

Schweizerisches Wirtschaftsarchiv

Referat anlässlich der Buchvernissage des Bandes "Unternehmensarchive - ein Kulturgut?"

vom 12. September 2006 in Basel

Kultur und Unternehmenskultur

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich freue mich sehr, dass ich heute vor Ihnen - so quasi als Aussenseiter - dieses Einführungsreferat halten darf. Ich will Ihnen aber zum Thema Unternehmenskultur und kulturelles Engagement keinen wissenschaftlichen Vortrag halten, sondern aus meiner persönlichen Sicht und an praktischen Beispielen das Thema näher bringen. Sie werden es mir sicher nicht verargen, wenn ich dabei auf Beispiele des Georg Fischer Konzerns zurückgreife. Ich bin diesem Unternehmen seit mehr als 25 Jahren verbunden. Unter anderem war ich während mehr als 10 Jahren CEO, also operativer Leiter von +GF+. Seit mehr als drei Jahren bin ich Präsident des Verwaltungsrates der Georg Fischer AG.

Georg Fischer ist ein Industriekonzern mit Sitz in Schaffhausen. Mit rund CHF 4 Mia. Umsatz sind wir nach Europäischen Begriffen ein mittelgrosses Unternehmen. Wir beschäftigen weltweit rund 12'000 Personen und sind in rund 130 Ländern aktiv. Georg Fischer ist in drei Geschäftsfeldern tätig: Automotive, Piping Systems und Machine Tools. Wie schon vor 200 Jahren, unser Unternehmen wurde 1802 durch Johann Conrad Fischer in Schaffhausen gegründet, betreiben wir Giessereien. Wir entwickeln, giessen und bearbeiten Teile in Eisen und Leichtmetallen für die Automobilindustrie in weitgehend automatisierten Fabriken mit Standorten in der Schweiz, in Deutschland, in Österreich und in China. Die meisten von Ihnen, die ein Motorfahrzeug benutzen, kommen regelmässig mit unseren Produkten in Kontakt, ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Im Bereich Piping Systems stellen wir Komponenten für Rohrleitungssysteme her, primär in Kunststoffen, welche in industriellen Anwendungen, in der Gas- und Wasserversorgung und im Sanitärbereich zum Einsatz kommen. In der Unternehmensgruppe Machine Tools entwickeln und produzieren wir Werkzeugmaschinen, mit denen Formen und Werkzeuge hergestellt werden können, da sich diese Maschinen speziell für die Bearbeitung von harten Metallen eignen, die man für den Formen und Werkzeugbau braucht.

+GF+ ist anständig profitabel, das heisst **wir verdienen genügend Geld, um allen unseren Verpflichtungen nachzukommen, aber auch um die Zukunft zu gestalten.** Die Zukunft eines Industrieunternehmens liegt vor allem bei innovativen Produkten, aber auch bei der Erschliessung neuer Märkte. Das heisst wir müssen laufend genügend Geld für Forschung und Entwicklung, für Investitionen in moderne Fertigungsstätten und für den Ausbau der Verkaufsorganisation verdienen. Da die Wirtschaft immer wieder Zyklen durchläuft muss man in guten Zeiten so viel Geld verdienen, dass das Unternehmen auch schwierigere Zeiten und Misserfolge überstehen kann. Die Eigentümer unseres Unternehmens, das sind rund 12'000 grösse- und kleinere Aktionäre, erwarte von uns, dass wir den Wert des Unternehmens laufend steigern. Das misst sich am Ertrag des Unternehmens gemessen am eingesetzten Kapital, aber auch am Börsenkurs - so widersprüchlich die Entwicklung der Börse auch sein mag. Man spricht ja deshalb auch vom Shareholder Value. Die Aktionäre sind aber nicht die Einzigen, welche Ansprüche ans Unternehmen stellen. Man nennt alle jene, welche - zur Recht - Ansprüche ans Unternehmen stellen die Stakeholders. Dazu gehören neben den Aktionären

die Kunden, die Geschäftspartner (Lieferanten, Dienstleistungsunternehmen), die Gläubiger, die Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit.

Die **Unternehmenskultur** eines Unternehmens kommt zunächst einmal zum Ausdruck in der **Ausgewogenheit der Behandlung aller Stakeholders**. Ein Unternehmen, das zum Beispiel einseitig nur an die Eigentümer denkt, hat keine langfristige, eigenständige Zukunft. Beispiel aus jüngster Zeit zeigen dies - Unaxis lässt grüssen.

Aus Sicht eines Unternehmens sind die **Kunden ganz wichtige Stakeholders**, denn ohne die Kunden, die sich immer wieder für die Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens entscheiden und nicht für diejenigen der Konkurrenz, nützen alle unsere Anstrengungen nichts. Sie selbst begegnen **als Kunden im täglichen Leben** immer wieder ganz unterschiedlichen Unternehmenskulturen, indem sie sich zum Beispiel in einem Geschäft besonders wohl fühlen oder eben nicht. Die Unternehmenskultur bekommen sie besonders zu spüren, wenn sie einmal mit einer bestimmten Leistung nicht zufrieden sind. Dann stellt sich nämlich heraus, ob sie als **Kunde König oder Untertan** sind.

Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt zudem zuverlässige **Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen als Partner**, denn im heutigen Umfeld braucht es zum Beispiel in der Produktion und in der Logistik spezialisierte Partner, welche eine bestimmte Leistung besonders wirtschaftlich erbringen können. Die Art und Weise der Pflege dieser langfristigen Partnerschaften hat viel mit Unternehmenskultur zu tun. Und umgekehrt bekommt man immer wieder die Unternehmenskultur anderer Unternehmen zu spüren, wenn man selbst Zulieferant ist - speziell in der Automobilindustrie.

Auch **Banken sind wichtige Stakeholders** für die Finanzierung eines Unternehmens. Hier prallen vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Unternehmenskulturen aufeinander. Ich brauche nicht das Thema "Abzocker" zu bemühen. Aber es ist offensichtlich, dass ein Industrieunternehmen andere Massstäbe für die Entschädigung der Mitarbeitenden und des Kader hat, als eine Bank. Und auch das hat etwas mit Unternehmenskultur zu tun. In der Industrie gehen wir davon aus, dass die **Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** viel mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz und mit der Führung zu tun hat. Untersuchungen zeigen, dass bei fehlender Motivation das Engagement und die Leistung eines Mitarbeiters auf die Hälfte fallen können. Deshalb spielt - aus Sicht der Industrie - die Unternehmenskultur für die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens eine ganz wichtige Rolle - im Gegensatz zu den Banken, wo in gewissen Bereichen offensichtlich davon ausgegangen wird, dass ein Mensch nur mit viel Geld zu motivieren ist.

Der wichtigste Aspekt einer Unternehmenskultur ist generell der **Umgang mit Mitarbeitenden und unter Mitarbeitenden**, beispielsweise die Art und Weise, wie man sich begegnet oder wie man miteinander spricht, die Offenheit und Ehrlichkeit im gegenseitigen Umgang, die Achtung der individuellen Persönlichkeit etc. Sie selbst **spüren übrigens die Unternehmenskultur sehr gut, wenn sie eine Firma besuchen**: Die Art und Weise, wie Ihnen die Menschen begegnen, wie Sie begrüsst werden, wie man Ihnen ins Gesicht sieht etc. ergibt rasch ein erstes Indiz für die Unternehmenskultur im betreffenden Unternehmen.

Ich habe es schon erwähnt: Die Zukunft eines Unternehmens liegt bei neuen, innovativen, marktorientierten Produkten und Dienstleistungen. **Echte Innovation** braucht aber ein entsprechendes Umfeld der Kreativität, aber auch Strukturen zur Umsetzung der guten Ideen. Auch das wird stark geprägt durch die Unternehmenskultur, ebenso wie die **Qualität und Zuverlässigkeit, die Einstellung zu Umwelt und Nachhaltigkeit**.

Dass heute der sog. **Corporate Governance**, also den Spielregeln, nach denen das Unternehmen geführt wird, eine hohe Bedeutung zukommt und nach Börsengesetz in den Geschäftsberichten aller börsenkotierten Unternehmen ausführlich behandelt werden muss, ist das eine. Dass diese Spielregeln aber tatsächlich eingehalten und gelebt werden, ist das andere und wiederum eine Sache der Unternehmenskultur.

Ein Teil der Unternehmenskultur ist aber auch die **Einstellung zur Vergangenheit und zur Geschichte des Unternehmens**. Dass in einem Unternehmen wie Georg Fischer, das seit mehr als 200 Jahren besteht, die Geschichte und das Geschichtsbewusstsein ausgeprägter sind als in einem ganz jungen Unternehmen ist klar. Ich bin überzeugt, dass sich nur dann eine positive Unternehmenskultur entwickeln kann, wenn man sich der eigenen Wurzeln bewusst. Gewiss: **Die Chancen eines Unternehmens liegen in der Zukunft**. Für die Strategie, wie man diese Zukunft gestalten und bewältigen will, braucht es Offenheit für Neues und die Bereitschaft zu verändern. Die Vergangenheit und die Geschichte nehmen einem keinen einzigen Entscheid für die Zukunft ab. Und einer, der nicht an eine bessere Zukunft glaubt, ist für eine Führungsaufgabe schlecht geeignet. **Dennoch**: Wenn ich im Nachhinein zu beurteilen versuche, warum es ein Unternehmen wie Georg Fischer nach über 200 Jahre noch gibt, so sind es eigentlich drei Dinge: Kontinuität in der Führung, eine langfristige angelegte, kluge Strategie, die den Kurs vorgibt und schliesslich die Bereitschaft, auf die Herausforderungen des Marktes, der Technologie und des Umfeldes rasch und flexibel zu reagieren, ohne so gleich den eingeschlagenen Kurs wieder zu ändern. Und das sind immerhin Erkenntnisse die auch heute für die Bewältigung der ungewissen Zukunft ihre Gültigkeit haben. Deshalb bin ich der Meinung, dass die **Aufarbeitung und Pflege der Geschichte eines Unternehmens** und die Auseinandersetzung damit wertvolle Erkenntnisse gibt, aber auch eine **solide Basis für die Weiterentwicklung der eigenen Strategie** ist

Hinweis auf die Geschichte von Georg Fischer im 2. Weltkrieg als kulturelles Engagement und die Bedeutung des Auffindens von wichtigen Archivteilen.

Die **Bedeutung und der Stellenwert, die dem Thema Archiv und Archivierung** in einem Unternehmen zukommen, sind sicher auch eine Frage der Unternehmenskultur. Das Archiv dient kurzfristig betrachtet nicht primär der Geschichtsschreibung, sondern ermöglicht zum Beispiel aus rechtlicher Sicht auch die Abwehr unberechtigter Ansprüche, die ja in der heutigen Zeit und unter dem Einfluss des anglo-amerikanischen Rechtes immer häufiger auch viele Jahre nach der Verjährung gestellt werden. Gleichzeitig ist aber die sorgfältige Betreuung eines Archivs als Kulturgut für künftige Generationen zweifellos eine **kulturelle Aufgabe**, ein **kulturelles Engagement**, zu dem sich ein Unternehmen auf Grund der Unternehmenskultur verpflichtet fühlt. Bei Georg Fischer hatte das Archiv immer eine grosse Bedeutung. Ich mag mich erinnern, kurz nach meinem Eintritt im Jahr 1981 hat man mir mit grossem Stolz das Firmenarchiv gezeigt und gleichzeitig die Bedeutung für das Unternehmen unterstrichen. Das heisst nicht, dass immer jede Generation gleich professionell mit dem Archiv und dem Archivieren umgegangen ist. Wichtig für den Erhalt des wertvollen Kulturgutes war aber primär einmal die durchgehend positive Grundeinstellung zum Archiv und zur Geschichte.

Neben dem Archiv hat Georg Fischer eine grössere Zahl von kulturellen Engagements eigener Prägung, welche traditionell Teil unserer Unternehmenskultur sind. Viele dieser Engagements haben damit zu tun, dass unser Unternehmen auch die Öffentlichkeit und damit das Umfeld, in dem unsere Unternehmen und unsere Mitarbeitenden tätig sind, als wichtige Stakeholders (Anspruchspartner) anerkennt.

Einige von Ihnen kennen unser **Ausbildungszentrum, das Klostergut Paradies**.

Darstellung der Bedeutung des Klostergutes Paradies

- *Kloster gegründet im 13. Jahrhundert, wechselvolle Geschichte, ca. 70 ha parkähnliche Landwirtschaft, seit 1918 bei Georg Fischer*
- *Ruhige Oase für die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter und auch für fremde Nutzer*
- *Ein Zentrum unserer Unternehmenskultur, ein kulturelles Zentrum*
- *gepflegtes Kulturgut (Anerkennungspreis des Kantons Thurgau)*
- *Erholungsgebiet mit Landwirtschaft, Rheinanstoss, Vogelschutz- und Naturschutzgebiet*

Die kulturellen Sammlungen im Paradies

- *Eisenbibliothek (umfasst rund 40'000 aktuelle und historische Bücher und Zeitschriften zum Werkstoff Eisen)*
- *Sammlung Wyser (über 300 alte Grafiken aus der Region Schaffhausen)*
- *Sammlung Rohrer (alte Schaffhauser Landkarten)*
- *Sammlung Peter Mettler (umfasst Ansichten des Rheinflufs, die vor dem Jahr 1850 (Bau der Eisenbahnbrücke) entstanden sind)*

Sponsoring, Einsatz für nicht materielle Werte. Auch hier geben sich Unternehmenskultur und Kultur die Hand. Spielregeln:

- *Unterstützung von Standorten, wo unsere Mitarbeiter wohnen*
- *gezielter Einsatz der Mittel ins kulturelle Umfeld, wo unser Mitarbeitende leben*
- *Keine Grossanlässe, keine länderweiten Events*

Projekt Clean Water

- *hoch aktuelles Thema*
- *Aktionäre Verzicht auf Jubiläumsdividende*
- *Stolz der Mitarbeitenden - Gelebte Unternehmenskultur für kulturell wichtige Projekte*

An diesen Beispielen wollte ich Ihnen zeigen, **dass Unternehmenskultur und kulturelles Engagement eines Unternehmens sehr eng miteinander verknüpft sind**. Die Spielregeln, nach denen sich ein Industrieunternehmen im harten Wettbewerb ausrichten muss, um zu überleben, müssen nicht im Gegensatz stehen zu einer über Jahre gewachsenen positiven Unternehmenskultur und bedeuten kein Widerspruch zum kulturellen Engagement sein.

Ich wünsche allen jenen unter Ihnen, die sich mit Unternehmensarchiven beschäftigen, dass sie im Umfeld einer positiven Unternehmenskultur arbeiten dürfen, welches ihre kulturellen Bemühungen unterstützt.

Ich rufe alle jene unter Ihnen, die Einfluss haben, auf, die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens zu pflegen und auch dem kulturellen Engagement genügend Raum zu geben.

Und ich schliesslich danke Ihnen allen, dass Sie mir so aufmerksam zugehört haben.

Martin Huber