

Cay von Fournier

W E R T schaffen durch W E R T E

Nachhaltiger Unternehmenserfolg in Zeiten der Veränderung
Solide, gesund, erfolgreich: Mittelständler im Porträt



SchmidtColleg
Verlag

Vorworte	4
TEIL I VOM WERT DER WERTE	7
Was Werte sind	8
Wo Werte herkommen	21
Warum Werte Mehrwert bringen	29
Warum es so schwer ist, Werte zu leben	40
Wer Werte ins Spiel bringen kann	50
TEIL II WIE WERTE WIRKSAM WERDEN	55
SSK-Gruppe: Sülzle-Stahlpartner-Kopf	56
Brother	88
Nordmann Unternehmensgruppe	118
Weisses Bräuhaus G. Schneider & Sohn	148
Volksbank Mittweida eG	178
TEIL III WARUM MIR WERTE WICHTIG SIND	209
Was-Werte: Was will ich im Leben erreichen?	210
Wie-Werte: Wie will ich mein Leben leben?	215
Der Weg ist wichtiger als das Ziel	217
Literatur, Adressen	220

VORWORT

Nach der schweren Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 erlebt die Wirtschaft eine Renaissance der Werte: Nachhaltigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Mut und Engagement spielen wieder eine Rolle. Das Wunder des „German Mittelstand“ wird weltweit diskutiert, da es diesem so erstaunlich gut gelingt, durch Krisenzeiten zu navigieren. Gelebte Werte sind hier ein Schlüssel des Erfolgs. Denn das Spannungsfeld zwischen der Wertschätzung traditioneller Grundsätze und nachhaltiger Innovation setzt enorme Energien frei. Werte wirken gegen die Exzesse, die unverantwortliche Unternehmen in den Ruin getrieben haben. Werte werden heute erkannt als Grundlage eines wirklichen Wandels im Bewusstsein – von Menschen, Unternehmen, Regionen. Dabei sind wir vor große Herausforderungen gestellt. Denn der Wert einer werteorientierten Unternehmensführung lässt sich zwar einschätzen, aber nicht eindeutig beziffern. Das Gedankenmodell des Managements („Man kann nur managen, was man auch messen kann“) greift hier nicht. Dazu ist das System Wirtschaft viel zu komplex. Es geht um mehr. Es geht um gute Führung und gesunden Menschenverstand. Es gibt starke Anhaltspunkte dafür, dass unsere Thesen gelten: Wertschätzung bringt Wertschöpfung. Werte schaffen Wert. Dafür sprechen auch die Geschichten von fünf Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die wir für dieses Buch ausgewählt haben. Sie zeigen, wie Werte heute gelebt werden und warum genau das ein zentraler Grund für ihren Erfolg ist.

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit dieser Lektüre, einen großen Nutzen für Ihr Unternehmen und Bestätigung für Sie persönlich, dass Sie auf dem richtigen Weg sind, wenn Sie Werten eine große Bedeutung schenken.



Mit WERTvollen Grüßen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cay v. Fournier'.

Ihr Dr. Dr. Cay von Fournier

VORWORT

Während wir fast täglich mit Befremden von anonymen, börsenorientierten Unternehmen lesen, die nur an Quartalsergebnisse denken, sind Familienunternehmen beständiger Motor für Wachstum und Beschäftigung. Warum? Weil sie einen generationsübergreifenden (Investitions-)Horizont haben. Weil sie Nachhaltigkeit leben. Weil sie Kontinuität und Tradition in sich tragen.

Weil Führungsverantwortung und Wertesystem eine Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit ausstrahlen, die essentiell für Mitarbeiter und Partner ist. Weil diese wissen, mit wem sie es in der Führung zu tun haben und wer wirklich entscheidet – heute und morgen. Weil unternehmerisches Denken und Anpacken in seiner optimistischen Grundhaltung allen Beteiligten Freude an der Arbeit vermittelt. Weil langfristiges Wachstum höher auf der Prioritätenliste steht als die „quarterly results“. Weil Menschlichkeit für viele Mitarbeiter wichtiger ist als Ellenbogen und Karrieregerangel. Und weil es als Teil unternehmerischer Verantwortung gesehen wird, Arbeitsplätze durch innovatives Erspüren neuer Marktchancen zu sichern und somit Loyalität gegenüber den Mitarbeitern zu leben.

Kurz: Weil es diesen Unternehmen gelingt, mit Werten Werte zu schaffen.

Ich wünsche dem neuen Buch des SchmidtColleg zahlreiche geneigte Leserinnen und Leser, denn es geht dieser Beziehung von „Profit und Moral“, von Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg auf den Grund.



Herzlich,
Florian Langenscheidt

Dr. Florian Langenscheidt

Familienunternehmer
Gründer und Vorstandsvorsitzender Children for a better World e.V.

TEIL I

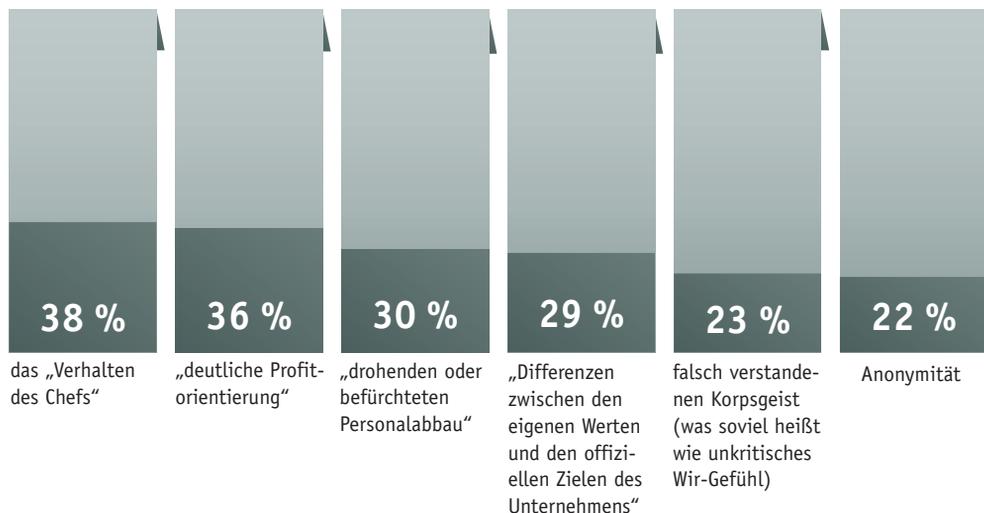
VOM WERT
DER WERTE

WAS WERTE SIND

Werteorientiert wirtschaften – das klingt gut, aber abstrakt. Was Werteorientierung nicht ist, wissen wir dagegen sehr genau: Abkassieren, ausbeuten, betrügen, hinterziehen, vertuschen..., die Liste ließe sich problemlos verlängern. Aber was sind Werte? Wie sieht eine wertorientierte Führung konkret aus? Was bringt sie? Und ist das, was sie bringen könnte, überhaupt messbar? Wir sagen: Werteorientierung macht den entscheidenden Unterschied. Wertschätzung bringt Wertschöpfung. Werte schaffen Wert.

KEIN WERT, NIRGENDS?

Bei der Frage nach dem Stellenwert der Werte in der heutigen Wirtschaft gehen die Meinungen allerdings weit auseinander. Einerseits wird die vollständige Abwesenheit von Werten in der Wirtschaft beklagt, andererseits eine Renaissance der Werte beschworen. Umfragen wie die des Meinungsforschungsinstituts *Harris Interactive* (2009) zeigen zum Beispiel, dass 81 Prozent von 1.000 befragten Bundesbürgern Manager für unmoralisch halten. Und der Verein *Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung* fand heraus (2009), dass mehr als zwei Drittel der jungen Führungskräfte zwischen 26 und 40 Jahren selbst keine wertorientierte Führung durch das Top-Management erfahren.¹ Ihr eigenes wertorientiertes Handeln im Unternehmen werde erschwert durch:





Gilt das Bonmot von Bertold Brecht also immer noch, das er in seiner Dreigroschenoper von 1928 dem Gauner Mackie Messer in den Mund legte?

*„Erst kommt das Fressen,
dann die Moral.“*



RENAISSANCE DES „EHRLICHEN KAUFMANNS“

So einfach ist es nicht. Denn erstens glaube ich, dass sich die Moral nicht nach dem „Fressen“ zeigt, sondern vor allem während des „Fressens“. Das können wir sehr schön beobachten, wenn über Konflikte in Wirtschaft und Politik berichtet wird. Und zweitens befeuern Studien wie diese die hundsgewöhnliche und nicht besonders intelligente Managerschelte, die uns die Medien täglich präsentieren. Dieses Treten geht ganz einfach, erzeugt zuverlässige Aufschreie, trifft aber immer nur die Oberfläche.

Ja: In vielen Unternehmen geht es um die Performance, um kurzfristige Erfolge – und die Moral bleibt auf der Strecke. In vielen aber auch nicht. Und bei diesen vielen handelt es sich nicht um die wenigen Konzerne, die den größten Teil der Berichterstattung an sich ziehen wie gigantische Magnete. Es handelt sich um die vielen traditionellen und im besten Sinne „ehrlichen Kaufleute“ im deutschen Mittelstand, für die ich in diesem Buch eine Lanze brechen möchte.

Diese Unternehmer sehen sich schon immer in der ökonomischen Verpflichtung ihren Mitarbeitern und ihrer Region gegenüber, sie sehen sich in der sozialen Verpflichtung, bieten Jugendlichen eine Ausbildung, schenken den örtlichen Sportvereinen Trikots und Busse und unterstützen Familien, wo sie nur können. Zunehmend zeigt sich auch der Sinn für die ökologische Verpflichtung: Zum einen im Portfolio der Produkte und Dienstleistungen, aber auch im Zuschnitt der Prozesse und in der Auswahl der Geschäftspartner.

Dieser Sinn für die eigene Verpflichtung zeigt sich heute wieder verstärkt. Und zwar so sehr, dass die aktuelle Studie der Wertekommission (2010) zu einem anderen Ergebnis kommt als in den Jahren zuvor. Sie zeigt „die bemerkenswerte Entwicklung des Wertethemas innerhalb der Wirtschaft – von der Peripherie ins Zentrum der Unternehmen, von einem gelegentlich als ‚Blümchenthema‘ verspotteten Feld hin auf die Ebene der Führungskräfteentwicklungen und der strategischen Planungen.“ Die Vorstände der Wertekommission, Mathias Bucksteeg und Kai Hattendorf, ziehen das Fazit:

*„Werte schaffen Wert – heute nach Meinung deutscher
Führungskräfte mehr denn je.“*



Aber damit haben wir eine Frage immer noch nicht beantwortet: Was sind eigentlich Werte? Und gab es da nicht noch so etwas wie Moral, Ethik und Tugenden? Wie hängt das alles zusammen?

MORAL, ETHIK, TUGENDEN, WERTE – WAS DENN NUN?

Mit Moral sind Normen, Werte und Ideale gemeint, die uns Orientierung geben, wie wir unser Leben führen sollten. Derartige Orientierungssysteme gibt es in jeder menschlichen Gesellschaft. Sie gehen immer zurück auf mythische, religiöse, sittliche oder rechtliche Überzeugungen, die von Generation zu Generation weiter gegeben werden. Warum braucht die Menschheit so etwas? Kurt Bayertz, Professor für praktische Philosophie an der Universität Münster, hat in seinem Buch „Warum überhaupt moralisch sein?“ eine praktische Erklärung vorgelegt:

„Wären die Menschen von Natur aus gut, wäre Moral überflüssig; wären sie von Natur aus schlecht, so bliebe Moral wirkungslos. Als soziale Institution besteht ihre Funktion darin, der Begrenztheit des Wohlwollens, der Gemeinschaftsgefühle, des Mitleids und der Liebe unter den Menschen entgegenzuwirken.“

Im Unterschied zur Moral will die Ethik sich nicht mit dem zufrieden geben, was uns frühere Generationen mit auf den Weg gegeben haben. Sie versucht – etwa seit dem 17. Jahrhundert – eine bewusste Reflexion. Es geht der Ethik darum, „den Sinn des Lebens zu erkunden, zu untersuchen, was das Leben lebenswert macht, oder zu erforschen, welches die rechte Art zu leben ist“ (Ludwig Wittgenstein).² Und das immer wieder, in immer neuen Diskussionen.

Denn über die Richtigkeit ethischer Behauptungen kann nur im Diskurs verhandelt und im Konsens entschieden werden. Findet ein solcher Diskurs nicht statt, stehen

am Ende nichts weiter als willkürlich gesetzte Dogmen. Wie schnell solche Festsetzungen veralten, sehen wir, wenn wir uns Firmenleitsätze anschauen, die vor zwanzig Jahren aufgesetzt worden sind. Wir wissen es auch aus den Diskussionen mit unseren Großeltern, Eltern oder den eigenen Kindern über den Wert bestimmter Bildungsinhalte (Latein!?), Medienformate (Dieter Bohlen!?), Kleidungsstile (Glitzer!?) oder Essgewohnheiten (beim Fernsehen!?) – um nur wenige Themen anzuschneiden.

Es gibt nicht das Eine, das Gute und das Wahre. Viele Menschen meinen aber, es erkannt zu haben, und lassen sich dazu verführen, anderen Menschen ihre Vorstellungen aufzuzwingen. Sokrates war der Meinung, „dass alles Unheil, das Menschen über Menschen bringen, in dieser Verwechslung gründe“.³

*„Ethik ist ins Grenzenlose erweiterte Verantwortung
gegen alles, was lebt.“*

Albert Schweitzer

Die Tugenden nun sind gewissermaßen eine Unterabteilung der Ethik. Kaum jemand hat das Wort „Tugend“ noch in seinem aktiven Wortschatz, das nichts weiter bedeutet als die Fähigkeit und innere Haltung, Gutes zu tun, und zwar gut und gerne. Werte wie Teamgeist, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Fleiß, Treue, Disziplin und Pünktlichkeit sind Sekundärtugenden (die wir zumeist mit dem Attribut „preußisch“ versehen) und damit wieder eine Unterabteilung der Tugenden.

In „guten“ Unternehmen führen diese Sekundärtugenden zu guten Ergebnissen. Sie selbst aber sind unkritisch. Das heißt, die gleichen Tugenden führen auch in „schlechten“ Systemen ebenfalls zu guten Ergebnissen. Überspitzt gesagt: Man kann mit diesen Tugenden genauso effektiv „gute“ Biogeflügelhöfe wie „böse“ Legebatterien bauen. Das ist der Grund, warum diese Tugenden als „sekundär“ bezeichnet werden.

Im Unterschied dazu fordern die primären Tugenden, die Platon vorgestellt hatte – Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit, Gerechtigkeit – immer eine kritische Analyse der Rahmenbedingungen: Tapferkeit degeneriert zur Tollkühnheit, Gerechtigkeit zu

Ungerechtigkeit, Besonnenheit zu Unentschlossenheit, wenn wir die Situation falsch einschätzen. Tugend ist also das, was sich äußert, wenn innere Werte praktisch gelebt werden. Und damit wären wir endlich bei den Werten.

„Werte sind Leitlinien zur Orientierung des Menschen, die Handlungsziele vorgeben und für die Sinnbildung bedeutsam sind.“

Viktor Frankl

Der österreichische Psychologe Viktor E. Frankl hat drei Werte als Wege zu einem sinn erfüllten Leben aufgezeigt und diese in das Zentrum seiner Überlegungen gestellt:

Schöpferische Werte: Jeder Mensch wirkt durch sein Denken und Handeln auf die Welt, in der er lebt. Es kommt dabei nicht darauf an, wie groß seine Verantwortung oder sein Aktionsradius ist. Es kommt allein darauf an, „wie er arbeitet, ob er den Platz, auf den er nun einmal gestellt ist, tatsächlich auch ausfüllt“. ⁴ Die meisten Menschen definieren ihren Sinn wohl entlang ihres persönlichen „Tuns“, wir können auch sagen, entlang ihres „Unternehmens“. So ist es nur folgerichtig, dass viele Unternehmensleitbilder genau diesen Wert im Kern tragen: „Leidenschaftlich Zukunft gestalten“ heißt es zum Beispiel bei der Nordmann-Gruppe (siehe Unternehmensporträt in diesem Buch).

Erlebniswerte: Es ist aber nicht allein das Tun, das Menschen und Unternehmen Sinn gibt. Es können auch Werte sein, „die im Erleben verwirklicht werden“. ⁵ Der von der Nordmann-Gruppe unterstützte Schulbauernhof an der Ostseeküste zum Beispiel hat sich die Vermittlung des Wertes Natur-Erlebnis als Vision gesetzt. Es kann aber auch das Erleben von Geselligkeit und Gemeinschaft sein, das sowohl die Visionen von Nordmann als auch das der Bierbrauerei Schneider prägt. Oder das Erleben echter, menschlicher Partnerschaft – ein Wert, der den Visionen der SSK-Gruppe und des Unternehmens Brother zugrunde liegt.

Einstellungswerte: Die dritte Kategorie der Werte gehört laut Frankl zu den „höchsten“ Werten des Menschen überhaupt. Sie zeigen und verwirklichen sich im Moment

einer persönlichen Katastrophe: Der Vater stirbt plötzlich, so dass Mutter und Söhne die Firma alleine weiter führen müssen – so geschehen bei den Unternehmerfamilien Sülzle und Nordmann. Ein politisches System bricht zusammen, und trotzdem sollen Konten und Geschäfte weiter geführt werden – so geschehen bei der Volksbank Mittweida. „Die Möglichkeit, derartige Einstellungswerte zu verwirklichen, ergibt sich also immer dann, wenn sich ein Mensch einem Schicksal gegenübergestellt findet“, erklärt Frankl. In diesem Augenblick komme es darauf an, „dass er es auf sich nimmt, dass er es trägt“ und „wie er es trägt“.⁶ Es geht also um Haltungen wie Tapferkeit und Würde, selbst wenn alles verloren scheint.

WARUM WERTE WICHTIG SIND

Warum nun sollen Werte, welcher Art auch immer, konkret wertvoll sein für ein Unternehmen? Ich sehe zwei zentrale Gründe: Werte geben Orientierung. Und Werte verbinden die Wirtschaft mit den Menschen.



WERTE GEBEN ORIENTIERUNG

Für mich stellen die Werte eines Unternehmers einen Ausgangspunkt für das gesamte Unternehmen dar. Es sind diese Werte, die Unternehmenskultur prägen: Eine vom Erlebniswert „Geselligkeit“ getragene Firma wird selbstverständlich großen Wert auf kooperatives Arbeiten und regelmäßiges Feiern legen. Und ein Unternehmen, das

seine Kraft aus dem Wert der „Brüderlichkeit“ gewinnt, wird von gegenseitiger Hilfe, Zuverlässigkeit und Fairness geprägt sein. Es sind diese Werte, die allem voran das anzeigen, „**wie**“ man miteinander arbeitet.

- Wie wollen Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen, mit Ihren Geschäftspartnern, Zulieferern und Kunden?
- Wie wollen Sie in Ihrem Unternehmen gemeinsam leben und arbeiten?
- Wie wollen Sie wirtschaften?

Von diesem Impuls ausgehend kann jedes Unternehmen relativ einfach definieren, „**was**“ es unternehmen und erreichen möchte. Dieses „was“ lässt sich in einem Leitbild fokussieren, das verschiedene Elemente umfassen kann:

- Die Vision Ihres Unternehmens („Das möchten wir sein.“).
- Die Mission Ihres Unternehmens („Das tun wir konkret dafür.“).
- Verhaltensleitlinien für Führungskräfte und Mitarbeiter.
- Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten gegenüber einzelnen Teilnehmern an einem Unternehmen, egal ob Inhaber, Kunde, Mitarbeiter, Lieferant oder andere Geschäftspartner.

Wichtig ist, dass solch ein Leitbild nicht nur aus der Geschäftsführung, also „von oben“ definiert wird, sondern auch an der Basis. Weil die Werte im Idealfall nicht „erfunden“, sondern in der gelebten Alltagspraxis lediglich „gefunden“ und prägnant formuliert werden, können Sie als Unternehmer dabei nur gewinnen: Sie fördern einen Konsens über das, was ohnehin schon da ist. Die Wertediskussion wirkt wie ein Magnet inmitten von ungeordneten Eisenspänen. Dabei wirkt ein Magnet. Er zieht an und stößt ab. Gerne sprechen wir von der Magnetwirkung eines Unternehmens auf seine Kunden. Wird ein solcher Magnet aber auch in einem Unternehmen gepflegt?

Aus dem Leitbild ergibt sich dann die **Richtung**, in die die Reise konkret gehen soll:

- Welche Ziele wollen Sie erreichen?
- Welche Schritte wollen Sie konkret gehen?



Auf dieser Grundlage fällt es Unternehmen nicht mehr schwer, konkrete Aufgaben zu definieren, so dass jeder zur Realisierung des großen Ziels beitragen kann. Und das gerne: Denn wenn die grundlegenden Werte eines Unternehmens und seine konkreten Strategien zusammen passen, entfalten sie eine große Zugkraft.

Umgekehrt gilt: Werte stellen eine so starke Triebfeder für das Unternehmen dar, das man sehr behutsam mit ihnen umgehen muss. Professor Ulrich Hemel, Geschäftsführender Gesellschafter der *Strategie und Wert Beratungs- und Beteiligungs-GmbH* und Vorstandsvorsitzender des *Forschungsinstituts für Philosophie* in Hannover, warnt deshalb eindringlich: „Bestimmte Werte gehören zum ‚inneren Kern‘, der sich auf den eigentlichen Zweck und die innere Triebfeder eines Unternehmens zurückführen lässt. Nimmt man auf diesen inneren ‚Set of Values‘ keine Rücksicht, wird ein Unternehmen zerbrechen.“⁷ Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden hätten ein feines Gespür für Unstimmigkeiten zwischen gelebten Werten und postulierter Strategie. Gibt es hier Missklänge, gingen solche Unternehmen „dann scheinbar an Marktturbulenzen, tatsächlich aber an innerer Orientierungslosigkeit zugrunde.“

WERTE VERBINDEN WIRTSCHAFT MIT GESELLSCHAFT

Dass sich Unternehmer für die Gesellschaft engagieren (eher formuliert man „für die Region“), hat in Deutschland eine lange Tradition und ist für viele Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Faber-Castell, Otto, Henkel und vor allem Robert Bosch werden immer wieder genannt, wenn es um die Anfänge dessen geht, was heute Corporate Social Citizenship (CSR) heißt. In vielen Städten tragen Krankenhäuser, Forschungsinstitute und Parks bis heute die Namen ihrer Stifter – zumeist ist es uns aber gar nicht mehr bewusst, dass es sich hier tatsächlich um außerordentlich große Schenkungen großer Unternehmer handelt.

Auch in den Regionen würdigen wir heute das kontinuierliche Engagement der vielen Kleinunternehmen und Handwerksbetriebe oft nicht mehr angemessen. Hier geht es vor allem um Geld- und Sachspenden, außerdem um konkrete Mithilfe für soziale Projekte, Sportvereine, Kulturveranstaltungen, für Bildung und Ökologie.

Tatsächlich sind es aber „die Unternehmensführer mit großen gesellschaftlichen Visionen, oft gepaart mit echtem Erfindergeist“, die nicht nur am Beginn der Industrialisierung, sondern auch in der jüngsten Vergangenheit „gesellschaftliche Entwicklungsschübe bewirkt haben“.⁹

Hier ist vor allem das Engagement des DM-Drogeriemarkt-Gründers Götz Werner zu nennen, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, junge Menschen für Kunst und Kultur zu begeistern (Wert „Verantwortlich leben“), mit Blick auf Umwelt und Natur zu wirtschaften (Wert „Nachhaltig handeln“) und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gestaltungsspielraum zu geben und fair zu entlohnen (Wert „Menschlich sein“).

Dabei macht er sich auch Gedanken über eine neue Gesellschaftsform. Mit seiner Idee eines nicht an Bedingungen geknüpften Grundeinkommens lädt er zur Diskussion ein – und zeigt sich als Mensch, dem Werte wichtig sind.

Ich persönlich trete eher für den Wert der Freiheit ein. Das ist der Grund, warum ich mich so leidenschaftlich für den Mittelstand engagiere, für die freien Unternehmer in unserem Land. Für mich gehören allerdings Freiheit und Verantwortung zusammen. Wenn wir den Menschen die Freiheit nehmen (dies ist in unserer Gesellschaft ein derzeit schleichender Prozess), so werden wir auch immer weniger Menschen finden, die Verantwortung tragen.

Wenn Menschen keine Verantwortung mehr übernehmen, und wenn sie Werte nicht mehr wirklich leben, so werden sie ihre Freiheit verlieren. Beides beobachte ich im Moment, und beides sehe ich als einen wesentlichen Grund für die Krisen an, die unsere globale Gesellschaft und Wirtschaft derzeit erschüttern.

Wenn wir wirklich voran kommen wollen, können wir nicht auf Impulse des Staates warten. Wir können auch nicht darauf warten, dass „ein Ruck“ durch die Bevölkerung geht. Wenn wir eine moderne, demokratische und lebendige Gesellschaft haben wollen, die gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte hervorbringt, dann müssen wir als Unternehmer uns aktiv dafür einsetzen. Wir als Unternehmer müssen uns als aktive „Bürger“ des Landes begreifen. Und wir müssen zugleich unsere Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter dazu motivieren, sich in ihren Regionen „unternehmerisch“ für soziale und ökologische Projekte einzusetzen.

*„Eine lebendige Wirtschaft ist auf Dauer nicht zu haben
ohne eine lebendige Gesellschaft.“*

Wamfried Dettling, Autor und Politikberater

Unternehmen können in den Regionen dafür sorgen,

- dass die Infrastruktur (Straßen, Datennetze) Unternehmen und Familien voran bringt,
- dass sich eine vielfältige Zuliefer- und Serviceindustrie entwickelt,
- dass Geschäftskontakte mit anderen Unternehmen der Region fruchtbar werden,
- dass Familien nicht wegziehen,
- dass es gut ausgebildete Nachwuchskräfte gibt,
- dass eine höhere Akzeptanz gegenüber Menschen gelebt wird, die nicht dem gängigen Bild eines jungen, aus der Region stammenden Mitarbeiters mit kerzengeradem Lebenslauf entsprechen,
- dass das Landschaftsbild sich verbessert, weil Umweltprobleme bewältigt werden.

Damit entsteht die Technologie und das Klima der Toleranz, das die Talente anzieht, die Mittelständler heute dringender brauchen denn je. Auf diesen Zusammenhang hat Richard Florida hingewiesen, Professor für Business and Creativity an der Universität Toronto: die Formel für den Erfolg einer kreativen Wirtschaftsregion lässt sich auf drei „Ts“ bringen: „Technologie, Talent und Toleranz“.

*„Die neue Geografie der Kreativität und ihren positiven
Effekt auf die Wirtschaftsregionen können wir mit drei
Schlüsselbegriffen der wirtschaftlichen Entwicklung
verstehen, die ich als die drei T's bezeichne:
Technologie, Talent und Toleranz.“⁸*

Richard Florida

WEISSES BRÄUHAUS G. SCHNEIDER & SOHN

Urbayerisch ist die in sechster Generation familiengeführte Weißbierbrauerei Weisses Bräuhaus G. Schneider & Sohn. Sie schreibt sich „Freiheit, Fantasie, Fröhlichkeit“ auf die Fahnen und interpretiert ihr Produkt immer wieder überraschend neu.



Ein Flügelfass mit sieben Hähnen steht für sieben Schneider Weisse-Sorten, die 1872 gegründete Weißbierdynastie lebt heute in siebter Generation und auch das Weisse Bräuhaus im Münchner Tal, das Stammhaus der Familienbrauerei, trägt – natürlich – die Hausnummer sieben. Doch die Weißbierbrauerei hat noch mehr zu bieten als diese magische Zahl.

Mit rund 100 Mitarbeitern kommt sie auf einen Ausstoß von jährlich 260.000 Hektolitern. Mit dem Export von 20 Prozent des Gesamtausstoßes sucht sich das Weisse Bräuhaus von den tendenziell rückläufigen Bierumsätzen im Inland abzukoppeln. Mit innovativen Sondereditionen versteht es Georg VI. Schneider immer wieder, das Traditionshaus ins Gespräch zu bringen. Dabei scheut er sich nicht, ausgetretene Pfade zu verlassen und völlig neue Trends zu setzen – vom Geschmack der Biere über den intelligenten Vertrieb bis hin zur Gestaltung der Etiketten.



WELCHE WERTE ZÄHLEN FÜR SIE, HERR SCHNEIDER?



Interview mit Georg VI. Schneider, Geschäftsführer
Weisses Bräuhaus G. Schneider & Sohn und Braukünstler.

IN WELCHER WERTEWELT SIND SIE AUFGEWACHSEN?

Ich bin in einer bayrisch-barocken und durch und durch christlich geprägten Genusswelt aufgewachsen. Das Vorbild meiner Eltern und Großeltern hat mich sehr geprägt. Ich bin überzeugt davon, dass ein Pfund Vorbild mehr bringt als eine Tonne schlauer Worte. Mein Großvater zum Beispiel hat zwei Staatspleiten erlebt. Er hat das nicht als Katastrophe begriffen, sondern vertrat den Standpunkt: „Ich bin Unternehmer. Ich werde immer etwas brauen.“

WELCHE WERTE SIND FÜR SIE HEUTE PERSÖNLICH GANZ BESONDERS WICHTIG? WOFÜR SETZEN SIE SICH LEIDENSCHAFTLICH EIN?

Individualität, Authentizität und Lebensfreude. Individuelle Selbstentfaltung ist mir ganz wichtig. Ebenso die Freiheit mich nicht verbiegen zu müssen, denn nur so kann ich mich voll und ganz einbringen. Meine Fröhlichkeit ist geprägt durch das Vorbild meiner Großmutter. Sie verstand es, den Moment zu genießen und dafür dankbar zu sein – und wenn es auch nur Bratkartoffeln waren, die auf dem Tisch standen. Bei mir sind unternehmerische und private Werte deckungsgleich. Ganz einfach deshalb, weil ich ein Vollblutunternehmer bin – mit allen Höhen und Tiefen, mit aller Lust und allem Leid. Wenn Sie das Unternehmen mit Ihrem Familiennamen vertreten, dann muss das auch so sein. Um Werte im Unternehmen zu kommunizieren, müssen Unternehmer oft auftreten wie Wanderprediger. Es geht nicht anders! Sie müssen jeden Tag Vorbild sein, Werte vorleben, über Werte sprechen – vor allem Lust auf Werte machen.

WIE REAGIEREN SIE, WENN SICH MITARBEITER ODER AUCH GESCHÄFTSPARTNER NICHT NACH IHREN WERTVORSTELLUNGEN VERHALTEN?

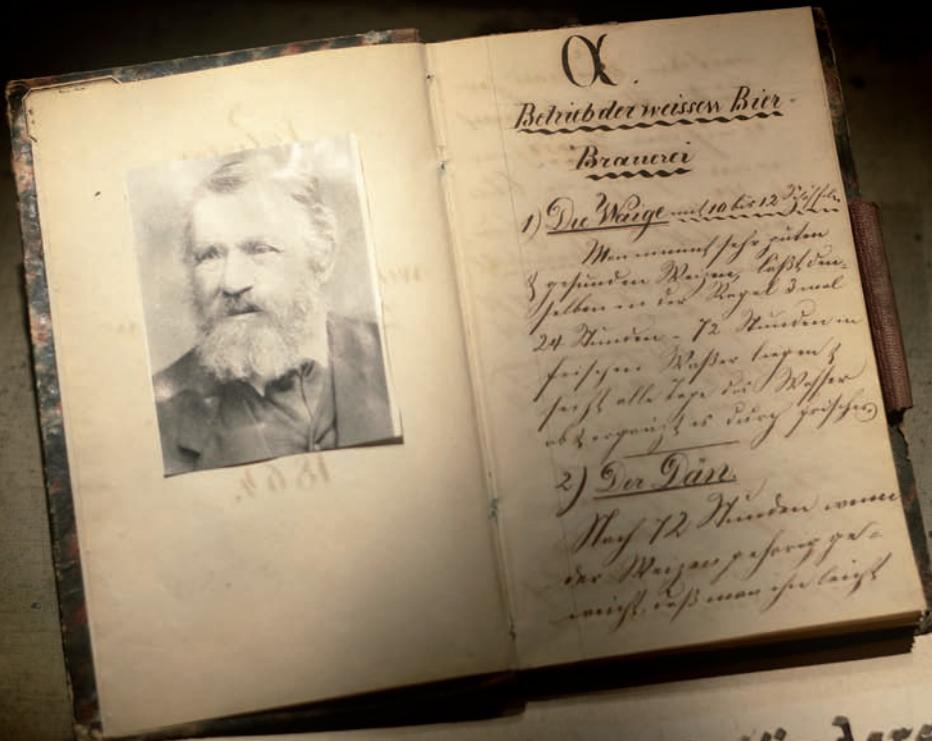
Konsequent. Wenn jemand hier nur einen Acht-Stunden-Job macht, aber nicht mit Leidenschaft hinter seinem Produkt steht und seine Ideen nicht einbringt, dann ist er für mich der Falsche.

WELCHE ROLLE SPIELT DIE WERTEEBENE, WENN SIE NEUE MITARBEITER EINSTELLEN?

Eine große Rolle. Am liebsten stelle ich Leute ein, die meine Mitarbeiter mir empfohlen haben. Erfahrungsgemäß ist das der erfolgreichste Weg. Die Werteebene stimmt dann zumeist schon. Wenn wir Lehrlinge einstellen, dann möchten wir gerne auch deren Familien kennenlernen. Lebensfreude und Genuss spielen in unserer Wertewelt eine große Rolle, sie müssen aber auch gepaart sein mit Sinn und Verstand – und mit der Tugend des Maßhaltens.

HABEN SIE IN DER JÜNGEREN ZEIT (MÖGLICHERWEISE UNPOPULÄRE) ENTSCHEIDUNGEN GETROFFEN, BEI DENEN SIE SICH GANZ KLAR AN IHREN WERTVORSTELLUNGEN ORIENTIERT HABEN? WELCHE WAREN DAS KONKRET?

Ich habe Geschäftsführer für die Bereiche Marketing, Technik und Logistik sowie Verwaltung und Personal eingesetzt, die ihre Bereiche jeweils komplett verantworten. Das bedeutete im zweiten Schritt, dass ich meine eigene Gattin von einer Aufgabe entbinden musste, die sie viele Jahre lang ausgeführt hatte, die nun aber quer zu diesen neuen Verantwortungsbereichen lag. Das fiel mir nicht leicht, es war aber die logische Folge meiner Entscheidung, und darum mussten wir das so umsetzen.



Rezeptbuch des Brauereigründers Georg Schneider Jahre 1864

WELCHE POSITIVEN EFFEKTE IHRER KLAREN
WERTEORIENTIERUNG SEHEN SIE SCHON HEUTE
IN IHREM UNTERNEHMEN?

Wir erzielen gute Ergebnisse! Unser Umsatz liegt bei rund 25 Millionen Euro, unser Gewinn jährlich zwischen 800.000 und 1 Million Euro. Das hat nicht nur etwas mit unseren Werten zu tun, sondern damit, dass wir einen guten Job machen. Es liegt an der Spezialisierung unseres Unternehmens auf ein Segment. Es liegt an unseren Innovationen.

HOPFEN UND MALZ GOTT ERHALTS



WELCHE WERTE VERMISSEN SIE IN DER GLOBALEN WIRTSCHAFTSWELT AM MEISTEN? WELCHE ART DES UNMORALISCHEN HANDELNS EMPÖRT SIE BESONDERS?

Es wird viel „Nachhaltigkeit“ gepredigt und massiv gegen dieses Prinzip verstoßen. Wer soll die Ausbeutung unserer Ressourcen bezahlen? Unsere Kinder und Kindeskindern werden es sein. Was ich außerdem vermisse, ist Ehrlichkeit, vor allem in der Politik. Dem Wähler wird etwas vorgegaukelt! Die Probleme der Schuldenkrise müssen doch ehrlich kommuniziert werden. Aber das traut sich keiner.

WELCHE WERTE VERKÖRPERT FÜR SIE DER DEUTSCHE MITTELSTAND?

Leidenschaft und Fleiß.

MIT WELCHEN GELEBTEN WERTEN WÄRE DER MITTELSTAND IHRER EINSCHÄTZUNG NACH NOCH STÄRKER?

Unser Mittelstand ist großartig. Er sorgt für Vermögen in der Breite. Für eine Volkswirtschaft ist das sehr wichtig. Denn Geld muss fließen! Doch bei aller Leidenschaft und allem Fleiß ist der Mittelstand meiner Meinung nach viel zu leidensfähig. Er duldet zu viel. Er müsste sich viel mutiger wehren gegenüber politischer Ignoranz – zum Beispiel, wenn Steuervergünstigungen wieder einmal nur den Konzernen nutzen, nicht aber den kleinen und mittleren Unternehmen. Der typische Mittelständler ist sich seiner Stärke nicht genug bewusst. Er zettelt keine Revolution an, weil er sagt: „Ich habe keine Zeit, ich muss zum Kunden!“

DER WEG ZU DEN SCHNEIDER-WERTEN

Die Werte des Bräuhauses Schneider sind eng verbunden mit der langen Familiengeschichte, die zugleich eine Unternehmensgeschichte ist.

FREIHEIT UND VERANTWORTUNG

Den entscheidenden Impuls setzte Schneider Weisse-Gründer Georg I., als er 1855 das Hofbräuhaus pachtete und sich als erster bürgerlicher Weissbierbrauer im Weissen Bräuhaus selbstständig machte. Er wollte Freiheit – und er legte damit gewissermaßen auch den Grundstein einer Dynastie, die für jeden „neuen Georg“ nicht nur Freiheit, sondern auch die Übernahme großer Verantwortung bedeutete. Zwei Mal ist ein Georg Schneider in sehr jungen Jahren verstorben, und zwei Mal haben Gattinnen und Söhne die Ärmel aufgekrempt, um das Unternehmen weiterzuführen.

„Nach dem Krieg war nicht nur München, sondern auch unsere Münchener Brauerei praktisch vollkommen zerstört. Ein Lebenswerk war eigentlich am Ende. Keiner wusste, ob die Familie weitermacht oder ob wir aufgeben. Aber ein Schneider ist halt ein Überzeugungstäter, also haben wir weitergemacht.“

Georg V. Schneider

FANTASIE UND VERSTAND

Traditionell ist ein Georg Schneider nicht nur ein guter Geschäftsmann, sondern hat auch großes künstlerisches Talent. Georg IV. Schneider zum Beispiel war ein begnadeter

Organist. Er liebte die Musik von Johann Sebastian Bach – und vielleicht ist er in seiner Unternehmensführung genau so strukturiert vorgegangen wie Bach in seinen Kompositionen. Georg V. Schneider hat sogar Musik studiert, bevor er ins Brauereifach wechselte. Er liebte Wagner, und vielleicht lässt sich die Energie, mit der er den Ausbau der Brauerei vorantrieb, als Wagnerianisch bezeichnen. Georg VI. Schneider nun versteht sich nicht mehr nur als Geschäftsführer der Brauerei, sondern als Braukünstler. Er setzt bei seinen Neukreationen gezielt Kontraste zur Tradition, er experimentiert, auch bei der Gestaltung der Etiketten:

„Die Gestaltung der Flaschenetiketten stammt von mir persönlich. Das ist in meiner Branche – gelinde gesagt – ungewöhnlich. Oder deutlicher: Das macht sonst überhaupt niemand. Damit habe ich einen ganz neuen Weg für Schneider Weisse eingeschlagen, abseits der vorgegebenen Normen.“

Georg VI. Schneider

FRÖHLICHKEIT UND DIE FREUDE AM GENUSS

Die Fröhlichkeit feiert man in Bayern gerne mit einem guten Bier. Aber auch die Arbeit geht leichter von der Hand, wenn sie mit guter Laune geleistet wird: „Beim Brauen muss man singen, nur so gerät das Bier“, so hat Alfred von Beckerath diese Weisheit in einer eigenen Kantate festgehalten. Aber auch mit großer Ernsthaftigkeit:

„Die Austauschbarkeit von Managern ist auf Dauer schädlich und die Menschen merken das irgendwann. Ich habe mein Weissbier immer geliebt, ich hätte kein anderes Produkt verkaufen mögen.“

Georg V. Schneider



SCHNEIDER: IMMER WIEDER ERFRISCHEND NEU

QUALITÄT

Regelmäßig gewinnen die Schneider Weisse-Spezialitäten nationale und internationale Wettbewerbe und belegen damit, dass es sich um Weltklasseprodukte handelt. Aber nicht nur an die Herstellung, auch an den Verkauf werden hohe Ansprüche gestellt. So ist das Weisse Bräuhaus G. Schneider & Sohn die einzige Brauerei, die ausschließlich ausgebildete Biersommeliers im Außendienst beschäftigt. „Unser wichtigster Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeiter“, betont Georg VI., „denn einen solch kompromisslosen Qualitätsgedanken kann man nur mit motivierten, kompetenten und qualitätsbewussten Mitarbeitern umsetzen.“

FANTASIE

Großen Einfallsreichtum beweist die Brauerei immer wieder, wenn es um die Kreation neuer Sorten geht. Sie trifft damit auf die Kreativität der Kunden, die sich beim jüngsten Relaunch mit ihrer eigenen Fantasie einbringen durften: In zahlreichen Verkostungen aller Spezialitäten des Hauses hat Georg VI. Schneider Freunde, Bierliebhaber und Kunden ihre Geschmacks- und Sinneseindrücke beschreiben lassen. Die Fragestellungen lauteten dabei:

- Woran erinnert mich dieser Geschmack, womit kann ich ihn assoziieren?
- Was macht dieses Bier mit mir, wie fühle ich mich dabei?
- Zu welchen Anlässen und Speisen könnte dieses Bier passen?

„Die Ergebnisse waren recht eindeutig und das wollte ich abbilden. Ich habe versucht, Geschmack zu malen“, erläutert Georg VI. Schneider. Auf Empfehlung eines Künstlers wurden die ursprünglich als Briefingunterlage gedachten Werke zur neuen Etikettengestaltung.

FREIHEIT

Im Weissen Bräuhaus in München im Tal zeigt Georg VI. Schneider, dass er es mit dem Wert der Freiheit sehr ernst meint. Aus einem fest reservierten Ausschank-Hahn laufen dort Biere aus Brauereien der Initiative „Die Freien Brauer“. „Wer Vielfalt predigt, muss sie auch zulassen: Für mich ist der Hahn der Freien Brauer ein Bekenntnis zu freiem Unternehmertum und ein Manifest für gelebte Bierkultur“, so Georg VI. Schneider.

Die Freien Brauer sind ein Zusammenschluss von 36 führenden Privatbrauereien in Deutschland, Österreich und den Niederlanden, die konzernunabhängig und seit Generationen in Familienbesitz sind. Georg Schneider lädt regelmäßig Biere aus diesen Brauereien ins Weisse Bräuhaus ein. Seit 2011 steht er den „Freien Brauern“ selbst als Präsident vor.

Die sieben Werte der Freien Brauer

- 1 Große Freiheit: Wir sind freie Unternehmer und unabhängig von Konzernvorgaben.
- 2 Persönliche Verantwortung: Wir übernehmen langfristig Verantwortung – als Arbeitgeber und Ausbilder, als Nachwuchsförderer und Geschäftspartner.
- 3 Einzigartige Vielfalt: Wir bieten eine besondere Vielfalt herkunftstypischer Geschmackserlebnisse.
- 4 Höchste Qualität: Wir brauen Biere mit Charakter – aus besten Rohstoffen.
- 5 Saubere Umwelt: Wir setzen uns ein für einen respektvollen Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen.
- 6 Echte Tradition: Wir widmen uns unserem Handwerk seit Generationen mit Leidenschaft und Stolz.
- 7 Gelebte Heimatverbundenheit: Wir sichern lokale Arbeitsplätze und fordern eine gesunde regionale Wirtschaftsstruktur.

„Unser wichtigster Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeiter, denn einen solch kompromisslosen Qualitätsgedanken kann man nur mit motivierten, kompetenten und qualitätsbewussten Mitarbeitern umsetzen.“

*Georg VI. Schneider, Geschäftsführer Weisses Bräuhaus
G. Schneider & Sohn GmbH*



INNOVATION - TRADITION

Georg VI. steht für die intelligente Verknüpfung von Tradition und Innovation. Was für ihn traditionelle Verpflichtung ist im Hinblick auf das Brauverfahren und das Gewähren eines gleich bleibend hohen Qualitätsstandards, ist andererseits die Verpflichtung zur innovativen Unternehmensführung.

Ein respektvoller, fairer und partnerschaftlicher Umgang miteinander ist einer der Grundsätze, die nicht nur in der Unternehmensphilosophie festgeschrieben sind, sondern auch täglich gelebt werden.

FRÖHLICHKEIT

Die urbayerische Fröhlichkeit des Bräuhauses zeigt sich in zahlreichen Events – vom Oktoberfest über Wanderungen bis hin zu Sportveranstaltungen. Schneider lässt keine Gelegenheit aus, Genuss und Fröhlichkeit zu zelebrieren.

Vielleicht ist die typische Fröhlichkeit der Familie Schneider eine Folge ihrer großen Freiheitsliebe. Oder die Voraussetzung dafür? Immerhin haben etliche Generationen Schneider gezeigt, mit wie viel unerschrockener Fröhlichkeit sie ausgetretene Pfade verlassen: Mathilde Schneider zum Beispiel, übrigens die einzige protestantische Dame in einer durch und durch katholischen Familie, die 1907 kurzerhand das erste Weizenstarkbier der Welt kreierte. Oder heute Georg VI. Schneider, der seine Etiketten fröhlich selbst gestaltet und damit einmal mehr ein Tabu bricht.

WIE WERTE WIRKEN

„Unser wichtigster Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeiter, denn unseren kompromisslosen Qualitätsgedanken können wir nur mit motivierten, kompetenten und qualitätsbewussten Mitarbeitern umsetzen“, ist Georg VI. Schneider überzeugt. Deshalb setzt er sich für eine Unternehmenskultur ein, die von Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung geprägt ist. Auch bei diesen Werten schwingen wieder Freiheit, Fantasie und Fröhlichkeit mit.

Freiheit, weil Georg VI. Schneider regelmäßig Mitarbeitergespräche führt, in denen Zielvereinbarungen besprochen werden. Innerhalb der vorgegebenen Grenzen entscheiden die Mitarbeiter selbstständig. „So haben sie mehr Freiheiten, aber natürlich auch mehr Verantwortung.“

Fantasie blüht da auf, wo Offenheit gelebt wird. Weder für neue Spezialitäten, noch für innovatives Marketing und intelligenten Vertrieb gibt es Patentrezepte. Neue Situationen erfordern immer neue Lösungsansätze. „Mit der richtigen Einstellung ist dies mehr Lust statt Last“, unterstreicht Schneider.

Fröhlichkeit ist nicht das Gegenteil von harter Arbeit, sondern ein Teil von ihr. Georg VI. Schneider ist überzeugt: Transparente Prozesse, ergebnisorientiertes Arbeiten und die fast familiäre Geborgenheit in einem mittelständischen Unternehmen machen Lust auf Leistung.

Die klare Werteorientierung sorgt dafür, dass Mitarbeiter gerne im Weissen Bräuhaus G. Schneider & Sohn arbeiten. Und dafür, dass immer wieder neue, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden.

