

# Unverzichtbares Fundament

**UNTERNEHMENSKULTUR** | Wie behandelt der Chef seine Angestellten, Kunden und Lieferanten? Nach welchen Kriterien bezahlt er seine Führungskräfte? Eine intakte Unternehmenskultur ist kein nettes Extra, sondern messbare Basis profitablen Wirtschaftens – vor allem in Krisen.

**D**er Umsatz stagniert, die Umstellung der Produktpalette schluckt viel Geld, die Fluktuation in der Führungsriege ist hoch: Als Dan Schmitz Anfang des Jahres die Geschäftsleitung von seinem Vater übernimmt, steht das Familienunternehmen alles andere als rosig da. Dass Schmitz in dieser Situation das Top-Management des Markisen- und Dekostoffherstellers Schmitz-Werke aus Emsdetten in Nordrhein-Westfalen – 800 Mitarbeiter, 106 Millionen Euro Umsatz – zu einer Strategiesitzung in einem Hotel zusammenrommelt, ist nicht ungewöhnlich – die Tagesordnung allerdings schon: Nicht um Einkaufsstrategien, Wachstumsmärkte, Gewinnprognosen soll es gehen. Auf der Agenda steht nur ein Punkt: die Unternehmenskultur. „Nichts ist für unseren Erfolg wichtiger als unsere Unternehmenskultur. Sie bestimmt, wie wir ticken, wie wir denken, wie innovativ wir sind, was für Markisen wir entwickeln“, sagt der 31-jährige Schmitz. „Das können wir doch nicht dem Zufall überlassen.“

## ÜBERGEORDNETE WERTEPAARE

Also diskutiert die Geschäftsleitung anderthalb Tage über Grundlegendes wie Vertrauen, Leistung, Innovation, Verantwortung. Und entwickelt fünf Wertepaare, an denen sich Führungsmannschaft und Mitarbeiter künftig orientieren wollen: darunter „Qualität & Leistung“, „Innovation & Wirtschaftlichkeit“ oder „Engagement & Verbindlichkeit“. Aus diesen Eckpfeilern sollen alle Abteilungsleiter konkrete Ziele für ihre Teams ableiten. „Große Missionsfloskeln an der Wand nützen uns nichts, die Ziele müssen

nachvollziehbar und messbar sein“, sagt Schmitz. „Sie geben unseren Mitarbeitern Orientierung und sind unsere Basis für erfolgreiches Wirtschaften.“

Die Unternehmenskultur – was ist das eigentlich? Wer den Begriff definieren will, mag sich mitunter fühlen wie beim Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln. „Kultur in Unternehmen entsteht aus der Wiederholung derselben Verhaltensmuster“, sagt Guido Palazzo, Professor für Unternehmensethik an der Universität Lausanne. „Dadurch bilden sich Routinen gegenseitiger Erwartungen.“

Es geht also nicht darum, Mitarbeitern weitestgehende Freiheiten zu gewähren, ihnen das Wäschewaschen abzunehmen oder Kickertische aufzustellen. Sondern darum, Antworten zu finden auf Fragen rund um das tägliche Miteinander im Unternehmen: Wie spricht der Chef mit seinen Angestellten? Wie die Mitarbeiter untereinander? Nach welchen Kriterien wird vergütet? Wie behandelt man Kunden und Lieferanten? Wie steht's mit der Pünktlichkeit? Antworten Vorgesetzte auf Mitarbeiter-E-Mails?

„Die Kultur muss zum Unternehmen passen“, sagt Harvard-Emeritus John Kotter, einer der renommiertesten Forscher auf dem Gebiet der Unternehmenskultur. Und ist deshalb nicht beliebig kopierbar. Was etwa für den US-Ölkonzern Exxon-Mobil richtig ist – das Unternehmen animiert seine Mitarbeiter, Familien zu gründen und in die Kirche zu gehen –, wäre bei Apple undenkbar. Und der militärische Führungsstil des Ex-General-Electric-Chefs Jack Welch würde genauso wenig zu einem Startup passen wie das quartalsori-



## Dan Schmitz

Chef des Stoffherstellers Schmitz-Werke

### »» Stillstand heißt Rückschritt

Mitarbeiter dürfen sich mit dem Status quo nicht zufriedengeben

### »» Überleben durch Innovation

Schmitz will seine „Produkte kontinuierlich perfektionieren, zum Nutzen unserer Kunden“

enterte Denken einer Investmentbank zu einem mittelständischen Familienbetrieb. „Egal, welche Werte die Kultur eines Unternehmens ausmachen“, sagt Forscher Kotter, „wenn sie glaubhaft gelebt werden, sind sie unverzichtbare Basis des ökonomischen Erfolgs.“

Viele Konzerne haben das erkannt: Google lockt mit seiner offenen und unhierarchischen Unternehmenskultur die besten

## Klipp und klar

### »» STRIKTE MARKTORIENTIERUNG

Wer zukunftsfähig bleiben will, muss sich an den Impulsen orientieren, die seine Kunden vorgeben.



Tech-Nerds. Der Liechtensteiner Bohrmaschinenhersteller Hilti investiert jährlich mehr als acht Millionen Euro in die Weiterentwicklung seiner preisgekrönten Unternehmenskultur, beschäftigt 70 Dozenten für verpflichtende Kulturtrainings. Dort wird erklärt, was guten Kundenservice ausmacht, wie man sich Ziele steckt und verfolgt. Und dass jeder Einzelne Hiltis Erfolg mit seinen Schwächen belasten kann.

Dass Unternehmenskultur und ökonomischer Erfolg Hand in Hand gehen, fand Harvard-Ökonom Kotter bereits in den Neunzigerjahren bei einer Analyse von 200 Unternehmen heraus. Das Ergebnis: Innerhalb von elf Jahren stieg der Umsatz bei zwölf Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur um 682 Prozent, der Gewinn um 756 Prozent und der Aktienpreis um 900 Prozent. Bei 20 Firmen mit schwä-

cherer Kultur stieg der Aktienpreis um vergleichsweise magere 76 Prozent, der Gewinn nur um einen Prozent. „Ich vermute“, sagt Kotter, „dass die Ergebnisse heutzutage noch deutlicher ausfallen würden.“

Dass Kotter richtig liegt, zeigt eine Befragung der Düsseldorfer Unternehmensberatung Siers & Kollegen in Kooperation mit der WirtschaftsWoche und der Universität Jena unter 1600 Unternehmen aus 16 >>

## Was eine intakte Unternehmenskultur ausmacht.

### »» HOHE IDENTIFIKATION

Nur wer hinter den Produkten und Leistungen seines Unternehmens steht, trägt zu dessen Weiterentwicklung bei.

### »» KLARE KOMMUNIKATION

Wer von seinen Mitarbeitern Orientierung an vorgegebenen Werten erwartet, muss diese verbindlich kommunizieren.

### »» STARKE VORBILDER

Damit die Kultur das ganze Unternehmen durchdringt, müssen Führungskräfte diese Werte glaubhaft vorleben.



» Branchen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100 Millionen Euro: Auf die Frage, wie wichtig Unternehmenskultur heute für sie ist, antworteten 81 Prozent mit „wichtig“. Für die Zukunft sind sich 93 Prozent der Befragten sicher, dass Unternehmenskultur einen noch höheren Stellenwert einnehmen wird. 75 Prozent der Teilnehmer glauben zudem, dass die Unternehmenskultur für den Erfolg „eklatant wichtig“ ist.

Sie setzen laut Studie auf Verbindlichkeit und Offenheit: dass Mitarbeiter sich an Abmachungen halten, sowohl untereinander als auch gegenüber Kunden, Zulieferern, Aktionären. Und dass sie bereit sind für Veränderungen, sich auf neue Zeiten schnell einstellen können. „Noch vor wenigen Jahren belächelten viele Unternehmen die bewusste Kulturentwicklung“, sagt Carsten Siers, Geschäftsführer von Siers & Kollegen. „Heute ist sie aber zu einem enormen Erfolgsfaktor geworden.“

### TOP-THEMA KULTURWANDEL

Die Deutsche Bank etwa hat erkannt, dass der Weg zurück zur alten Stärke nur mit einer intakten Unternehmenskultur möglich ist: Schluss soll sein mit risikoreichen Geschäften auf Kosten der Kunden, exorbitanten Bonuszahlungen oder Schlagzeilen über vermeintliche Verstrickungen in Zinsmanipulationen. Zum Wandel soll auch Daniela Weber-Rey beitragen. Die 55-jährige Top-Juristin, jahrelang Partnerin der Kanzlei Clifford Chance und Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, ist seit Juni an Bord. Und soll, so Deutsche-Bank-Vorstand Stephan Leitner, als Chief Governance Officer „den Kulturwandel unterstützen“.

### Anja Osterloh

gründete den IT-Dienstleister mod Gruppe

#### »» Kaffeepausen erwünscht

Osterloh fördert auch die informelle Kommunikation ihrer Angestellten

#### »» Mehr als nur ein Jahresgespräch

Ausführliche Mitarbeitergespräche gibt es alle paar Monate

Der US-Konsumgüterhersteller Procter & Gamble ist da schon etwas weiter: 2010 fällt der Gewinn konzernweit um fünf Prozent, in Deutschland stagniert der Umsatz. „Es war eine besondere Situation“, sagt Personalchefin Bettina Buschhoff, galt der Konzern bis dahin doch als krisenresistent. Die Manager erkennen, dass sie besser auf ihre Mitarbeiter eingehen müssen, um die Krise zu überwinden. In Deutschland entsteht das Projekt „People First“: Procter richtet eine Akademie für Vorgesetzte ein, um diese besser auf Führungsaufgaben einzuschwören. Um die interne Kommunikation zu verbessern, trifft der Geschäftsführer einmal im Monat die Belegschaft zu einem informellen Gespräch. Und in den Jahresgesprächen sollen nicht mehr nur Vorgesetzte die Leistung ihrer Teammitglieder beurteilen. Auch die Führungskräfte müssen sich dem Votum der Mitarbeiter stellen. Mitarbeiter diskutieren nicht nur ihre Zielvereinbarungen, sie sollen auch über ihr persönliches Empfinden sprechen. Mit Erfolg: Die Fluktuationsrate liegt laut Procter heute bei drei Prozent, Branchendurchschnitt sind acht Prozent.

Was im Umgang mit meinen Mitarbeitern gilt, kann im Verhältnis zu Kunden

und Zulieferern nicht falsch sein, überlegte sich die Chefetage des Porzellanherstellers Villeroy & Boch. Um das Verhältnis zu seinen Zwischenhändlern zu optimieren, schickt Vertriebschef Jürgen Beining seine Mitarbeiter schon mal zu einem Tag der offenen Tür seiner Kunden. Nicht zum Nachteil seiner Teammitglieder: Vertriebler, die ihre Schulungen erfolgreich absolviert und einen messbar besseren Draht zu ihren Kunden haben, verdienen mehr. „Damit“, sagt Beining, „wollen wir den Vertrieb auf eine höhere Stufe heben und uns vom Wettbewerb unterscheiden.“

### EIGENE IDENTITÄT

Um das zu erreichen, setzte Gründerin Anja Osterloh von Anfang an auf eine „gesunde Kultur“, als sie vor neun Jahren die IT-Abteilung des Saatgutzüchters KWS aus dem Unternehmen herauskaufte. Die daraus entstandene mod Gruppe berät Mittelständler bei der Einrichtung von SAP-Systemen. „Einzelne Abteilungen gehen in einem Konzern oft unter“, sagt Osterloh, „als eigenes Unternehmen brauchten wir aber eine eigene Identität.“

Also fördert Osterloh von Beginn an die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern („Kaffeepausen erwünscht“) und spricht mit ihren Angestellten über Zielvereinbarungen und den Weg dorthin – nicht nur einmal im Jahr, sondern alle paar Monate.

Dass sich diese vertrauensbildenden Maßnahmen auszahlen, zeigt sich im Krisenjahr 2009: Ein Auftrag für 1,2 Millionen Euro bricht weg, damals knapp 15 Prozent des Umsatzes. Als Osterloh Schwierigkeiten hat, die Tantiemen der Mitarbeiter zu bezahlen, verzichten diese erst auf 25 Prozent ihrer Boni, ein Jahr später gar auf die komplette Tantieme. Als der Umsatz überraschend doch gehalten werden kann, revanchiert sich Osterloh postwendend: Obwohl die Mitarbeiter bereits den Verzicht bestätigt hatten, zahlt Osterloh die Boni aus. „Menschen führen ist nicht schwer“, sagt sie. „Wenn man selbst Werte hat und diese transparent vorlebt.“

Der Blick auf die Zahlen bestätigt ihre These: Seit 2004 hat sich der Mod-Umsatz auf neun Millionen Euro verdoppelt.

Mit solchen Umsatzsprüngen rechnet Dan Schmitz zwar nicht – stolz ist er dennoch: Sind die Schmitz-Werke doch der einzig verbliebene Markisenstoffhersteller in Deutschland. „Und das“, sagt Schmitz, „ist vor allem eine Frage unserer Kultur.“ ■

jan-henrik foerster | erfolg@wiwo.de