Form publiziert wurden.

Wir wünschen uns, dass Sie das Dokument sorgfältig lesen, sich mit Ihren Kollegen darüber austauschen, mit Stolz die Prinzipien einhalten und diese mit Überzeugung und Enthusiasmus umsetzen.

Wir möchten, dass diese Prinzipien im Arbeitsalltag gelebt werden. Dies soll allerdings nicht nur durch Diskussionen mit Kollegen oder Trainings geschehen, sondern vielmehr durch das Ergreifen von konkreten Maßnahmen am Arbeitsplatz. Diese Prinzipien gelten immer und überall in unserem Unternehmen und sind damit konkreter Ausdruck unserer Unternehmenskultur und eine Schlüsselkomponente für unseren Erfolg.



P. Brabeck-Letmathe  
Chairman of the Board and  
Chief Executive Officer



Nestlé

Ein menschliches Unternehmen

Nestlé ist ein menschliches Unternehmen, das den Bedürfnissen der einzelnen Menschen auf der ganzen Welt gerecht werden will und sich insbesondere um das Wohl seiner Konsumenten und Mitarbeiter kümmert. Dies kommt in der Einstellung und dem Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens gegenüber Menschen zum Ausdruck. Nestlé hat die Steigerung von Umsatz und Gewinn zum Ziel, versucht aber gleichermaßen überall dort, wo es als Unternehmen tätig ist, den Lebensstandard zu erhöhen und die Lebensqualität der Menschen zu verbessern.

Nestlé ist auch davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter das wertvollste Kapital des Unternehmens sind und dass ohne ihr Engagement und Einsatz kein geschäftlicher Erfolg möglich ist. Die Einbeziehung der Nestlé-Mitarbeiter auf allen Ebenen beginnt mit einer angemessenen Information über die allgemeinen Unternehmensaktivitäten und die spezifischen Aspekten ihrer Tätigkeit. Durch offene Kommunikation und aktive Kooperation ist jeder Mitarbeiter eingeladen, einen eigenen Beitrag zur Verbesserung der Geschäftsergebnisse und der persönlichen Weiterentwicklung zu leisten.

# Die Nestlé- Werte

## Starke Ausrichtung auf qualitativ hochwertige Produkte und Marken

Getragen von der Sorge über die hohe Säuglingssterblichkeit zu jener Zeit, entwickelte der Unternehmensgründer Henri Nestlé auf Basis wissenschaftlicher Forschungen ein revolutionäres Produkt mit dem Namen «Farine Lactée Nestlé» (Nestlé Kindermehl) und rettete damit weltweit zahlreichen Kindern das Leben.

Das Firmenlogo von Nestlé, das Vogelnest, geht auf seinen Namen zurück und ist für unsere Verbraucher zum Symbol für die Sicherheit unserer Produkte geworden.

Seit dieser Zeit haben Produktsicherheit und Qualität, Innovationen durch intensive Forschung und Entwicklung sowie starke Marken oberste Priorität für Nestlé.

## Respekt für andere Kulturen und Traditionen

Von Gründung an entwickelte Nestlé ihre Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene und wurde sich der Tatsache bewusst, dass Nahrungsmittel eine enge Bindung zu den lokalen Essgewohnheiten und sozialen Gebräuchen aufweisen müssen.

Deshalb zeigt Nestlé seit jeher Respekt für die Kulturen und Traditionen anderer Länder. Nestlé ist bemüht, sich so weit wie möglich an die Sitten und Gebräuche der verschiedenen Länder, in denen sie tätig ist, anzupassen und die in diesem Dokument



geschilderten eigenen Werte auch vor Ort umzusetzen. Nestlé akzeptiert kulturelle und soziale Vielfalt und lehnt jede Diskriminierung aufgrund von Herkunft, Nationalität, Religion, Geschlecht oder Alter ab.

Darüber hinaus vertritt Nestlé die Auffassung, dass ihre eigene Geschäftstätigkeit langfristig nur dann vorteilhaft sein kann, wenn sie gleichzeitig auch für die lokalen Gemeinschaften von Nutzen ist.

Auf den Nenner gebracht heißt dies, dass globale Denkweisen und Strategien sich am besten durch lokales Handeln und Engagement umsetzen lassen.

## Die Nestlé-Kultur

Abgesehen von ihrem Engagement für Sicherheit und Qualität sowie der Achtung der Verschiedenartigkeit ist Nestlé einer Reihe von kulturellen Werten verpflichtet. Diese Werte, die teilweise auf den Schweizer Ursprung des Unternehmens zurückgehen, wurden im Laufe seiner langen Geschichte erarbeitet. Sie sind einer steten Entwicklung unterzogen, um die permanente Weiterentwicklung des Unternehmens zu unterstützen. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

\_ Verpflichtung zu einer ausgeprägten Arbeitsethik, Integrität, Ehrlichkeit und Qualität.

\_ Persönliche Beziehungen, die auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basieren.

Dazu gehört sowohl eine soziale Einstellung gegenüber anderen, als auch eine offene und ehrliche Kommunikation.

\_ Eine persönliche, direkte Art des Umgangs mit dem Anderen. Dies schließt ein hohes Maß an Toleranz für abweichende Ideen und Meinungen sowie die konsequente, proaktive Kooperation mit anderen ein.

\_ Ein eher pragmatisches als dogmatisches Vorgehen bei der Geschäftstätigkeit. Dazu gehören eine realistische Einstellung und Entscheidungen, die auf Tatsachen beruhen.

\_ Offenheit und Neugier gegenüber dynamischen und zukunftsorientierten technologischen Trends, Änderungen der Verbrauchergewohnheiten sowie neuen Geschäftsideen und -möglichkeiten, ohne die Achtung für die grundlegenden menschlichen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zu verlieren.

\_ Stolz, einen eigenen Beitrag zum Ansehen und der Leistungsstärke des Unternehmens zu leisten. Dies erfordert vor allem einen Sinn für Qualität und langfristigen Erfolg in der täglichen Arbeit, der über aktuelle Trends und kurzfristige Gewinne hinausgeht.

\_ Identifikation mit dem Unternehmen und Loyalität ihm gegenüber.

# Das wertschöpfende Führungskonzept von Nestlé



Die Mitglieder des Nestlé-Managements geben auf allen Ebenen der stetigen Steigerung der betrieblichen Wertschöpfung gegenüber der Ausübung formaler Autorität den Vorzug. Dies kann nur verwirklicht werden durch eine starke Einbindung jedes Mitarbeiters und eine gemeinsame, ergebnisorientierte Denkweise. Der Schwerpunkt wird dabei verstärkt auf Projektarbeit und Sonderaufgaben liegen, die über konventionelle Grenzen hinausgehen und der Optimierung der Unternehmensleistung dienen.

Je größer die Verantwortung eines Nestlé-Manager ist, desto wichtiger werden neben Berufsausbildung, praktischer Erfahrung und Ergebnisorientierung die folgenden Auswahlkriterien für eine Führungsposition sein:

\_ Persönliches Engagement und Mut. Dazu gehören die Fähigkeit und Bereitschaft, Initiative zu ergreifen und Risiken einzugehen sowie die Fähigkeit, mit Stress umzugehen.

\_ Fähigkeit zur Motivation und Förderung von Mitarbeitern in allen Bereichen, die sie bei der täglichen Arbeit voranbringen und der Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten dienen.

\_ Neugier und Aufgeschlossenheit sowie großes Interesse für andere Kulturen und Lebensweisen. Dazu gehört die Bereitschaft zur ständigen persönlichen Weiterbildung und Verbesserung sowie der offene Austausch von Wissen und Ideen mit anderen.

\_ Initiative, verbunden mit der Fähigkeit zur Schaffung eines innovativen Klimas, sowie die Fähigkeit außerhalb der eigenen Strukturen zu denken. Dies beinhaltet das Recht, Fehler zu machen, aber auch die Bereitschaft, sie zu korrigieren und daraus zu lernen.

\_ Bereitschaft, Änderungen zu akzeptieren und die Fähigkeit, den Wandel zu steuern.

\_ Flexible Denk- und Handlungsweisen unter Berücksichtigung des spezifischen und komplexen Umfelds.

\_ Glaubwürdigkeit durch schlüssiges Handeln, konsequente Mitarbeiterführung und gute Leistung.

\_ Internationale Erfahrung und Verständnis für andere Kulturen.

Darüber hinaus sind ein breit angelegtes Interesse, eine gute Allgemeinbildung, verantwortungsbewusstes Handeln und eine ausgewogene Lebensführung Voraussetzung für eine hohe Führungsposition.

# Allgemeine Prinzipien

A blurred, light-colored background image showing a person's hand raised in a gesture, possibly during a presentation or lecture. The image is out of focus, emphasizing the text in the foreground.

Nestlé richtet sich mehr auf Menschen, Produkte und Marken aus als auf Systeme. Obwohl Systeme notwendig und nützlich sind, dürfen sie niemals zum Selbstzweck werden.

Nestlé zielt auf eine langfristige erfolgreiche Unternehmensentwicklung ab und ist darum bemüht, ein bevorzugtes Unternehmen für langfristig orientierte Aktionäre zu sein. Nestlé ist sich jedoch der Notwendigkeit bewusst, das kurzfristige Ergebnis zu verbessern und jedes Jahr einen ordentlichen Gewinn zu erzielen.

Nestlé ist bestrebt, das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen und deren bevorzugtes Unternehmen zu werden. Darüber hinaus will Nestlé Verbrauchertrends nachgehen und künftige Entwicklungen antizipieren, um Bedarf für die eigenen Produkte zu generieren und darauf zu reagieren. Aus diesem Grund ist Nestlé von einem intensiven Leistungsprinzip angetrieben, nach welchem die Regeln für den freien Wettbewerb im Rahmen klar definierter Gesetzesvorschriften befolgt und ausgelegt werden.

Nestlé ist sich seiner sozialen Verantwortung bewusst, die mit der langfristigen Orientierung des Unternehmens einher geht.

Nestlé strebt im Rahmen der grundlegenden Unternehmenspolitik und strategischen Entscheidungen ein größtmögliches Maß an Dezentralisierung an, um die erforderliche steigende Flexibilität zu erlangen. Betriebliche Erfordernisse wie auch die konzernweite Koordination und Mitarbeiterentwicklung können dieser Dezentralisierung Grenzen setzen.

Nestlé verfolgt das Ziel, eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Geschäftstätigkeit zu erreichen, um nach Möglichkeit einschneidende Sofortmassnahmen und abrupten Wandel zu vermeiden.

# Organisatorische Prinzipien

Nestlé setzt sich für die pragmatische Umsetzung der folgenden Ziele ein:

\_ Flache und flexible Organisationsstrukturen mit wenigen Hierarchieebenen und breiten Kontrollspannen, unter Einfluss von Projektteams und Arbeitsgruppen. Networking und horizontale Kommunikation werden gefördert, wobei die Verantwortlichkeiten der Manager und Hierarchien klar geregelt sind.

\_ Klare Verantwortungsebenen und eindeutig definierte Ziele sind ein Muss. Teamarbeit und Networking beeinflussen jedoch nicht die Verantwortung der Manager: Jedes Team hat einen verantwortlichen Teamleiter.

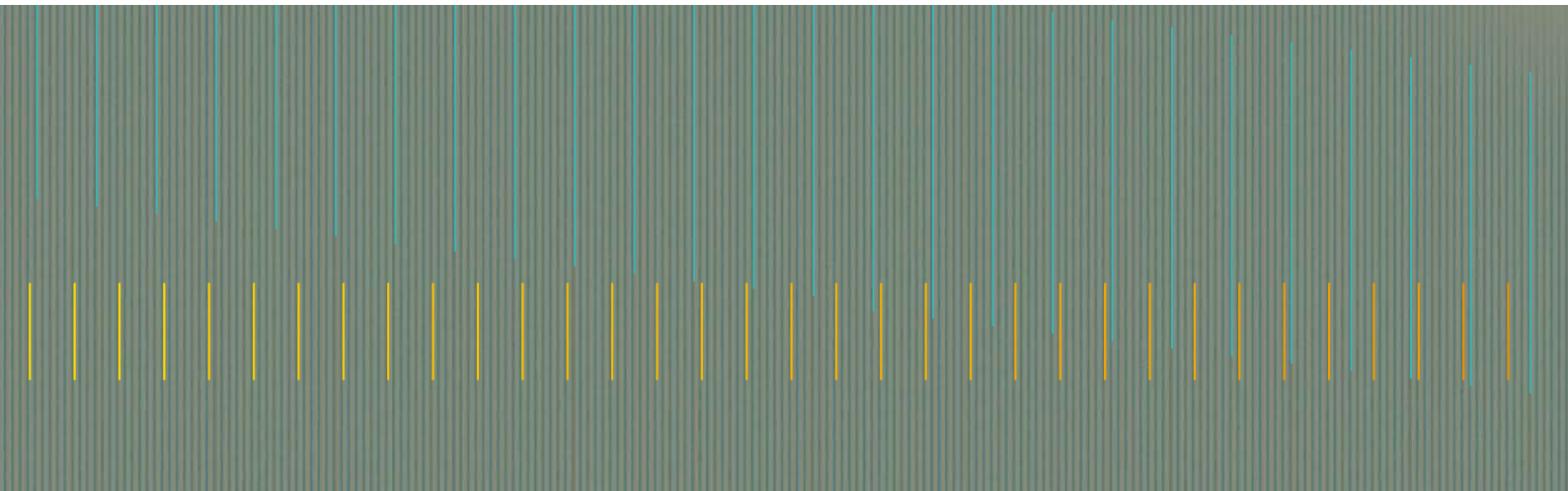
\_ Eine Struktur, die operationelle Geschwindigkeit und persönliche Verantwortung gewährleistet, stark ergebnisorientiert ist und Bürokratie so weit wie möglich abbaut.

# Engagement des Managements

Die Mitglieder auf allen Ebenen des Nestlé-Managements zeigen starkes Engagement für das Unternehmen, dessen Weiterentwicklung und Kultur, wie dies in den grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé beschrieben ist.

Sie zeigen Übereinstimmung in ihren Aussagen und Handlungen und gehen in ihrer täglichen Arbeit mit gutem Beispiel voran.

Abgesehen von der beruflichen Fähigkeit und Erfahrung, stellen die Fähigkeit und der Wille, diese Prinzipien anzuwenden, die wichtigsten Kriterien für eine Beförderung dar – unabhängig von Herkunft, Nationalität, Religion, dem Geschlecht oder Alter.



© Revised edition, July 2005, Nestec Ltd. Human Resources Department

Übersetzung, Juni 2006

Konzept und Design: Nestec Ltd., Strategic Generating Demand Unit, Corporate Identity and Design, Vevey, Schweiz