

Unternehmenskultur lässt Kasse klingeln

Für hartgesottene Manager sind Kulturfragen Stoff für Softies. Doch Wissenschaftler und weit-sichtige Firmenchefs billigen ihnen einen positiven Einfluss auf die Gewinnzahlen zu.

Von **Felix Müller**

«Wer nur um Gewinn kämpft, erntet nichts, was der Mühe wert ist.»
Antoine de Saint-Exupéry, 1937

«Ein Unternehmen hat immer eine Kultur, mindestens eine schlechte», sagt der Berner Betriebswirtschaftsprofessor Norbert Thom. Wie gut – oder eben wie schlecht – sie ist, zeigt sich in Krisensituationen. Diese Erfahrung machte auch die Zürcher Kantonalbank. Seit ein Kadermann vor einem Jahr zwei Vorgesetzte und danach sich selbst erschoss, ist die Unternehmenskultur intern ein Thema, das bewegt. Selbst der stark zahlenorientierte Unternehmenschef Hans F. Vögeli musste zähneknirschend hinnehmen, dass Bankratspräsident Urs Oberholzer 2005 zum Jahr der Unternehmenskultur ausrief.

Doch was ist Unternehmenskultur? Ein Betätigungsfeld für Softies auf der Suche nach dem idealen Arbeitsplatz? Oder ein Erfolgsfaktor, der unter dem Strich das Finanzergebnis einer Firma beeinflusst?

Fotos glückstrunkener Mitarbeiter

Wenn in einer grossen Firma die Rede auf die Unternehmenskultur kommt, zücken die meisten Chefs eine Hochglanzbroschüre mit Fotos von glückstrunkenen Mitarbeitenden. Nüchtern betrachtet ist die Unternehmenskultur ein Wertesystem, das beschreibt, wie die Firma ihr Geschäft betreiben will, sowohl nach aussen – gegenüber Kunden, Lieferanten, Aktionären – wie nach innen gegenüber den eigenen Leuten. Je konkreter die Kultur definiert ist, desto fassbarer ist sie. Kundenorientiert nennt sich heute fast jeder Betrieb. Hilfsbereit ist da wesentlich griffiger. Jedes Unternehmen kann sich so die eigene Kultur nach Mass schneiden.

Entscheidend sind jedoch nicht die Schlagworte, sondern wie sie im Alltag umgesetzt werden. «Versprechen und Verhalten müssen übereinstimmen», sagt der Berner

Wirtschaftsprofessor Norbert Thom. Wenn eine Firma auf ruppige Art Leute entlässt, obwohl im Leitbild steht, der Mitarbeitende stehe im Mittelpunkt, ist das unglaubwürdig. Die verbliebenen Leute merken sehr wohl, dass die Schlagworte nichts wert sind und reagieren mit nachlassender Motivation. Ein weiteres klassisches Beispiel für eine versagende Kultur sind jene Firmen, die ihren Mitarbeitenden versprechen, sie zu entwickeln, und dann die Weiterbildungsbudgets streichen.

Dabei ist für alle Experten und viele Firmenchefs klar, dass eine gute Unternehmenskultur sich in der Jahresrechnung positiv niederschlägt. Richard Fritschi etwa, Europachef des Medizinaltechnikkonzerns Zimmer in Winterthur sagt: «Ich bin überzeugt, dass eine gute Unternehmenskultur zu guten Finanzergebnissen führt.» Der amerikanische Wirtschaftsprofessor Eric Flamholtz hat diesen Effekt in einer Studie in Zahlen gefasst. Er kam zum Schluss, dass im Fall eines Konzerns mit mehreren Standorten die unternehmensweit gute

Kultur für 46 Prozent des Gewinns vor Zinsen und Steuern verantwortlich war. Norbert Thom ist da skeptisch: «Kultur lässt sich nicht bis zum letzten Cent erfassen, weil sie ein weicher Faktor ist.» Aber auch für den Berner Professor ist klar, dass «die Firmenkultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, wenn gleichzeitig rundherum alles stimmt». Wenn also das Unternehmen konkurrenzfähige Produkte hat, die richtigen Märkte anpeilt und die internen Abläufe im Griff hat, dann kann eine gute Unternehmenskultur die Kasse noch mehr zum Klingeln bringen.

Für den Betriebswirtschaftler ist Kultur «Gärtnerarbeit». Es geht darum, sie zu hegen und zu pflegen. Eine zentrale Funktion hat das Personalmanagement: Welche Leute stellt die Firma ein, wie entwickelt sie die Angestellten weiter, und trennt sie sich konsequent von jenen, die nicht zur Kultur passen? Zudem brauche es Konstanz, «eine Kultur entsteht nicht in einer Hauruck-Übung» – die Angestellten von Grossbanken wie UBS und Credit Suisse, die von ei-

ner Reorganisation zur nächsten eilen, dürften solche Aussagen mit Interesse lesen.

Mit reiner Seele Aufträge verlieren?

In der Schweizer Firmenlandschaft hat Thom in Sachen Unternehmenskultur «schon ziemlich alles» erlebt, von verantwortungsvollen Patrons in Klein- und Mittelbetrieben bis hin zu «Cowboys, denen Kulturfragen egal sind». Namen nennt Thom keine. Einer der bekanntesten Grobiane auf oberster Ebene war jedoch Sergio Marchionne, heutiger Fiat-Chef und früher Konzernleiter bei SGS und Lonza. Der ItaloKanadier leitete Gespräche mit einem Untergebenen schon mal mit der Bemerkung ein, er könne ihn in zwei Minuten auf die Strasse setzen, wenn er wolle.

Für den in Zürich und Bern tätigen Unternehmensberater Victor Schmid ist entscheidend, wer an der Spitze einer Firma steht: «Wichtig für die Unternehmenskultur ist eine ehrliche, transparente Art des

Chefs.» Die Angestellten müssten spüren, dass dieser selbst ernst nimmt, was er ihnen sagt. Schmid schätzt, dass etwa die Hälfte der Firmen, mit denen er bisher zu tun hatte, eine gute Unternehmenskultur haben. Damit diese ausstrahlt, müssen sich allerdings fast alle Mitarbeitenden wohl fühlen. Dies, weil motivierte Mitarbeitende ihr Umfeld weniger stark beeinflussen als demotivierte. Ein Anteil von 20 bis 25 Prozent negativ gestimmter Angestellter reicht, damit die Mehrzahl der Signale nach aussen negativ sei, sagt Schmid.

Intensiv mit dem Thema Unternehmenskultur befasst hat sich auch ETH-Professor Anton Gunzinger, Inhaber der Hightech-Firma Supercomputing. Ihm brennt die Ehrlichkeit bei Preisen und Terminen unter den Nägeln. «Ich bin schon aus Offertprozessen rausgeflogen, weil die Konkurrenten das Blaue vom Himmel herab versprochen», sagt er. «Soll ich mit reiner Seele Aufträge verlieren?» Immerhin, in einem Fall ist er später doch noch zum Handkuss gekommen – weil er ehrlich war.



BILD BOB HANDELMANN/GETTY IMAGES

Jubeln ohne Grenzen: So wie Firmen ihre Kultur in Hochglanzbroschüren zeigen, wird sie nicht immer gelebt.

Tages-Anzeiger

Mit diesem Schwerpunkt zum Thema Unternehmenskultur verabschiedet sich **Felix Müller** von den Leserinnen und Lesern des «Tages-Anzeigers». Er stiess im September 2002 zur Redaktion, verstärkte zunächst die Winterthurer Redaktion des Ressorts Zürich und Region und wechselte dann vor einem Jahr nach Zürich. Hier betreute er im Regionsressort in erster Linie Wirtschaftsthemen. Intensiv beschäftigte er sich dabei mit Aspekten der Unternehmenskultur, unter anderem bei der Zürcher Kantonalbank und Unaxis. Müller sah sich aber immer nicht nur als Journalist, sondern stellte seine Talente auch bei zwei zentralen Projekten des «Tages-Anzeigers» unter Beweis, zunächst bei der Reform des zweiten Bundes und schliesslich beim Aufbau der Regionalausgabe des «Tages-Anzeigers» im Bezirk Horgen. Wir möchten ihm für sein Engagement herzlich danken und wünschen ihm bei seiner neuen Aufgabe viel Erfolg und Befriedigung. Felix Müller wechselt zur PR-Agentur Peter Bütikofer & Company und wird dort als Berater tätig sein. (dan)

«Gegenseitige Hilfsbereitschaft»

«Ich bin seit bald 15 Jahren im Unternehmen. Zuerst waren wir Sulzer Medica, dann Centerpulse, und heute gehören wir zum amerikanischen Orthopädie-Konzern Zimmer. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben diese Schritte ganz unterschiedlich mitgemacht. Die einen stellten im Nu um, die anderen brauchten länger. Wir haben ihnen die Zeit dafür gegeben. Oft werden wir gefragt, wie es uns jetzt unter der amerikanischen Unternehmenskultur von Zimmer geht. Es tönt paradox, aber die Centerpulse-Kultur war in vielen Punkten amerikanischer als jene von Zimmer. Wenn Zimmer amerikanisch funktionieren würde, hätten sie mich in die Wüste geschickt und Amerikaner eingeflogen. Aber das haben sie nicht getan. Im Gegenteil: Ich musste einige Zimmer-Leute in

von gegenseitiger Hilfsbereitschaft – auch unter Stress. Wir gehen unkompliziert miteinander um. Jeder Mitarbeiter kann zu mir kommen. Zwischen den Hierarchiestufen kennen wir keine Berührungsängste. Das sind alles grundsätzliche Werte, die überall gelten, ob in der Produktion oder im Marketing, die ganz unterschiedliche Subkulturen haben.

Work-Life-Balance ist ein Problem

Wir pflegen die Kultur ganz bewusst, gerade auf der emotionalen Ebene. Dazu organisieren wir zum Beispiel Weiterbildungen, Ausflüge, unternehmen etwas mit den Jubilaren und kommunizieren intern sehr offen. Jeden Monat lösen wir einen Mitarbeitenden zufällig aus, und ein Mitglied der Geschäftsleitung geht mit ihm essen, um die Basis zu spüren. Vor Jahren haben wir aus Kostengründen einige dieser Programme gestrichen. Das war nicht gut, und wir haben es korrigiert. Mit der Arbeitnehmervertretung haben wir einen sehr engen Kontakt.

Ganz wichtig ist, dass wir bei der Rekrutierung keine Fehler machen. Neue Leute müssen zu unserer Kultur und zur Subkultur ihrer Abteilung passen. Es ist vorgekommen, dass wir Leute entlassen mussten, weil sie nicht zu uns passten. Es ist aber klar, dass wir dann für einen anständigen Abgang sorgen. Schwachstellen gibt es auch bei uns, etwa, dass wir zu ungeduldig sind und uns zu enge Termine vorgeben. Bei vielen Mitarbeitenden stimmt deshalb die Work-Life-Balance nicht, erst kürzlich hatten wir drei Burnout-Fälle. Ich nehme das sehr ernst, sehe mich aber ausser Stande, jedem einzelnen Mitarbeitenden ständig den Puls zu fühlen. Wir sagen aber ganz klar, dass niemandem ein Nachteil daraus erwächst, wenn er oder sie sich meldet und zwischendurch einen Gang zurückschalten muss. Ich bin übrigens nicht immer so nett, wie es jetzt tönt. Wenn es sein muss, führe ich autoritär. In solchen Momenten muss ich darauf zählen können, dass die Leute von sich aus merken, dass es sich um eine brenzlige Situation handelt.

«Kunstwerk»

«Unsere Unternehmenskultur ist ein Kunstwerk. Es geht darum, den Menschen, die Technik, die Umwelt und die natürlichen Ressourcen in ein Gleichgewicht zu bringen. Wie gut sie ist, kann ich nicht genau sagen. Sie ist sehr schwer zu messen. Aber ich bin sicher, dass wir dank einer guten Kultur motivierte Mitarbeitende, weniger Krankheitstage und weniger Unfälle haben. Das wirkt sich auch finanziell aus. Unsere Kunden erleben uns positiv, es passieren weniger Fehler, und wir haben weniger Ärger. Es ist doch schöner, mit einem Lachen Geld zu verdienen, statt ständig zu jammern. Wie viel Geld unsere gute Unternehmenskultur genau wert ist, weiss ich nicht. Sicher aber ist: Wir arbeiten daran, und das Resultat ist besser, als wenn wir es nicht tun würden.



Christian Hunziker (50) ist Chef und Verwaltungsratspräsident der Winterthurer Haustechnikfirma Hunziker. Diese beschäftigt 45 Personen und hat in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Preisen erhalten. 2003 und 2004 war sie unter den Gewinnern des renommierten European Quality Award.

Zentral ist für uns eine gute Kommunikation, sowohl nach aussen, aber vor allem auch nach innen. Einmal pro Woche treffen sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Erfahrungsaustausch und einer internen Ausbildung. Wie es finanziell um unsere Firma steht, erzählen wir unseren Leuten immer offen und diskutieren viel mit ihnen.

Der Erfolg gibt uns Recht: In den letzten Jahren sind wir von 30 auf 45 Mitarbeitende gewachsen und haben viele Preise gewonnen, zum Beispiel für unser Qualitätsmanagement oder unser Engagement für familiengerechte Jobs. Eine gute Unternehmenskultur entsteht nicht von selbst. Was das Wichtigste an unserer Kultur ist? Ich denke, dass wir allen Menschen rund um uns herum eine hohe Wertschätzung entgegenbringen.

«Schöne Worte reichen nicht»

«Swiss Re ist ein fast 150-jähriges Unternehmen und hatte schon immer eine starke Unternehmenskultur. In den letzten Jahren haben wir diese auf dem bestehenden Fundament neu ausgerichtet und weiter etabliert. Dabei stehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zentrum, weil sie die Basis des Erfolgs sind. Die Natur unseres Geschäfts bedingt eine konsequente Kundenorientierung. Ein Swiss-Re-Mitarbeiter soll sich durch eine gelebte Unternehmenskultur, die auf den Kernwerten Exzellenz, Nachhaltigkeit, Effizienz und Integrität beruht, von den Konkurrenten abheben können. Die Unternehmensphilosophie hat auch zum Ziel, dass Mitarbeitende mit ihrem Verhalten nicht gegen gesetzliche Vorgaben verstossen.

Unsere Firmenkultur ist auf die Besonderheiten des Rückversicherungsgeschäfts ausgerichtet. Wir sind davon geprägt, dass Leute aus Dutzenden von Berufen bei uns arbeiten, vom Mathematiker über den Meteorologen bis zur Ökonomin. Dasselbe gilt für die kulturelle Vielfalt: Eine gewisse Swissness strahlen wir zwar weiter aus. Wir müssen aber immer wieder konkret prüfen, ob unsere möglicherweise westlich geprägten internen Vorgaben und Dienstleistungen in anderen Regionen und vor allem in Asien verstanden werden.

Geschäftsrisiken minimieren

Schöne Worte, um die Unternehmenskultur zu beschreiben, finden sich rasch. Doch sie reichen nicht. Wir müssen sie im Tagesgeschäft verankern und schulen deshalb unsere Mitarbeitenden intensiv in Trainingsseminaren, Workshops etc. Wenn sie unsere Grundregeln punkto Corporate Governance, die auch im Zusammenhang mit den Richtlinien von Sarbanes-Oxley erarbeitet wurden, nicht kennen würden, könnte das beispielsweise in den Vereinigten Staaten zu Schwierigkeiten mit dem Gesetzgeber führen. Die Vorschriften werden in diesem Punkt immer verbindlicher. Wir pflegen unsere Unternehmenskultur aber nicht nur, um Geschäfts- und Reputationsrisiken zu minimieren, sondern auch, weil sie uns hilft, In-

novation zu fördern. Im Alltag beschreibt unter anderem ein Code of Conduct, wie sich Swiss-Re-Mitarbeitende in verschiedenen Situationen verhalten sollen. Solche Kultur- und Verhaltensaspekte fliessen bei uns in die Mitarbeiterbeurteilung ein und spielen auch eine Rolle, wenn es um Beförderungen geht. Wichtig ist, bereits bei der Rekrutierung darauf zu achten, dass eine Person in der Lage ist, die spezifische Unternehmenskultur zu leben. Jemand, der zum Beispiel nicht teamorientiert arbeiten will oder kann, hat es bei uns schwer.

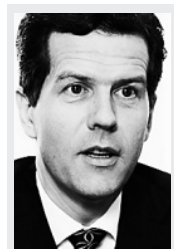
Ein zentraler Inhalt der Kultur ist Nachhaltigkeit. Diese kommt für uns aus dem Kern des Geschäfts: Unsere Verträge laufen teils über Jahrzehnte. Da müssen wir sehr langfristig denken. Dies äussert sich nicht nur in den Kundenbeziehungen, son-



Anne Keller (48) ist Head of Brand Communication bei Swiss Re. In dieser Funktion ist sie verantwortlich für die internationale Umsetzung der Unternehmenskultur und insbesondere des Leitbildes. Swiss Re beschäftigt weltweit rund 8000 Personen, davon gegen 3000 in Zürich.

dern auch in der Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitenden und gegenüber der Umwelt. Ein Beispiel ist der Umgang mit Wasser. Für Swiss Re ist Wasser seit jeher ein Thema, einerseits als Lebensgrundlage, andererseits als Ursache von Überschwemmungen und Erdbeben. Um den verantwortungsvollen Umgang mit Wasser zu fördern, haben wir einen mit 150 000 US-Dollar dotierten internationalen Preis lanciert.

Leistungsdruck gibt es auch bei Swiss Re. Wir wissen, dass von einem Burnout vor allem Männer zwischen 30 und 40 betroffen sind, in deren Familie soeben ein zweites Kind hinzugekommen ist. Über solche Dinge haben wir intern sensibilisiert. Wenn jemand krank wird – aus welchem Grund auch immer – versuchen wir, die Betroffenen zu reintegrieren.



Richard Fritschi (45) ist Mitglied der obersten Konzernleitung des amerikanischen Orthopädie-Konzerns Zimmer. Er leitet von Winterthur aus das Geschäft in Europa, Australien und Asien (ohne Japan). In Winterthur beschäftigt Zimmer (früher Sulzer Medica und Centerpulse) 700 Personen.

unser Management holen, um uns besser integrieren zu können. Wir fühlen uns heute näher beim Zimmer-Hauptsitz in Amerika als früher beim Centerpulse-Hauptsitz in Oerlikon.

Ich bin überzeugt, dass eine gute Unternehmenskultur zu guten Finanzergebnissen führt. Wenn sich die Mitarbeitenden wohl fühlen, leisten sie mehr. Am wichtigsten ist, dass der oberste Chef die Kultur vorlebt. Ray Elliott tut dies. Er ist charismatisch und prägt das Unternehmen. Nach Winterthur kommt er regelmässig und sucht den direkten Kontakt mit unseren Leuten. Bevor er mich überhaupt zum ersten Mal getroffen hat, hatte er schon mit dem Vertreter der Arbeitnehmer gesprochen. Er hört zu, setzt um und hält seine Versprechen, das ist ganz wichtig.

Unsere Unternehmenskultur ist geprägt