



NR. 07/2008

1. Juli 2008
Postvertriebsstück
Entgelt bezahlt

Magazin Wirtschaft

www.stuttgart.ihk.de | Stuttgart · Böblingen · Esslingen-Nürtingen · Göppingen · Ludwigsburg · Rems-Murr

The background of the cover is a photograph of a classical building facade. It features a prominent triangular pediment supported by two large, ornate columns. The architecture is made of light-colored stone or concrete. The text 'Werte in der Wirtschaft' is superimposed on the lower part of the pediment.

Werte in der Wirtschaft [Seite 6]

So finanziert
sich der
Mittelstand
[Seite 16]

Anzeigen-Special
Stadt Stuttgart
[Seite 52]

Sehnsucht nach Sinn

Warum die Orientierung an Werten sich für Unternehmen auszahlt.



Alexia
Angelopoulou,
Journalistenbüro
Haasenpaul,
Stuttgart.

► Nokia, Siemens, Deutsche Bank – wer diese Namen hört, denkt derzeit nicht mehr an Mobiltelefone, Haushaltsgeräte oder sein Bankkonto. Er denkt an unpopuläre Standortentscheidungen und Korruption, an vermeintlich exorbitante Managergehälter und Stellenabbau trotz hoher Gewinne. Selten war die deutsche Wirtschaft, die international so viel Respekt genießt, bei der eigenen Bevölkerung so schlecht angesehen. Die Sinnkrise äußert sich in Umfrageergebnissen, aber auch in der Mitarbeiterunzufriedenheit. Und sie schadet dem Mittelstand, der anders wirtschaftet, als es manche Großkonzerne vorleben.

Die Hälfte der Deutschen hält Manager für geldgierig

Die Zahlen sind erschreckend aber eindeutig. 71 Prozent der Bevölkerung glauben nicht mehr, dass das, was der Wirtschaft nutzt, auch den Menschen etwas bringt. Das hat das Meinungsforschungsinstitut Allensbach im Frühjahr ermittelt und es legt weitere negative Ergebnisse vor. Demnach sind 69 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass in den Führungsetagen der Wirtschaft ein Verfall von Anstand und Moral zu beobachten sei. Weit mehr als die Hälfte unterstellt den hiesigen Managern generell Geldgier und Selbstbedingungsmentalität. Hinzu kommt, dass 76 Prozent der Befragten der Wirtschaft erheblichen politischen Einfluss zuschreiben, umgekehrt jedoch nur 35 Prozent glauben, die Politik könne die Wirtschaft noch bändigen.

Dabei stellen den Löwenanteil der Unternehmen nicht solche Großunternehmen, die derzeit mit Skandalen Schlagzeilen machen. Es ist der Mittelstand, der, meist inhabergeführt, 99 Prozent aller Betriebe ausmacht. Diese Inhaberfamilien tun sich leichter – oft

über Generationen – eine Unternehmenskultur zu schaffen als ein angestellter Vorstand mit Fünfjahresvertrag und Quartalszahlen im Nacken. So sind es gerade die Familienunternehmen, in denen Werte vertreten und gelebt werden.

„Werte sind aus zwischenmenschlichen Gründen wichtig“

„Wenn ein Unternehmen langfristig Erfolg haben will, braucht es ein ethisches Fundament“, sagt Renate Pilz, geschäftsführende Gesellschafterin des Automationspezialisten Pilz GmbH & Co. KG in Ostfildern. „Werte sind aus zwischenmenschlichen Gründen wichtig, denn die Menschen sind die Handelnden in der Wirtschaft.“ Die Chefin des Familienunternehmens mit 1300 Mitarbeitern findet es denn auch bedenklich, dass Manager mittlerweile in der Bevölkerung einen so miserablen Ruf haben. „Man sollte nicht vergessen, dass die deutliche Mehrzahl der Unternehmer gemeinsam mit ihren Mitarbeitern viel bewegt und Gutes schafft“, mahnt sie.

„Die Situation bei manchen Großkonzernen ist nicht mehr lustig“, bestätigt der Stuttgarter PR-Fachmann Wolfgang Scheunemann. „Kein Wunder, wenn sich manche Mitarbeiter abwenden, weil sie sagen: Da wird Wasser gepredigt und Wein getrunken.“ Scheunemann zitiert eine Studie von TNS Infratest, wonach lediglich 20 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland wirklich motiviert sind und sich mit dem Unternehmen identifizieren. 40 Prozent hingegen gelten als unmotiviert, und 29 Prozent sind die so genannten „Terroristen“,

die sich innerlich längst verabschiedet haben. „Die Mitarbeiter sind die Verlierer, die Manager sind die Gewinner“, beschreibt Scheunemann den Tenor in den Medien. „Aber in Wirklichkeit verlieren wir alle.“

Deshalb ruft er Mittelstand und Großkonzerne dazu auf, ihr Handeln zu ändern – allerdings in unterschiedlichen Bereichen. „Die Großkonzerne müssen intern ihre Hausaufgaben machen. Der Mittelstand hingegen arbeitet schon immer nach Werten, die er auch vorlebt. Nur kommuniziert er diese Werte nicht genug. Das muss sich ändern.“ Der Geschäftsführer der Dokeo GmbH hat vor vier Jahren in Stuttgart das „Forum EnviComm“ ins Leben gerufen. Es vereint Unternehmen, Politik, Verwaltung, Medien und Wissenschaft, um den Dialog über Werte zu fördern. Im Mittelpunkt steht das Kürzel CSR – Corporate Social Responsibility. Demnach lässt sich besonders erfolgreich wirtschaften und leben, wenn Ökonomie Hand in Hand mit Ökologie und fairem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft geht.



Wolfgang
Scheunemann
von der Dokeo
GmbH meint,
der Mittelstand
arbeite schon
immer nach

Werten, müsse diese aber besser kommunizieren.

IHRE ERFAHRUNG IST GEFRAGT

Wie sind Ihre Erfahrungen mit Werten in der Wirtschaft – im eigenen Unternehmen und bei Kunden und Lieferanten? Schreiben Sie uns Ihre Erlebnisse und Überzeugungen.



Das Formular für Ihren Erfahrungsbericht finden Sie unter www.stuttgart.ihk.de, „Magazin Wirtschaft“.

Viele mittelständische Unternehmen arbeiten mit großer Selbstverständlichkeit nach diesen Maßstäben, setzen ihre Prinzipien und achten auf Nachhaltigkeit. Eines von ihnen ist die Tecnar GmbH mit Sitz in Ilsfeld-Auenstein. Die Firma wurde vor zehn Jahren von Helmut Nägele und Jürgen Pfitzer gegründet. Die beiden hatten zuvor am Fraunhofer Institut das Flüssigholz erfunden, einen Werkstoff, der biologisch vollständig abbaubar ist und sich gleichzeitig wie Kunststoff bearbeiten und einsetzen lässt. Basismaterial für Leiter- ►



Foto: Saylan

Renate Pilz, geschäftsführende Gesellschafterin des Automationspezialisten Pilz GmbH & Co. KG in Ostfildern, ist überzeugt, „wenn ein Unternehmen langfristig Erfolg haben will, braucht es ein ethisches Fundament.“



Foto: Saylan


Für Helmut Nägele und Jürgen Pfitzer, Gründer der Tecnaro GmbH, ist Nachhaltigkeit wichtiger als der schnelle Erfolg ihres Unternehmens für biologisch abbaubares Flüssigholz.

IHK-TIPP

GEMEINSAM FÜR DEN GUTEN ZWECK

Mehr als vierzig Prozent aller Mittelständler engagieren sich gemeinnützig. Doch immer wieder tauchen Fragen zu Planung und Ausgestaltung des Engagements auf. Die Publikation „Gemeinsam für den guten Zweck“, die Städte, Landkreise und Gemeinden zusammen

mit Bundestagsabgeordneten und dem Sparkassenverband herausgegeben haben, will darauf antworten und Hilfestellung geben.

 www.buerger-engagement.de
Telefon 030 20225 5134

platten kann man daraus genau so machen wie Lautsprecherboxen, die aussehen als seien sie aus Rosenholz. Heute wird er unter dem Namen Arboform bei Tecnaro produziert. Viele potenzielle Investoren, Risikokapitalgeber und auch Chemiekonzerne hatten von Beginn an größtes Interesse, den beiden Gründern Geld zuzuschießen. Bis man auf die Modalitäten zu sprechen kam. Noch heute erinnern sich Pfitzer und Nägele an die unglaublich harten Verhandlungen und die Konditionen, die beide einfach nicht annehmen wollten. „Wir sollten wahlweise ganz ausbezahlt werden oder das Unternehmen nach drei Jahren abgeben oder an die Börse bringen“, sagt Pfitzer. „Venture Capital wäre natürlich schön gewesen“, fügt Nägele hinzu, „aber wir mussten feststellen, dass diese Leute ganz andere Vorstellungen davon hatten, wie man Geld vermehrt, als wir uns das so gedacht haben.“

Die Gründer verzichteten auf die verlockenden Finanzspritzen und beschlossen, langsam, aber dafür nachhaltig zu wachsen. Das gelingt ihnen, auch wenn Geduld notwendig ist. „Einen Werkstoff etabliert man nicht eben einfach mal so schnell wie ein Produkt“, sagt Nägele. Mehr Wert als auf den schnellen Euro legen die Erfinder auf das Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz. So sind sie mit ihrer Technologie in Südamerika präsent, wo die Reste von Zuckerrohr verbrannt werden und buchstäblich gen Himmel stinken. „Genau aus diesen Resten haben wir mit Hilfe von Partnern wie Sequa, der Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung, eine neue Arboform-Rezeptur für Brasilien entwickelt“, sagt Jürgen Pfitzer.

Erfolgreich mit einer starken Wertekultur

Zyniker könnten nun anmerken, dass die Firma damit nicht nur Umweltschutz betreibt, sondern auch Geld verdienen. Aber genau das ist es, was die Befürworter von starken Werten predigen: Wirtschaft und Ethik sind durchaus zu vereinen. Die Stuttgarter Unternehmensberatung Management Partner hat das sogar in einer Studie belegt. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, lautet das Fazit, müssen Unternehmen nicht nur den Erwartungen der Aktionäre entsprechen, sondern auch den Wertvorstellungen von Mitarbeitern und der Gesellschaft als Ganzes. „Lange wurde das weiche Thema Werte diskreditiert. Dabei zeigen Unternehmen wie beispielsweise Duravit, Bosch und auch Trumpf, wie erfolgreich ►

Wissen, wo's lang geht!

Professionelle Wege zum Ziel.
www.ihk-bildungshaus.de



Unsere Seminare stehen für aktuelle Inhalte, innovative Methoden und hohe Qualität. Starten Sie jetzt mit uns! Z.B.?

> Ausbilder-, Trainerkompetenz

Tel. 07151 7095-16

- | | |
|-----------------------------------|--------|
| ■ Train the Trainer (IHK) | 11.09. |
| ■ Praxisseminar Ausbildung | 09.10. |
| ■ Ausbildung der Ausbilder (AEVO) | 09.10. |

> Für Ausbildungsbetriebe

- | | |
|--|--------|
| ■ Branchenbezogene Einführungsseminare für Azubis kaufmännischer Ausbildungsberufe | 02.09. |
|--|--------|

> Wirtschafts-, Führungskompetenz

Tel. 07151 7095-16

- | | |
|---|--------|
| ■ Kaufmännischer Grundlehrgang | 14.10. |
| ■ Personalverwaltung – Grundlagen | 01.09. |
| ■ Personalverwaltung – Entgeltabrechnung | 01.09. |
| ■ Buchführung – Grundlehrgang | 23.09. |
| ■ Buchführung – Aufbaulehrgang | 22.09. |
| ■ Speditions- und Logistik-Fachkurs | 06.10. |
| ■ Basiswissen für Nachwuchsführungskräfte | 15.09. |
| ■ Mitarbeiterführung | 14.10. |
| ■ Ländermanager (IHK) Russland/China | 10.10. |
| ■ Brush up your English | 22.09. |

> Technik-Kompetenz

Tel. 07151 7095-22

- | | |
|--|--------|
| ■ Elektrotechnik – Grund-, Aufbaustufe | 07.10. |
| ■ Elektrofachkraft für festgelegte Tätigkeiten | 15.09. |
| ■ SPS-Technik – Grundlagen | 15.09. |
| ■ Simatic S7 – Programmieren, Bedienen | 29.09. |
| ■ Programmieren mit S7-GRAPH | 24.07. |
| ■ CNC-Technik – Grundlagen | 15.09. |
| ■ Technik für Kaufleute | 06.09. |
| ■ Servicetechniker (IHK) | 15.09. |
| ■ Energiemanager (IHK) | 26.09. |

Jetzt 30 % oder 50 % sparen durch EU-Fördermittel – wir informieren Sie gerne!

IHK-Bildungshaus

Goethestraße 32, 73630 Remshalden
Telefon 07151 7095-0, Telefax 07151 7095-95
info.bhg@stuttgart.ihk.de

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart
Telefon 0711 2005-555
info.bhs@stuttgart.ihk.de

IHK Bildungshaus
IHK Region Stuttgart

Kanzlei Dr. Köster

man mit einer starken Wertekultur sein kann“, sagt Jörg Glaser-Gallion von Management Partner. Die Vorteile fasst er in einem einzigen Satz zusammen: „Werte schaffen Orientierung für die Beschäftigten, sie vereinfachen die Kommunikation, verringern Missverständnisse und Reibungsverluste.“ All diese Aspekte sind bares Geld wert, nicht zuletzt in Zeiten von Fachkräftemangel, wo es sich für ein Unternehmen auszahlt, wenn es dank einer guten Firmenkultur die Besten für sich gewinnen kann.



Eine gute Firmenkultur hilft dabei, die besten Fachkräfte zu gewinnen, meint Jörg

Glaser-Gallion von Management Partner.

Was faires Verhalten gegenüber den Mitarbeitern bedeutet, zeigt eine internationale Mitarbeiterbefragung von Bertelsmann mit über 52000 Teilnehmern. Demnach ist für die Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor, Freiraum für eigene Ideen, für das eigene Gestalten ihrer Aufgaben sowie die Delegation von Verantwortung zu erfahren.

Erstaunt zeigte sich Bertelsmann-Chefin Liz Mohn bei einer Veranstaltung zur Unternehmenskultur darüber, dass „Mitsprachemöglichkeit am Arbeitsplatz weitaus höher bewertet wird als die Vergütungsfrage.“ Selbst

Arbeitsbelastungen spielten dann nicht mehr eine so wichtige Rolle, wenn man bei seiner Tätigkeiten Selbstverwirklichung erfahre. Bei Bertelsmann zeigte sich auch, dass im Sinne von Unternehmenskultur-Werten gut geführte Profit-Center eine höhere Rendite aufwiesen als andere. „Es konnte damit durchaus überzeugend dargelegt werden, dass eine Führung auf der Basis von Partnerschaft und Dialog, Delegation und Dezentralität unabhängig von Land und Kultur einen wichtigen unternehmerischen Erfolgsfaktor bildet“, sagt Liz Mohn.

Allerdings muss die Führung dann auch wirklich hinter solchen Werten stehen. Lippenbekenntnisse des Managements reichen bei weitem nicht aus, warnt Glaser-Gallion. „Jene, die das Thema instrumentalisieren wollen, werden nicht weit kommen.“ Professor Heinz Schuler, Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim und Spezialist für Personalpsychologie erklärt, warum. „Führungskräfte sind vom Stand her prestigereicher als andere Personen und haben eine Vorbildfunktion inne. Entsprechend wird ihr Verhalten nachgeahmt – allerdings nicht das, was sie predigen, sondern das, was sie wirklich tun.“ Fehlverhalten von Managern



„Führungskräfte sind vom Stand her prestigereicher als andere Personen und haben eine

Vorbildfunktion inne“, sagt der Stuttgarter Psychologieprofessor Heinz Schuler.

führe zu nachlassender Loyalität, zu Zynismus und Zweifeln an der Redlichkeit und Verbindlichkeit von unternehmenseigenen Werten.

Professor Schuler verweist jedoch auch auf ein weiteres Phänomen, bei dem sich jeder an der eigenen Nase packen sollte: „Selbstgerechtigkeit ist sehr verbreitet und basiert auf einem psychologischen Irrtum. Viele Normalverdiener, die schwarz arbeiten oder ihre Putzfrau nicht anmelden, die den Zoll oder das Finanzamt betrügen, sind gleichzeitig der Auffassung, sie würden es anders machen als jene Manager, die im Moment in der Kritik stehen.“ Stimmt jedoch nicht, weiß der Psychologie-

TERMIN

BUNDESTAGUNG KATHOLISCHER UNTERNEHMER (BKU)

Die Bundestagung des BKU findet dieses Jahr in Stuttgart statt. Das Jahresthema der Veranstaltung vom 17. bis 19. Oktober lautet „Bildung braucht Unternehmergeist“. Vorgestellt werden soll ein umfassendes Reformkonzept zur Bildung, vom Gutscheinmodell für Kinderbetreuung bis zum staatlich geförderten Bildungssparen.



Infos und Anmeldung: www.bku.de

professor, denn das Bedürfnis des Menschen nach Status und Geld ist nicht zu sättigen. „Wer weniger verdient, glaubt, mit einem Gehalt von einer Million Euro im Jahr würde er ohne inneren Widerstand 400 000 Euro an das Finanzamt abführen. In Wirklichkeit aber würde auch er sich ärgern und womöglich eine Stiftung in Liechtenstein gründen.“

Differenzieren möchte Professor Schuler zudem zwischen jenen Managern und Unternehmern, die in die eigene Tasche wirtschaften und betrügen, und jenen, die beispielsweise einen Konkurs verschleppen, weil sie Arbeitsplätze retten wollen, sich dadurch aber dennoch strafbar machen.

Für letztere nur allzu menschliche Facette hat auch Unternehmer Karl Schlecht Verständnis. „Die Leute meinen, dass in der Welt draußen nicht bestochen wird, ganz nach deutschem Maßstab. Das ist ein Irrtum. Ein Unternehmen wie Siemens muss dafür sorgen, dass Aufträge reinkommen und Arbeitsplätze gesichert werden. Dass Menschen diesem Druck nachgeben, ist verständlich. Es ist nicht unsozial, sondern pflichtbewusst“, sagt der Gründer des Betonpumpen-Herstellers Putzmeister GmbH in Aichtal. „Bei uns in Deutschland sind die traditionellen Werte und Tugenden verpflichtend“, findet Karl Schlecht. „Ich sehe bei uns eher einen Wertegewinn. Skandale, Mangel an Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit gab es immer, auch in Kirchen und Politik. Nur: In der heutigen Informationswelt verkauft sich das besser und man erfährt alles.“

Vierfragenprobe gibt Mitarbeitern Orientierung

Trotzdem sieht Karl Schlecht Handlungsbedarf. Er selbst hat für sein Unternehmen das Motto geprägt: „Sich freuen am Dienen, Bessern, Werte schaffen – damit alle gewinnen.“ Orientierung gibt jedem Firmenangehörigen die Vierfragenprobe: „Ist es wahr – bin ich ehrlich? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?“ Seine gemeinnützige Stiftung Karl Schlecht (K.S.G.) unterstützt die Stiftung Weltethos, die eine Charta für Wirtschafts-Weltethos erarbeitet hat. „Zu dieser Charta sollen sich Unternehmen auch öffentlich verpflichten. Dabei wissen wir, dass im globalen Wirtschaften – wie bei den religiösen Geboten – Menschen vereinzelt fehlgehen. Dies besonders beim Kampf ‚Survival of the Fittest‘, den uns die Kunden aufzwingen“, sagt Karl Schlecht. ▶



Foto: Saylan

Karl Schlecht, Gründer der Putzmeister GmbH, möchte, dass sich Unternehmen öffentlich zur Charta für Wirtschafts-Weltethos verpflichten.



Foto: Saylan

Unternehmensberater Martin Priebe vom kirchlichen Netzwerk KIWI bietet Unternehmen die Kompetenz der Kirche als Spezialistin für Werteorientierung an.

Kein Wunder, dass Fragen der Ethik und Moral alle Beteiligten schnell in die Bereiche Philosophie und auch Religion führen. Kirchen schalten sich zunehmend in die aktuelle Wertedebatte ein. Das Netzwerk KIWI - Kirche

und Wirtschaft in der Diözese Rottenburg-Stuttgart (www.kiwi-netz.de) beispielsweise versteht sich als Agentur und bietet Organisationen aus Wirtschaft und Gesellschaft die Kompetenz der Kirche als Spezialistin für Werteorientierung an. Im KIWI-Team sitzt unter anderem der Theologe und Volkswirt Martin Priebe, der auch als Unternehmensberater tätig ist. „Wir nehmen wahr, dass es gerade bei Führungskräften eine neue Suche nach Sinn und moralischen Werten gibt“, ist seine Erfahrung. „Bisher haben die Kirchen sich zurückgehalten und ihre Kernkompetenz

für Sinnorientierung kaum eingebracht. Das will KIWI ändern. Studien bestätigen, dass christlich orientierte Unternehmer langfristig besonders erfolgreich sind, denn ethisches Verhalten ist die Bedingung für Erfolg.“ Der Volkswirt ist dabei durchaus realistisch und findet es in einer Marktwirtschaft nachvollziehbar, dass beispielsweise Nokia seine Standorte den Subventionsversprechungen entsprechend verlagert oder Porsche-Chef Wendelin Wiedeking enorm viel verdient. „Wenn den Unternehmen Subventionen angeboten werden, braucht man sich nicht zu wundern, dass sie auch genutzt werden. Und wo wäre Porsche ohne Wiedeking?“

KIWI berät mit seinem Netz aus gleich gesinnten Unternehmensberatern nicht nur bei der Frage, nach welchen Werten ein Unternehmer führen kann und soll, sondern begleitet auch Prozesse und Veränderung. Immer mehr Unternehmer holen sich nicht nur Orientierung, sondern arbeiten mit und berichten auf Veranstaltungen von ihren Erfahrungen – Renate Pilz zum Beispiel. Sie führt ihr Unternehmen auf der Grundlage christlicher Werte. „Dazu gehören Werte wie gegenseitige Achtung und Respekt“, erklärt sie. „In Zeiten, in denen es oft nur um Shareholder Value geht, setzt das Netzwerk KIWI Maßstäbe, indem es die christliche Soziallehre als Grundlage für Weiterbildung und Beratungsangebote nimmt. Damit kann ein Forum wie KIWI dazu beitragen, bei Unternehmen und Mitarbeitern das Bewusstsein für ein faires Miteinander zu schärfen.“

Eine offene Diskussion kann Vertrauen zurückgewinnen

Denn eines steht fest: All jene, die daran arbeiten, die Wirtschaft fairer zu gestalten, sind davon überzeugt, dass ein Imagewandel gelingen kann. Allerdings sind sich auch alle einig, dass es nur klappt, wenn die Führungsebene eine solche Haltung verinnerlicht und vorlebt, gleichgültig ob es sich dabei um christliche oder ethische Werte handelt. „Man kann den Vertrauensverlust reparieren“, sagt Professor Heinz Schuler. „Dazu muss man jedoch in eine offene Diskussion eintreten und Schwierigkeiten aufzeigen, etwa das Dilemma von Siemens, erfolgreich sein zu wollen und gleichzeitig die Regeln einzuhalten. Wer in die Offensive geht und sich dazu bekennt, den harten Weg zu wählen und sich an die Regeln zu halten, kann den Vertrauensverlust wieder wettmachen.“

buero-sieber.de
DESIGN & KOMMUNIKATION

Konzeption und Gestaltung von Werbemedien /
Corporate Design / Web Design / Editorial Design /
Messe Design / Öffentlichkeitsarbeit /