



## MITARBEITERFÜHRUNG

# Wes Hut ich trag' ...

Rainer Weichbrodt und Michael Herbes, Dortmund

Wissensmanagement kann ein wesentliches Element sein, um Mitarbeiterbeteiligung als Führungsprinzip zu realisieren. Beim Aufbau ihrer virtuellen Kollaborationsplattform bezog die Dortmunder Brühne-Gruppe ausdrücklich die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter mit ein. Entscheidungsfindungen zu einer Gemeinschaftsaufgabe zu machen, gelingt heute vielfach mit der Methode der sechs Hüte.

Das Umfeld der Unternehmen ist durch die Zunahme von Komplexität und Dynamik geprägt. Dadurch verringert sich nicht nur die Halbwertszeit von Wissen, auch das System Arbeit verändert seine Strukturen. Es ist eine deutliche Erhöhung des Anteils von Projekt- und Lernzeit für alle Mitarbeiter zu verzeichnen. Wie können Unternehmen und ihre Mitarbeiter diesen wachsenden Anforderungen begegnen und entsprechen? Die Geschäftsleitung der Brühne-Gruppe mit Zentrale in Dortmund machte es sich zum Ziel, über die Fachkompetenz der Mitarbeiter (Know-how) hinaus ihre System-

kompetenz (Know why) und ihre Handlungskompetenz (Know what) zu fördern und sie aktiver in die Gestaltung der Unternehmenszukunft einzubinden (Bild 1). Dazu bedarf es auch der Fähigkeit, Methoden zur Generierung von System- und Handlungswissen anwenden zu können. Wissen nutzt dem Unternehmen nur, wenn der Mitarbeiter dieses in den Kontext seiner Arbeit stellen und daraus Handlungsoptionen ableiten kann.

Die Unternehmensgruppe wurde 1899 gegründet und agiert heute mit 72 Mitarbeitern in der dritten Generation als inhaber-

© 2007 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

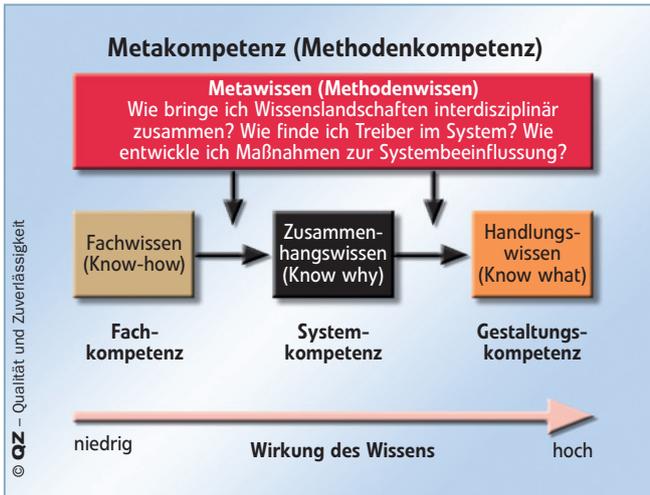


Bild 1. Kompetenzbereiche im Kontext des Wissensmanagements

Kompetenzbereich	Lerninhalt
Lern- und Wissenskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>FMEA des Denkens</li> <li>Grundzüge der Wahrnehmungs- und Kommunikationspsychologie</li> <li>Grundzüge Konstruktivismus und Kommunikation (Konstruktivismus, Vier-Ohren-Modell..)</li> <li>Kreatives Denken (diverse Kreativitätsmethoden, insbesondere die von Edward de Bono wie das Sechs-Hüte-Denken)</li> <li>Grundlagen der Lernpsychologie</li> <li>Formen des Lernens</li> <li>Informelles Lernen im Kontext der Arbeit (Reflexion und Selbstreflexion, Reviews, Ziele, PDCA-Zyklus, Controlling, EFQM-RADAR)</li> </ul>
Systemkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundlagen des vernetzten und systemischen Denkens</li> <li>Methoden der Systemmodellierung (Sensitivitätsmodell nach Frederik Vester, System dynamics, Modellierung und Simulation von Geschäftsprozessen)</li> </ul>
Medienkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgang mit dem Internet</li> <li>Nutzung der Lern- und Wissens-Community</li> <li>Nutzung der Sechs-Hüte-Methode in der virtuellen Kommunikation</li> </ul>
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Denken in Prozessen</li> <li>Grundzüge der Excellence</li> <li>Kriterien des EFQM-Modells</li> <li>EFQM-RADAR</li> <li>Nutzung des firmeneigenen Managementexpertensystems Pamela incl. Maßnahmencontrolling</li> <li>Nutzung des virtuellen Lernchancenmanagements</li> <li>Nutzung des virtuellen Ideenmanagements</li> </ul>

Tabelle 1. Lerninhalte auf dem Weg zur Gestaltungskompetenz der Mitarbeiter

geführtes Familienunternehmen in den Branchen der Steine- und Erdenindustrie sowie der Entsorgungswirtschaft. Um die genannten Fähigkeiten zu entwickeln, führt man seit dem Jahre 2000 Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter durch. Die entsprechenden Inhalte werden zum Teil von dem eigens gegründeten Spin-off think!t@nk vermittelt (Tabelle 1).

**Artikelserie**

Der Excellence-Ansatz der EFQM formuliert zahlreiche Faktoren einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung. Diese Erfolgsfaktoren stellen wir Ihnen gemeinsam mit dem EFQM-Center in der DGQ, Frankfurt/M., in lockerer Folge vor – in der Praxisumsetzung ausgewählter Beispielunternehmen sowie aus Forschungssicht. Unser Thema im Juni ist die Mitarbeiterführung.

**Autoren**

**Dipl. oec. Rainer Weichbrodt**, geb. 1957, ist Geschäftsführer und EFQM-Assessor in der Brühne-Gruppe sowie geschäftsführender Gesellschafter der think!tank Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH, Dortmund.

**Dipl. Ing. Michael Herbes**, geb. 1973, ist Qualitätsbeauftragter und EFQM-Assessor in der Brühne-Gruppe, Dortmund.

**Dr. Eva Traut-Mattausch**, geb. 1974, ist Akademische Rätin am Lehrstuhl für Sozialpsychologie der LMU München. Ihre Forschungsschwerpunkte sind u. a. Führung sowie der Zusammenhang von Humankapital und ökonomischen Erfolg.

**Prof. Dr. Dieter Frey**, geb. 1946, ist Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Dekan der Fakultät Psychologie und Pädagogik. Er ist akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie und Mitbegründer des Human Capital Club.

**Kontakt**

**Rainer Weichbrodt**  
T 02 31/2 18 00-12  
weichbrodt@bruehne.de

**Eva Traut-Mattausch**  
T 0 89/21 80-3040  
traut-mattausch@lmu.de

QM-Infocenter.de ▶ QZ102456

Die systematische Gestaltung von Lernprozessen stand im Zentrum der Umsetzung eines umfassenden Wissensmanagementkonzeptes, die im Jahre 1999 zeitgleich mit der Unternehmensausrichtung auf das Excellence-Modell der EFQM gestartet wurde. Bereits zuvor hatte man in starkem Maße die Beteiligung von Mitarbeitern in Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen praktiziert. Die Kenntnisse der Mitarbeiter wurden standortübergreifend genutzt. In den immer häufigeren Meetings reisten die Mitarbeiter meist in die Zentrale nach Dortmund, um ihren Beitrag als Know-how-Träger zu leisten. Dies führte zum Teil zur Überbeanspruchung der Mitarbeiter bis hin zu deutlichen Unmutsäußerungen.

**Mehr Arbeit mit weniger Mitarbeitern**

In der Tat häuften sich die Organisationsprojekte, insbesondere durch die oft ungeduldig formulierten Veränderungswünsche des Managements. Das Unternehmen hatte Mitte der neunziger Jahre eine Konsolidierungsphase hinter sich gebracht und den Ertrag je Mitarbeiter bereits um den Faktor fünf erhöht. Das bedeutete wie auch in anderen Unternehmen natürlich: mehr Arbeit mit weniger Mitarbeitern. Die Alternativen ▶

Personalausbau und Reduzierung des Beteiligungsgrades der Mitarbeiter empfand das Management als nicht erstrebenswert. Die Lösung sollte die Einführung einer virtuellen Kollaborationsplattform sein.

Im Jahre 2001 wurde beschlossen, eine Wissens-Community auf Basis der Internettechnologie einzuführen (Bild 2). Community-Lösungen priorisieren dabei die Handlungs- und Entscheidungsorientierung gegenüber der Informationsorientierung. Dadurch grenzen sich Communitys deutlich gegenüber reinen Portallösungen ab, die in der Regel für die Generierung von Handlungswissen nur wenig geeignet sind. Deshalb stehen hier die Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Vordergrund.

Ziel war es, über asynchrone Kommunikationsprozesse auf dieser virtuellen Kollaborationsplattform die Mitarbeiter flexibler und effizienter zu beteiligen. Auch sollten Informationen schneller und offener zur Verfügung stehen. Daraus ergaben sich wieder neue Herausforderungen:

- Die Klärung der Verfügbarkeit von Informationen (Wer darf was sehen?),

- Die Gestaltung der Kompetenzentwicklung im Umgang mit dem Medium.

Im Führungskreis wurde unter Einbeziehung des Betriebsrates geprüft, ob man ganz auf Benutzerrechte verzichten sollte. In der Konsequenz hätten alle Mitarbeiter Zugriff beispielsweise auf Bilanzdaten oder Kontostände. Zur Entscheidungsfindung wurde die Methode des Sechs-Hüte-Denkens nach Edward de Bono eingesetzt, die wie auch andere Kreativitätsmethoden seit Jahren Bestandteil der Kompetenzentwicklung der Führungskräfte in der Brühne-Gruppe war (Bild 3).

Der Unternehmer äußerte sich sofort intuitiv emotional, dass er „Bauchschmerzen“ hätte, alle Daten offenzulegen. Er schob gleich die Risikobewertung nach: Was wäre, wenn Mitarbeiter Informationen unbefugt an Dritte weitergäben? In den meisten Unternehmen wäre die Diskussion an dieser Stelle beendet gewesen und eine restriktive Informationspolitik gewählt worden. Durch die stringente Anwendung der Methode der sechs Hüte konnte aber noch ausreichend auf den potenziellen Nutzen eingegangen und kreativ an einer Reduzierung der Gefahren gearbeitet werden. Zu dem erwar-

## ▶ PRINZIPIEN DER MITARBEITERFÜHRUNG

### Was bringt Mitarbeiter zu Höchstleistungen?

**Den Unternehmenserfolg bestimmt neben einer professionellen Unternehmensführung auch eine professionelle Mitarbeiterführung. Wie sich Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren lassen, zeigen Leitlinien auf, die sich aus dem „Prinzipienmodell der Führung“ ableiten lassen. Das Modell liefert Hinweise darauf, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter motiviert, kreativ, flexibel und leistungsbereit sind.**

Führungskräfte befassen sich ausgiebig mit finanztechnischen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben. Führung als bewusste Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeitern kommt dabei oft zu kurz, stellt aber ein Erfolgskriterium für die Unternehmen dar. Das Prinzipienmodell der Führung von Dieter Frey integriert unterschiedliche Führungstheorien und führt auf, durch welche Prinzipien sich professionelle Führung auszeichnet. Es liefert Hinweise, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter motiviert, kreativ, flexibel und leistungsbereit sind.

#### **Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation**

Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter über ihren Arbeitsbereich hinaus informieren, denn nur wer ausreichend informiert ist, kann sich zukunftsorientiert und ver-

antwortlich verhalten. Dabei genügt es nicht, Transparenz durch einseitiges Informieren zu erreichen; entscheidend ist vielmehr Kommunikation in Form des Dialogs.

#### **Prinzip der Autonomie und Partizipation**

Transparenz allein bewirkt auf Dauer nicht viel, wenn den Mitarbeitern nicht auch Möglichkeiten der Mitwirkung gegeben werden. Partizipationsmöglichkeiten steigern darüber hinaus die Akzeptanz der Mitarbeiter für die gefundenen Problemlösungen – auch wenn diese für den Mitarbeiter nachteilig sind.

#### **Prinzip der konstruktiven Rückmeldung**

Dass Lob und Korrektur zentrale Motivationsfaktoren sind, zeigen Forschungsergebnisse im Kontext der Lerntheorien. Konstruktives Feedback geben zu können, setzt aber eine entsprechende Kompetenz voraus. Dies gilt sowohl für die Lobkomponente (Lob als wichtigster Motivator) als auch für Kritik- und Korrektorgespräche, mit denen Zielvereinbarungen kontrolliert und eingehalten werden. Dabei sollte die Devise „Tough on the issue, soft on the person“ gelten, d. h. das Kritikgespräch muss konstruktiv, sach- und verhaltens-, aber nicht persönlichkeitsbezogen sein.

#### **Prinzip der Passung und Eignung am Arbeitsplatz**

Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters auf der einen und die Anforderungen und Gegebenheiten des Arbeitsplatzes auf der anderen Seite müssen gut zusammenpassen. Oft sitzen hervorragende Mitarbeiter am falschen Platz und können ihre Fähigkeiten nicht optimal umsetzen. Dadurch kommt es zu Gefühlen von Unter- oder Überforderung und zu Unzufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter und der Vorgesetzten.

#### **Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung**

Durch eine gemeinsame Zielvereinbarung soll chronische Unter- oder Überforderung vermieden und die Produktivität und Weiterentwicklung des Mitarbeiters gefördert werden. Hierbei ist wesentlich, dass Ziele anspruchsvoll und konkret formuliert sein müssen, damit Spitzenleistungen erreicht werden können.

#### **Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung**

Mitarbeiter möchten nicht ständig nur vereinbarte Ziele erfüllen; sie möchten sich dabei auch in ihren Kompetenzen weiterentwickeln. Jeder Mitarbeiter sollte daher die Möglichkeit erhalten, sich gemäß seinen persönlichen Talenten und Interessen weiterzuentwickeln.

teten Nutzen zählte die Steigerung der Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die Mitarbeitermotivation und die Ausschöpfung von standortübergreifenden Synergieeffekten. Trotz der anfänglichen Skepsis entschied man sich für die offene Informationspolitik. Jeder darf heute alles sehen, auf Benutzerrechte innerhalb der Community wurde gänzlich verzichtet. Ausnahmen bilden lediglich Entgelte und Preise.

### Stärkung der Identifizierung durch offene Informationspolitik

Die größere Herausforderung war der Umgang mit dem Medium. Die Schwierigkeit lag weniger in der Fertigkeit im Umgang mit der Plattform als vielmehr in der prozessualen Änderung der Kommunikationsprozesse. Unsicherheiten waren abzubauen, in welchen Situationen man sich wie zwischen persönlicher Kommunikation, Telefon, E-Mail oder Wissens-Community entscheidet. Das Kompetenzziel im Umgang mit den Kommunikationsmedien ist heute nicht mehr das Versenden

oder Weiterleiten einer E-Mail, sondern dessen Unterlassen, da der Empfänger aufgrund der Vielzahl von E-Mails die Bearbeitung kaum noch in den Griff bekommen kann. Diese Kompetenzentwicklung ist noch nicht abgeschlossen. Es ist aber festzustellen, dass die Mitarbeiter altersunabhängig Barrieren zu den Medien deutlich abbauen konnten. Dies konnte in einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützten Projekt zum intergenerativen Lernen in der Brühne-Gruppe nachgewiesen werden.

Die vor Einführung der Wissens-Community belastenden Meetings verlagerten sich in Diskussionsforen und ermöglichten nun noch mehr Mitarbeitern, sich einzubringen oder den Inhalten zu folgen. Informationen können so schnell in den Kontext der Arbeit gestellt werden und zu Maßnahmen führen. Dabei wechselte man die sogenannten emotional icons (Smileys) durch die oben beschriebenen Hüte aus. Die Mitarbeiter nutzen die Hüte, um ihre Aussage in den Kontext ihrer Denksicht zu stellen. Damit erhöhte sich die Selbstreflexionsfähigkeit sowie die Effizienz und Sachlichkeit in den virtuellen Diskussionen. ▶

#### Prinzip der positiven Wertschätzung

Die Führungskraft muss jedem Mitarbeiter hohe persönliche Wertschätzung entgegenbringen. Menschen sehnen sich nach Achtung, Respekt und positiver Wertschätzung, sie wollen geliebt oder wertgeschätzt werden, zumindest von solchen Personen, die sie selbst gerne wertschätzen möchten.

#### Prinzip des guten Vorbildes

Führungspersonen müssen sich ihrer Funktion als Vorbild im Sinne hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität be-

wusst sein. Dazu gehören Aufrichtigkeit und die Fähigkeit, Wort und Tat in Übereinstimmung zu bringen. Nur dort, wo ein menschliches Vorbild vorhanden ist, wird der Mitarbeiter sich letztlich engagieren.

#### Prinzip der situativen Führung

Manche Mitarbeiter muss man mit Samthandschuhen anfassen, weil sie vielleicht empfindliche, aber höchst talentierte Menschen sind, andere verstehen dagegen nur

eine sehr klare Sprache. Bestimmte Situationen erfordern ausführliche Diskussionen und Partizipation, andere Situationen verlangen schnelle Entscheidungen und direkte Anweisungen. Daher muss die Führungsperson lernen, situativ zu führen, d. h. sich je nach Situation und je nach Gegenüber unterschiedlich zu verhalten.

Eva Traut-Mattausch und Dieter Frey



Die Bühne-Gruppe führte 2005 ein Ideenmanagement ein. Auch hier sollte die virtuelle Plattform genutzt und administrativer Aufwand vermieden werden. Das Ideenmanagement-Forum ist das meistgenutzte Forum, da sich hier jeder Mitarbeiter mit seiner Idee wiederfinden kann. Das Interesse an den Beiträgen ist aufgrund der persönlichen Identifikation sehr hoch. Dabei unterscheidet sich das virtuelle Ideenmanagement prinzipiell vom klassischen Vorschlagswesen (Tabelle 2).

**Weg vom bürokratischen Vorschlagswesen**

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist insgesamt und insbesondere bezüglich der Informationspolitik seit dem Jahr 2000 deutlich gestiegen. Auch das standortübergreifende Zusammengehörigkeitsgefühl hat sich verbessert. Man erhält nun zeitnah multimediale Informationen von den anderen Standorten. Die Effizienz von Meetings nahm zu, da Informationen bereits im Vorfeld virtuell vordiskutiert werden. Die Bereitschaft, eigene Ideen einzubringen, ist gestiegen. Mitarbeiter (selbst die zunächst skeptischen) sind nun stolz auf die Reaktionen von externen Gesprächspartnern.

Ob bei Kunden, Lieferanten, Banken oder Geschäftspartnern – die Reaktionen waren überwältigend. Einen entscheidenden Beitrag hierzu leistete die Auszeichnung „Wissensmanager der Jahres 2003“. Davon beflügelt wurden im Rahmen der Weiterentwicklung das Management-Expertensystem Pamela und die E-Learning Plattform „Bühne Campus“ in die Community integriert. Die anfänglichen Bedenken über einen potenziellen Missbrauch

der öffentlichen Plattform durch die Mitarbeiter bestätigten sich nicht. Das gesetzte Vertrauen wurde durch zusätzliches Engagement der Mitarbeiter belohnt. Es folgten weitere Innovations- und Qualitätspreise für die Nutzung der virtuellen Lern- und Kollaborationsplattform:



Bild 2. Zusammenwirken von Mensch und Technik in der virtuellen Wissens-Community

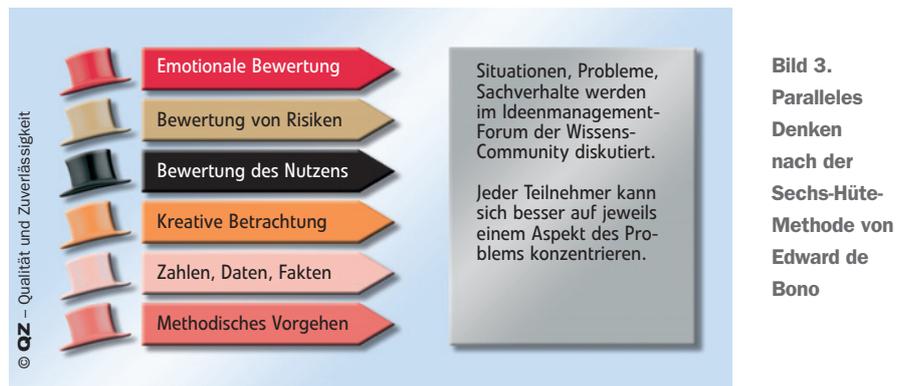


Bild 3. Paralleles Denken nach der Sechshüte-Methode von Edward de Bono

Klassisches Vorschlagswesen	Virtuelles Ideenmanagement
Eine Idee wird vom Mitarbeiter auf einem Formular zur Bewertung eingereicht, indem man den Zettel in einen Briefkasten steckt, der regelmäßig geleert wird.	Ein Mitarbeiter stellt seine Idee zur Weiterentwicklung selber oder mit Hilfe des Ideenkoordinators auf die virtuelle Plattform. Die Idee ist somit sofort für alle Mitarbeiter sichtbar.
Die Idee wird von einem speziellen Mitarbeiterkreis bearbeitet.	Die Idee ist für alle Mitarbeiter sichtbar und kommentierbar.
Die einmal aufgeschriebene Idee wird nicht von anderen Mitarbeitern weiterentwickelt.	Die Idee kann von anderen Mitarbeitern weiterentwickelt werden, dabei wenden sie die Sechshüte-Methode an. Ideen sind Gemeinschaftsprodukte.
Nur die eingereichte Idee wird bewertet.	Die weiterentwickelte Idee steht zur Bewertung an. Häufig sind die Vorschläge Sprungbrett-Ideen, die weitere Ideen nach sich ziehen.
Der Ideeneinreicher ist Ideenbesitzer.	Der Ideeneinreicher ist Ideeninitiator. Ideen sind Gemeinschaftsprodukte.
Ausgewählte Personen bewerten Ideen (Entscheidergremium).	Alle Mitarbeiter können eine Bewertung abgeben. Die zuständige Führungskraft entscheidet auf Sachlage der aktuellen Diskussionen.
Nur der Ideeneinreicher erhält eine Belohnung in Form einer Prämie.	Mitarbeiter erhalten keine Prämie, da kontinuierliche Verbesserung als Teil der Arbeit angesehen wird. Als Anerkennung findet eine jährliche Verlosung statt.

Tabelle 2. Unterschiede von klassischem Vorschlagswesen und virtuellem Ideenmanagement

## Literatur

- Weichbrodt, R.; Czogalla, Y.: Die virtuelle Lern- und Wissens-Community phpnuke-Intranet. In: Lembke, G.; Müller, M.; Schneidewind, U. (Hrsg.): Wissensnetzwerke. LearnAct! Verlag, Wiesbaden 2006
- Weichbrodt, R.: Fit für die Herausforderungen von morgen? Mit Wissen die Zukunft gestalten. In: Knoblauch, J.: Unternehmer beraten Unternehmen – Beratungskonzepte erfolgreicher Companys. Gabal Verlag, Offenbach 2006
- Weichbrodt, R.: Zukunftsfähig dank Wissensmanagement. Wissensmanagement (2004) 3
- Weichbrodt, R.; Czogalla, Y.: Wissens-Community als Treiber der Unternehmensentwicklung. Wissensmanagement (2005), Konferenzband zur KnowTech
- Frey, D.; Schulz-Hardt, S.: Zentrale Führungsprinzipien und Center of Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In: Frey, D.; Schulz-Hardt, S. (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000, S. 15-46
- Frey, D.; Kerschreiter, R.; Mojzisch, A.: Führung im Center of Excellence. In: Friederichs, P; U. Althausen, U. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider. Luchterhand Verlag, Neuwied 2001, S. 114-151
- Frey, D.; Peus, C.; Traut-Mattausch, E.: Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft? In: Kudernatsch, D.; Fleschhut, P (Hrsg.): Management Excellence: Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2005, S. 351-376
- Peus, C.; Traut-Mattausch, E.; Kerschreiter, R.; Frey, D.; Brandstätter, V.: Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung. In: Dürndorfer, M.; Friederichs, P (Hrsg.): Human Capital Leadership. Murmann, Hamburg 2004, S. 193-207

- Qualitätspreis NRW 2004
- New Deals Personalmanagement Prädikat 2005
- Best Practice IT Award 2006, Kategorie Wissensmanagement
- Innovationspreis 2006 der Initiative Mittelstand, Kategorie Wissensmanagement
- Deutscher Internetpreis 2006 (Finalist)

Der fast unveränderte Mitarbeiterstamm konnte im Zeitraum der Jahre 2000 bis 2006 erneut eine durchschnittliche Ertragssteigerung von jährlich 30 % realisieren. Die Brühne-Gruppe entschloss sich zu einer ungewöhnlichen Vorgehensweise und erzielte ungewöhnliche Ergebnissteigerungen ohne externe Zukäufe. Mit Stolz reagierten Unternehmer, Management und Mitarbeiter im September 2006, als das Unternehmen das Qualitäts-Level „Recognized for Excellence 5“ erreichte und gleichzeitig durch die Banken ein exzellentes quantitatives und qualitatives Rating bescheinigt wurde. □