

Trigon Themen

1/07

Kreativität statt Passivität

Strategisches Personalmanagement zur Standortsicherung	02
Miele ist Premium und will es bleiben	04
Globalisiert und Heimat verbunden	06
Triodos Bank: „Wir waschen Ihr gespartes Geld grün!“	07

FRIEDRICH GLASL

Editorial: Standortsicherung im globalen Wettbewerb

Die Globalisierung hat starke Licht- und Schattenseiten. In den Trigon Themen Nummer 03/05 haben wir auf die Gefahren eines Neokolonialismus, der rücksichtslos gewachsene Kulturen zerstören

kann, hingewiesen. In der Nummer 02/06 haben wir die Herausforderungen und Chancen skizziert. Mit den Beiträgen in diesem Heft zeigen wir anhand mittelgroßer, erfolgreicher Unternehmen konkret auf, dass eine nach außen und innen stimmige Strategie nicht nur eine Sicherung, sondern auch eine Expansion der Standorte in Europa ermöglicht. Die Erfolgsformel heißt *Kreativität statt Passivität*. Wir hoffen, dass sie Schule macht! 

Norbert Herrmann war jahrelang in verantwortlichen Personalfunktionen der BMW Group. Die von ihm gegründete 4pGroup kooperiert mit Trigon in verschiedenen Projekten.

NORBERT HERRMANN

Strategisches Personalmanagement zur Standortsicherung

Die folgenden Empfehlungen leiten sich aus Befragungen und Erfahrungen des Autors ab und stützen sich darüber hinaus auf eine Studie von Prof. Dr. Horst Wildenmann vom Transfer-Centrum für Produktionslogistik und Technologiemanagement (TCW).

Standortsicherung als HR-Aufgabe

Mit einem Fragebogen zur Standortsicherung, konzipiert unter den Aspekten von EFQM, ermittelte die 4pGroup in Innovationszirkeln und Seminaren mit Personalverantwortlichen die Einschätzungen der Ausgangssituation. Ein Kernergebnis war, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Zukunft des Standorts, die Höhe der Lohnsummen und die Flexibilität der Arbeit, um auf schwankende Nachfragen eingehen zu können, nicht für ausreichend wettbewerbsfähig hielten. Als überwiegend positiv bewertet wurden Qualität, Leistungsbereitschaft, Kompetenz und Wissen der MitarbeiterInnen sowie ihre positive Einstellung zu den Produkten. Ebenfalls positiv wurde die Zufriedenheit der KundInnen mit MitarbeiterInnen gesehen.

Das Zentrum für TCW ermittelte 2005 in einer groß angelegten Befragung in Deutschland, dass geplante

Verlagerungen zum Abbau von 152.000 Industriearbeitsplätzen pro Jahr führen können. Die meisten Verlagerungen betreffen dabei die Produktion und resultieren aus Veränderungen in den Leistungstiefen der einzelnen Funktionsbereiche. Weiters zeigte sich, dass mehr als 2/3 der befragten Unternehmen bereits mehrere Standorte besitzen und eine Zunahme der Verlagerungen auch bei den verwaltenden Funktionen, bei IT, Einkauf und Service zu erwarten ist. In der Regel sind die Gründe für Verlagerungen sinkende Personalkosten und flexiblere Arbeitsmarktbedingungen. Der Preis dafür ist jedoch oft ein höherer Koordinationsaufwand und ein Sinken der Produktqualität. Verlagerungserfolge sind im Bereich F&E am ehesten gefährdet. Zum Teil können erste Rückverlagerungen beobachtet werden. Für den Standort Deutschland sprechen: Hohe Qualifikation, guter Technologiezugang und Infrastruktur.

Was muss eine Unternehmens- und Personalpolitik leisten, um Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten?

In den unterschiedlichen Studien und Erhebungen kommen Fragen über die Wirkungen der Personal-

Über 150.000
Industriearbeits-
plätze pro Jahr
weniger

politik zur Leistungssteigerung und Innovation sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der gesamten Wertschöpfungskette zu kurz.

Für die HR-Arbeit zur Standortsicherung stellen wir daher folgende Arbeitsthemen auf:

These 1: Die marktradikale Situation wird weiter zu zahlreichen Standortverlagerungen und Schließungen führen (Prof. DDr. Radermacher). Vor allem kleine und mittlere Unternehmen wollen und müssen ihre Chancen auf dem globalen Markt planen und nutzen.

These 2: Einseitige Konzentration auf Personalkostenreduktion reicht zur Standortsicherung nicht aus. Zu nutzen sind Leistungs- und Prozesssteigerungen.

These 3: Menschen brauchen in unsicheren Zeiten emotionale Sicherheit, mehr Orientierung und Sinn.

These 4: Den MitarbeiterInnen muss die Chance gegeben werden, Selbst- und Handlungsverantwortung für ihre berufliche Situation zu übernehmen.

These 5: Standortsicherung erfordert zweierlei: (1) Unternehmen müssen einen *organisierten* Ausstieg aus Geschäftsfeldern, die an einem Standort nicht mehr wirtschaftlich zu halten sind, planen. (2) Eine langfristige Unternehmenspolitik muss mit Innovation und Technik die Geschäftstätigkeit am Standort sichern.

These 6: Standortsichernde HR-Arbeit ist künftig stärker unternehmensübergreifend zu organisieren, da der Gesamterfolg einer Wertschöpfungskette mehr erfordert als nur die eigene erfolgreiche HR-Arbeit.

Wir sehen für die HR-Arbeit drei große Handlungsfelder, die nur zusammen ihre Wirkung zur Standortsicherung erzielen können. Diese Handlungsfelder sind in einer nachhaltigen Personalpolitik zu formulieren, jährlich entsprechend den Zielen des Unternehmens-Businessplans zu überarbeiten, anzupassen und mit konkreten Maßnahmen in Taten umzusetzen:

Handlungsfeld 1: Sinn und Orientierung geben

- Glaubwürdigkeit der Top-Führung in Wort und Tat
- Orientierung an den Zielen des Unternehmens: Nachhaltige Unternehmensführung mit Aussagen zur Unternehmens-Mission, zu Zielen und zur Zukunftsfähigkeit
- Erlebbarer Managementqualität: Leistungs- und Wertemanagement vor Ort, Fordern und Fördern, Vorbild sein, konsequente Umsetzung

Daraus leiten sich viele Maßnahmen des strategischen HR-Managements ab.

Handlungsfeld 2: Kosten wettbewerbsfähig halten

- Strukturelle Sicherung des Arbeitsmarkt-Potenzials und wettbewerbsfähige Entgelte (z. B. durch Be-

teiligung am Unternehmenserfolg, flexibilisierte Arbeitszeiten etc.)

- Produktivität: Ganzheitliche Optimierung der Arbeitsorganisation in Verbindung mit der Produktivität der MitarbeiterInnen (KVP etc.)
- Produktgestaltung: Vom Kunden nicht honorierte Maßnahmen in der Produktgestaltung vermeiden

Handlungsfeld 3: Leistungen der MitarbeiterInnen verbessern

- Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen für ihre eigene Entwicklung, ihre *Employability* fördern (z. B. durch aktive Laufbahnplanung)
- Leistungen in bedeutsamen Wertschöpfungsketten orchestrieren und verbessern (z. B. Zusammenarbeit mit externen HR-Leistungspartnern)
- Kompetenz und Wissen der MitarbeiterInnen in der erforderlichen Qualität verfügbar machen (durch ganzheitliches Qualitäts-, Wissensmanagement etc.)
- Innovationen stärken durch die Gestaltung von Innovationsprozessen und stimulierenden Faktoren (positive Kultur, gutes Innovations-Klima)

Ganzheitliches Vorgehen ist der Erfolgsfaktor

Mit den schlagwortartig angeführten Handlungsalternativen plädieren wir für eine nachhaltige Unternehmens- und Personalpolitik, die den MitarbeiterInnen zumutet, ganz bewusst mehr Eigenverantwortung für ihr berufliches Lebensrisiko zu übernehmen. Das geht einher mit der ehrlichen Nennung von Chancen und Risiken, die das Unternehmen hat. Einen erheblichen Handlungsbedarf gibt es im Bewusstsein und Handeln des Top-Managements, denn eine nachhaltige Unternehmenspolitik mit mutigen Entscheidungen und Verantwortung für Arbeitsplätze sowie mit (vor-)gelebten Werten war nicht immer zu beobachten. Oftmals wurde Wasser gepredigt und Wein getrunken. Der entstandene Imageschaden für einseitiges Management war beträchtlich.

Unsere Personalarbeit steht vor neuen Herausforderungen. Es gilt die Chancen zu nutzen, wenn die Leistungen verschiedener Unternehmen in Wertschöpfungsketten besser verbunden werden sollen. In der Zusammenarbeit mit anderen HR-Verantwortlichen stehen die Personal- und Leistungsprozesse mit

- Ziele vereinbaren,
- Leistungen beurteilen,
- leistungsgerecht honorieren und
- gezielt qualifizieren auf dem Prüfstand.

Der erwähnte Fragebogen kann gerne von der 4pGroup angefordert werden. www.herrmann.4pgroup.de

Personalkostenreduktionen reichen zur Standortsicherung nicht aus.

Die HR-Arbeit der Zukunft ist unternehmensübergreifend.

Miele Österreich hat seinen Markt strategisch neu fokussiert und die internen Strukturen und Abläufe überprüft. Wolfgang Bell (Bereichsleiter Administration, Personal, EDV) und Harald Jäckel (Trigon) beschreiben, wie eine MitarbeiterInnen-Befragung wesentliche Impulse für notwendige Veränderungen lieferte.

WOLFGANG BELL UND HARALD JÄCKEL

Miele ist Premium und will es bleiben

Die Marke stärken und neue Wachstumsfelder identifizieren

Miele schreibt insbesondere im Markt für Waschmaschinen und Geschirrspüler seit über 106 Jahren eine einzigartige Erfolgsgeschichte. Das Unternehmen beschäftigt heute ca. 15.000 MitarbeiterInnen und erzielt weltweit einen Umsatz von € 2,3 Mrd. Die Einheit in Österreich ist mit etwa 600 MitarbeiterInnen (inklusive dem Werk in Bürmoos) mit einem Marktanteil von über 20 % im Marktsegment *Weißer Ware* besonders erfolgreich.

Strategische Neuausrichtung

Die Jahre 2003 und 2004 waren im deutschsprachigen Raum von Kaufzurückhaltung geprägt, weil sich das *Trauma Globalisierung* einstellte. Die Öffnung der Märkte mit der Überschwemmung durch billige Konkurrenzprodukte aus Niedriglohnländern drückte den Absatz hochwertiger Hausgeräte. Die Marke Miele steht für Qualität, Solidität, Beständigkeit, Zurückhaltung und Prinzipientreue. Mit dieser Wertorientierung wird die sensationelle Wiederverkaufsrate von 90 % erzielt. Dennoch bedrängt die Billigkonkurrenz Miele. Der Markt für Waschmaschinen und Küchengeräte ist gesättigt und die Preise für größere Haushaltsgeräte sinken jährlich um 5 bis 10 %. Also gilt es auch im Premiumsegment, die Marke zu stärken und neue Wachstumsfelder zu identifizieren, u. a. durch Produktinnovationen. So zählt Miele zur weltweit ersten Geschirrspülergeneration, bei der fürs Salznachfüllen niemand mehr mühsam vor der Maschine knien und *in Essensresten fummeln muss*, sondern das Salz bequem in ein Fach an der Maschinentür füllen kann. Solche Produktinnovationen zu platzieren, erfordert einen großen Schulungs- und Werbeaufwand. So wurden in Österreich verstärkt Miele-Centers eingerichtet, erhebliche Mittel in die Markenwerbung investiert und gezielt Wachstumsfelder ausgebaut. Die dienstleistungsorientierte *Miele-Philosophie* stand dabei immer im Mittelpunkt. Denn für Miele kann

Den Unterschied zwischen billig und gut überzeugend kommunizieren

eine Erfolg versprechende Strategie nur sein, den Unterschied zwischen *billig* und *gut* überzeugend zu kommunizieren und diese Aussage einzulösen. Dazu sind immer wieder interne Prozesse des Evaluierens und Optimierens erforderlich.

MitarbeiterInnenbefragung 2005

Auslöser für die Mitarbeiterbefragung 2005 war die Fokussierung des Themas *Führungsqualifikation* im jährlichen Führungskräfteworkshop. Die Führungskräfte wollten sich bewusst den Rückmeldungen ihrer MitarbeiterInnen stellen und Impulse für weitere Entwicklungsschritte aufgreifen. Die Geschäftsleitung suchte daher eine Beratung zur Reflexion und Verbesserung der Management-, Kern- und Supportprozesse. Fragebögen wurden an alle MitarbeiterInnen versandt und konnten dank der guten Rücklaufquote differenziert ausgewertet werden. Die Ergebnisse wurden von der Geschäftsleitung gleichzeitig an alle Führungskräfte in Österreich kommuniziert.

Führungskräfteworkshop

Die Auswertung und Bearbeitung der Ergebnisse im Kreis der etwa 50 Führungskräfte erfolgte durch eine Großgruppenmoderation. Es war dem Management wichtig, mit einem Signal der Transparenz und Offenheit in die Behandlung der Rückmeldungen zu gehen. Zur Vorbereitung des Workshops konnten sich die Top-ManagerInnen vorab mit den rückgemeldeten Stärken und Schwächen auseinandersetzen und erste Veränderungsnotwendigkeiten formulieren. In der Großgruppe wurden dann folgende Ergebnispakete in drei Schritten in Tischgruppen zu acht Personen bearbeitet:

Paket 1

- Allgemeine Zufriedenheit
- Strategische Ausrichtung
- Ausprägungen der Unternehmenskultur

Paket 2

- Interne Zusammenarbeit
- Führung

Paket 3

- Persönlicher Aufgabenbereich
- Leistungen von Miele
Entwicklungsperspektiven für MitarbeiterInnen
- Offene Rückmeldungen

Zuerst galt es, sich mit den erhobenen Stärken und Schwächen zu identifizieren, die Relevanz der Ergebnisse zu diskutieren und Richtungsaussagen für Veränderungsvorhaben zu formulieren. Im zweiten Schritt sollten die Aussagen priorisiert, mit der Methode *Advocatus Diaboli* gerüttelt und zu Maßnahmenpaketen *geschmürt* werden. Im dritten Schritt waren die geplanten Vorhaben zu konkretisieren, untereinander abzustimmen und dem Top-Management zur Entscheidung vorzulegen. Nach einer 60-minütigen Auszeit des Top-Managements wurden die einzelnen konkreten Maßnahmen mit Prozessverantwortlichen und Terminen verbindlich kontraktiert. Als Erfolgsfaktoren wurden dafür definiert:

1. Klare Ziele und Botschaften
2. Symbolhandeln des Top-Managements
3. Umsetzungsbeginn so rasch wie möglich
4. Tempo und Konsequenz
5. Kurzfristige Erfolge ermöglichen
6. Ermächtigung zum Handeln an viele
7. Aufhören, das Alte zu tun
8. Neue Lösungen fest verankern – Rückfall verhindern

Am ersten Workshoptag lag der Fokus auf Miele Österreich gesamt, am zweiten Tag auf den einzelnen Bereichen.

Bereichsentwicklung Technischer Dienst

Die weitere Ergebniskonkretisierung erfolgte in Bereichsmeetings. Geplante Schritte wurden weiter ausgearbeitet und zügig angepackt. Dabei ging es um Themen, wie: Wir wollen einfacher und unkomplizierter agieren. Wir wollen einander besser verstehen. Wir wollen mehr Zeit für die Kunden freibekommen. Wir wollen lösungs- und nicht problemorientiert agieren. Wir wollen dem Wesentlichen Zeit widmen. Wir wollen schneller auf Veränderungen reagieren und Kundenbedürfnisse befriedigen... Weniger Bürokratie, *saubere Prozesse*, mehr Übertragung von Verantwortung waren handlungsleitende Prinzipien, um z. B. den Technischen Dienst auch mit Blick auf Anforderungen des Vertriebs zu reorganisieren.

Bereichsentwicklung Marketing

Der Bereich Marketing umfasst bei Miele Österreich Produktmanagement, Produktinformation, Schulung, Handelsmarketing, Verkaufsförderung und Direct Marketing. Im Zentrum stand die Fragestellung: Wie können wir die *Vision Miele* selbst leben und am besten nach außen transportieren? Neben der zu verbessernden Weiterbildung wurde z. B. thematisiert, dass das persönliche Verhalten aller MitarbeiterInnen im Hinblick auf ein selbstbewusstes Agieren – ohne Überheblichkeit – ebenso erfolgsrelevant ist, wie der Mut zu aktiver Rückmeldung und das Bekenntnis zu Eigenverantwortung. Es wurden regelmäßige Teammeetings, Job-Rotation und zum besseren Kennenlernen interne Abteilungspräsentationen vereinbart. Durch ein bereichsspezifisches Laufwerk im Intranet sollen in Zukunft wichtige Informationen leichter und *enthierarchisierter* zugänglich werden.

Bereichsentwicklung Vertrieb

Die hohe Qualität, die starke Marke, die jahrelang konsequent verfolgte Markenstrategie sichern den Erfolg der VertriebsmitarbeiterInnen. Umso mehr sind sie gefordert, nicht gleichförmig weiter zu agieren, sondern sich im Wahrnehmen der Rückmeldungen ihrer MarktpartnerInnen zu üben und flexibel zu reagieren. Dazu ist die Zusammenarbeit zwischen Außendienst, Verkaufsinendienst und Vertriebssekretariat weiter zu verbessern, vor allem bei Aktionen, Ausstellungen und Großkundenpräsentationen. Erlebbar wurden diese Herausforderungen durch kurze Rollenspiele aus dem *wirklichen Leben*. MitarbeiterInnen improvisierten spontan *realistische* Situationen, wobei die übernommene Rolle nicht mit der realen Funktion identisch sein durfte.

Bereichsentwicklung Administration/Personal

Konstruktive Kritik üben zu können wurde in den Workshops wiederholt als gewünschtes Verhalten beschrieben. Die interne Personalentwicklung wurde gebeten, immer wieder Räume zu schaffen, in denen dieses Verhalten geübt werden kann. Exemplarisch steht dafür das jährliche MitarbeiterInnen-Gespräch, das bei Miele zum festen Bestandteil des betrieblichen Jahresverlaufes gehört. 

Literatur

Willenbrock, H./J. Friese (2006): Paarlauf. Brand eins 02/2006. S.71 ff.

Kurze
Rollenspiele
aus dem
„wirklichen
Leben“

Die hohe Qualität,
die starke Marke
sichern den Erfolg

Globalisiert und Heimat verbunden

Die M + R Spedag-Gruppe ist ein Schweizer Speditions- und Logistikunternehmen. Obschon die Firma seit langem international tätig ist, behält sie ihren Hauptsitz in der Schweiz und investiert auch immer wieder in den Heimmarkt. Die Unternehmensgruppe hat weltweit rund 1.000 MitarbeiterInnen (Niederlassungen in Asien, USA, Afrika), davon 250 in der Schweiz. Daniel Richner, Eigentümer und CEO der Firmengruppe, hat den Asienbereich schon vor mehr als 20 Jahren aufgebaut und ist vor einigen Jahren wieder in die Schweiz zurückgekommen. Als ich ihn für das Gespräch angefragt hatte, schmunzelte er erst ein wenig zum Thema. Schließlich seien die Spediteure ja letztlich zumindest ein Stück weit die Ermöglicher der Globalisierung.

Trigon: *Als sehr international tätige Firma haben Sie Ihren Hauptsitz noch immer in Muttenz bei Basel. Was sind die Gründe dafür?*

Richner: Nun, es ist sicherlich so, dass die Verbundenheit mit dem Standort Basel einer der Gründe ist. Mein Vater hat die Firma hier gegründet und aufgebaut. Ich bin in der Region aufgewachsen und fühle mich hier auch zu Hause. Diese mehr emotionalen Bindungen sind nicht unwichtig. Vor allem aber war Basel schon immer das Tor zur Schweiz von Norden her. Basel ist sehr international ausgerichtet und besitzt im Dreiländereck natürlich eine ideale Lage. Für unsere Branche ist diese Lage zentral, nicht zuletzt auch deshalb, weil hier traditionell viele qualifizierte Berufsleute unserer Branche zu finden sind.

Trigon: *Das klingt so, als ob der Faktor Mitarbeitende ein besonders gewichtiger ist?*

Richner: Definitiv. Der Ausbildungsstand der Mitarbeitenden in der Schweiz oder aus den grenznahen Nachbarländern ist sehr gut. Das vorhandene Speditions- und Logistik-Know-how ist für unser Unternehmen von großer Bedeutung.

Trigon: *Es wird immer argumentiert, dass hohe Löhne Unternehmen dazu zwingen, sich in billigere Regionen zu bewegen.*

Richner: Obwohl wir in der Schweiz tatsächlich hohe Lohnkosten haben und die Löhne auch 60 % unserer Gemeinkosten ausmachen, sind wir europaweit absolut konkurrenzfähig. Einerseits sind die Arbeitszeiten in der Schweiz mit rund 42 Stunden die Woche um einige Stunden länger als in anderen euro-

päischen Ländern, was bei Lohnniveau-Vergleichen oft vergessen wird. Andererseits weisen die Mitarbeitenden eine hohe Arbeits- und Dienstleistungsbereitschaft auf und sind, wie schon gesagt, sehr gut qualifiziert. Schließlich ist es auch von Vorteil, dass die Mehrsprachigkeit in der viersprachigen Schweiz gerade in unserem sehr international ausgerichteten Geschäft ausgesprochen stark entwickelt ist.

Trigon: *Welche weiteren Faktoren sprechen für den Standort Schweiz?*

Richner: Es ist eine Kombination. Die wichtigen Standortvorteile wie politische Stabilität, gut ausgebaute Infrastruktur und die erwähnte geographische Lage sind in der Schweiz 1A. Daneben ist es einfach so, dass wir unser Geschäft dort machen, wo Ware bewegt oder gelagert und weiterverteilt wird. Das heißt, wir sind grundsätzlich auch abhängig vom vorhandenen Geschäft anderer Branchen. Und in den hoch entwickelten mitteleuropäischen Ländern ist diese für unser Geschäft zentrale Voraussetzung gegeben. Es wird viel exportiert und importiert.

Trigon: *Gibt es weitere spezifische Gründe, warum sich für Sie der Standort Basel immer noch lohnt?*

Richner: Für uns ist das Verzollungsgeschäft eine wichtige Einnahmequelle, die uns beispielsweise ein deutscher Konkurrent nur schwer streitig machen könnte, da die Schweiz als nicht-EU-Land immer noch sehr komplizierte Abwicklungen verlangt, die viel spezifisches Know-how erfordern. Aber es gibt noch einen Vorteil. Als Schweizer Unternehmen hat man eigentlich nirgendwo auf der Welt Probleme, Geschäfte zu machen. Es gibt diese Ressentiments, die die meisten größeren Länder treffen, gegenüber der Schweiz kaum. Wir sind unverdächtig und haben auch von der Qualität und Zuverlässigkeit her einen guten Ruf. Klar werden wir Schweizer aufgrund unserer Kleinheit manchmal belächelt. Aber offenbar hat niemand ein Problem damit, mit uns Geschäfte zu machen. Dies spüren wir, obwohl wir nie so etwas wie Swissness in unserem Erscheinungsbild herausgestrichen haben. Vielleicht als Anekdote dazu: In Asien gab es Leute, die selbstverständlich angenommen hatten, das „+“ in M + R sei ein Schweizer Kreuz.

Trigon: *Herr Richner, vielen Dank für das Gespräch.*
Mehr Informationen: www.mrspedag.com 

Hoher Ausbildungsstand und Verbundenheit

Swissness als Vorteil

Die Triodos Bank ist in einem Nischenmarkt tätig. Ihre Erfolgsformel lautet: Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Friedrich Glasl hat mit den Gründern der Bank zusammengearbeitet und beschreibt, wie diese heute rapide wächst.

FRIEDRICH GLASL

Triodos Bank: „Wir waschen Ihr gespartes Geld grün!“

Banker sagen, in Mittel- und Westeuropa sind die Finanzmärkte verteilt und Gewinne nur in Osteuropa möglich. Die kleine Triodos Bank, vor 35 Jahren in den Niederlanden gegründet, beweist das Gegenteil. Wie lautet ihr Erfolgsgeheimnis?

Die Strahlkraft einer sozialen Idee

Die Triodos Bank (mit 300 MitarbeiterInnen) wurde schon mehrmals mit Innovationspreisen ausgezeichnet. Bankenriesen übernehmen immer öfter Produktideen dieses *Winzlings*. Aber das bewirkt nur, dass seine Attraktivität noch weiter zunimmt und Triodos spektakulär wächst. Von 2000 bis 2005 erhöhte sich der Personalstand um 30 % und die Bilanzsumme verdoppelte sich auf über 2,5 Milliarden Euro. 2007 gibt es neben der Zentrale in den Niederlanden Filialen in Belgien, Großbritannien, Spanien und Deutschland. Dieses Wachstum konnten sich die Gründer 1968 nicht träumen lassen. Aber sie lebten eine Vision und den Mut, das zu verwirklichen, was damals niemand für lebensfähig gehalten hatte.

Bescheidener Beginn aus Idealismus

In den Niederlanden war das Jahr 1968 wegen der Protestbewegungen besonders turbulent. Es gab viel harte Kritik an den gesellschaftlichen Zuständen und utopische Ideen. So entstanden durch den Pragmatismus der Holländer zahlreiche soziale und kulturelle Initiativen. Viele scheiterten jedoch, weil ausreichendes Startkapital fehlte. Deshalb beschlossen der Ökonom Adriaan Deking Dura, der Professor für Steuerrecht Dieter Brüll, der Unternehmensberater Dr. Lex Bos und der Banker Drs. Rudolf Mees, eine alternative Bank zu gründen, um u.a. anthroposophische Ideen zur Gesundung des Geldwesens zu verwirklichen (Steiner 1919, 1922). Die Tätigkeit begann 1971 mit dem Beschaffen von Schenkungen und Darlehen. Später folgten Bürgengemeinschaften und Bankgarantien für erneuernde soziale Initiativen, wodurch diese normale Bankkredite bekamen. 1980 erhielt Triodos die Lizenz als Universalbank. Das Startkapital betrug € 540.000. 1983 folgte die Gründung der Triodos Ver-

sicherung, die auch alternative und komplementäre medizinische Behandlungen abdeckte. In den Folgejahren startete Triodos mit Mikrofinanzen, finanzierte die ersten Windenergie-Parks, biologische Landwirtschaft und schuf ökologische Investment-Fonds. Die Projekte waren wirtschaftlich, gesellschaftlich und auch finanziell erfolgreich. Wie ist dies möglich?

Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften

Um nachhaltiges Wirtschaften echt zu fördern, muss das Gesichtsfeld erweitert werden. Frau Wissenburg, Accountmanagerin, meint dazu: *Oft gilt es ein gewisses „windowdressing“ zu durchschauen – das Vortäuschen von etwas Schönem*. Es genügt nicht, allein auf das Kredit suchende Unternehmen zu schauen. Direktor Bierman illustriert dies an einem Beispiel: *Wir mussten einmal ein Verfahren beurteilen, mit dem Schweinemist getrocknet werden konnte. Das Ganze sah auf den ersten Blick prima aus. Mit dem neuen Verfahren schien das Problem des Mistüberschusses gelöst. Durch Trocknen von Schweinemist wird aber gleichzeitig eine intensive Tierhaltung akzeptabel, die wir aus ökologischen Gründen aber nicht erwünscht finden. Da wir keine problematischen „Lösungen-am-Ende-der-pipe-line“ fördern, gab es von uns auch keine positive Zusage*. Herr Biermann weiters: *Für mich ist nachhaltiges Wirtschaften eine Kernaktivität, durch die ein struktureller Beitrag zur Lebensqualität geleistet wird. Nicht nur hier und jetzt, sondern als Garantie für künftige Generationen. Jeder von uns trägt etwas dazu bei, dass die Welt ‚a Great Place to Live‘ ist.*

Dies ist nur einer der Gründe, warum immer mehr Menschen ihr Geld bei Triodos anlegen. Sie möchten wissen, was mit ihrem Geld geschieht. Matthijs Bierman beschreibt den Unterschied zu anderen Banken so: *Eine gewöhnliche Bank sagt zum Kunden: „Schlafe ruhig, mach dir keine Gedanken, was mit deinem Geld geschieht, solange es eine gute Rendite bringt!“ Wir sagen jedoch: „Bleib wach und schaue, was mit deinem Geld geschieht! Denn dein Geld wirkt in der Gesellschaft. Und wenn es dir nicht einerlei ist, welche Gesellschaft wir miteinander schaffen, musst du auch wissen, was dein Geld tut.“ Darum sagen wir auch: „Wir waschen Ihr gespartes Geld grün!“*

Die Bankriesen imitieren innovative Produkte des Winzlings.

Der Kunde muss wissen, was sein Geld tut. Es geht um gesellschaftlichen Mehrwert

Gesunde
Gesellschaft schafft
Lebensqualität.

Ökologisches
Denken gilt auch
innerbetrieblich.

Nachhaltige Entwicklung als Ziel

Seit der Gründung verfolgt die Triodos Bank humanitäre Ziele. Ihre erklärte Mission ist: • mitzuhelfen, eine gesündere Gesellschaft zu entwickeln und die Lebensqualität der Menschen zu verbessern; • es Individuen, Institutionen und der Wirtschaft zu ermöglichen, Geld bewusst so zu nutzen, dass dieses für die Menschen und die Umwelt nützlich ist und nachhaltige Entwicklung fördert; • den Kunden nachhaltige Finanzprodukte und hohen Qualitätsstandard zu bieten.

Die Sorge für Mensch und Umwelt steht nicht im Widerspruch zu guter finanzieller Rentabilität. Das besagt schon der Name *Triodos*, der aus den griechischen Worten *tri* (drei) und *hodos* (Weg) zusammengesetzt ist und den dreifachen Weg zur Erneuerung von Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft meint. Dreifach ist auch die Erfolgsformel der Bank: People, Planet and Profit. Diese Ziele können auch ein schönes Lippenbekenntnis sein. Damit sie nicht zu leeren Phrasen verkümmern, organisiert das Management (36 % des Managements sind Frauen) regelmäßig Gespräche zum Hintergrund der Philosophie und zur praktischen Verwirklichung.

Drei Etappen der Zielbildung

Der Direktor der Zentrale in Zeist (NL), Matthijs Bierman, schildert den Zielbildungsprozess: *2003 wollten wir das bestehende Missionstatement von Grund auf erneuern. Im ersten Schritt haben wir als Management unsere Ambition neu formuliert. Im zweiten Schritt sind wir mit allen MitarbeiterInnen an einem Freitagnachmittag in ein Konferenzzentrum gegangen. In gemischten Gruppen sollte jeder aussprechen, was sie oder ihn davon besonders ansprach und was nötig war, um die neue Vision erfolgreich umzusetzen. Im dritten Schritt mussten alle Abteilungen ihre Ambitionen zu Aktivitäten konkretisieren. Zuletzt trug jede Abteilung in einer zweiminütigen Präsentation plenar vor, was ihr Beitrag zur nachhaltigsten Bank der Niederlande sein wird. Da war sehr viel Energie. Ich war furchtbar stolz auf unsere Leute!*

Die persönliche Identifikation aller mit den Zielen der Bank ist die Basis für kreative Arbeit. Wer bei Triodos arbeiten will, muss dafür stark motiviert sein. Ingeborg Wissenburg erklärt: *Wir sind in Sektoren aktiv, die wir wirklich unterstützen wollen, weil sie gesellschaftlichen Mehrwert liefern. Das spüren die Kunden. Der Direktor ergänzt: Kunden merken sofort, ob jemand motiviert ist. Dann springt der Funke der Begeisterung vom Mitarbeiter auf den Kunden über und es werden gemeinsam originelle Ideen gefunden.*

Wie außen so auch innen

Die Triodos Bank will in den nächsten drei Jahren zu den zehn besten Arbeitgebern zählen. Dazu meint Direktor Bierman: *Wir wollen einen angenehmen Arbeitsplatz bieten, denn die Art und Weise, wie wir intern miteinander umgehen, ist die Voraussetzung für optimale Unternehmensergebnisse. Ich bin überzeugt, dass nur die gute Atmosphäre und die Motivation, etwas gesellschaftlich Nützliches tun zu können, zu guten Resultaten führt!* So gilt ökologisches Denken und Handeln konsequent auch im Innenverhältnis. Der Betrieb ist zu 100% klimaneutral; an der Reduzierung der Kilometer im Wohn-Werkverkehr der eigenen MitarbeiterInnen wird ständig gearbeitet; der Papierverbrauch wird minimalisiert; die ökologische Haltung der Lieferanten wird überprüft usw. Frau Wissenburg betont, dass die ethische Haltung der Firma alle motiviert. Die Zusammenarbeit ist informell; MitarbeiterInnen haben gute Chancen, sich zu entwickeln und es wird überdurchschnittlich viel in Weiterbildung investiert.

Das Beispiel *Triodos* zeigt, dass es wirtschaftlich vernünftig sein kann, den Mainstream zu verlassen und eine klare Werthaltung zu leben. 

Literatur

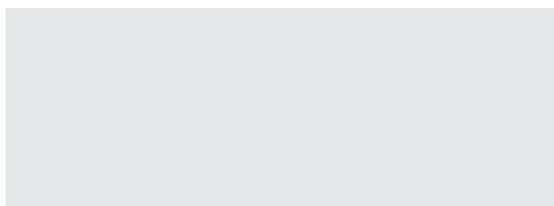
Annual Report Triodos Bank 2005. Zeist (NL)
Hoogendoorn, B./Vos, M./Crijns, E. (2006): Schitterend organisieren. Amsterdam/Den Haag
Steiner, R. (1919): Die Kernpunkte der sozialen Frage. Rudolf Steiner Gesamtausgabe Nr. 23
Steiner, R. (1922): Nationalökonomischer Kurs. Rudolf Steiner Gesamtausgabe Nr. 340
www.triodos.com

Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Impressum

Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6,
A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion:
Friedrich Glasl und Günther Karner;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz