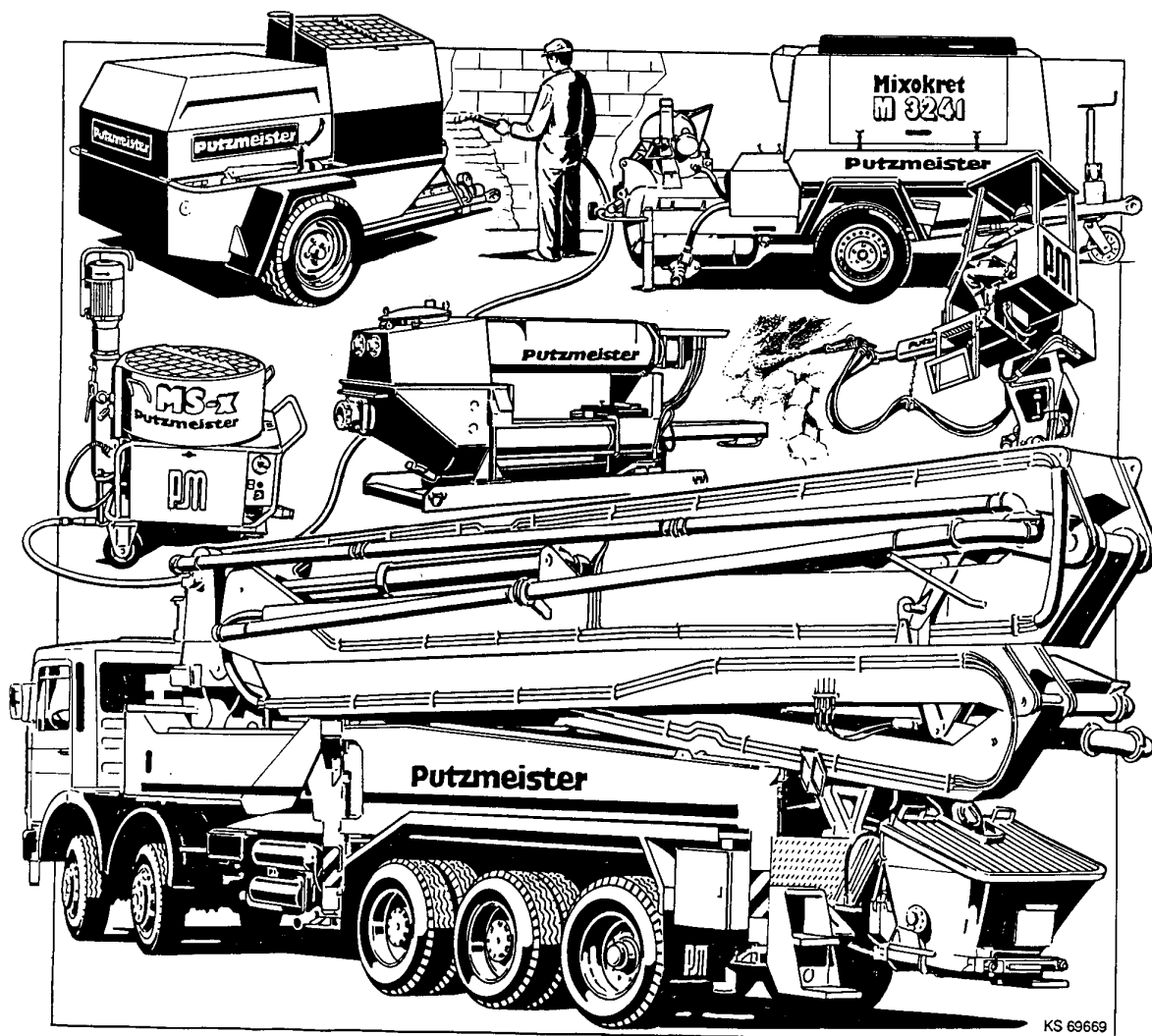


Putzmeister

Geschäftsgrundsätze



Dienen - Bessern - Werte schaffen

1.	Verhalten gegenüber der Firma	Inhalt
1.1	Allgemeines	
1.2	Interessenkonflikte	
1.3	Umgang mit betrieblichen Informationen	
1.4	Aufbewahren von Unterlagen und Daten	
1.5	Finanzfragen	
1.6	Vollmachten und Befugnisse	
1.7	Zahlungsgepflogenheiten	
1.8	Beziehungen zu Beratern, Handelsagenturen und Verkaufsrepräsentanten	
1.9	Belieferung und Preisfindung von Tochtergesellschaften und "internen" Kunden	
2.	Verhalten gegenüber Kunden	
2.1	Allgemeines	
2.2	Andere Beschränkungen beim Wiederverkauf	
2.3	Kundenbeeinflussung	
2.4	Kündigung von Verträgen	
2.5	Preisdiskriminierung	
2.6	Unlauterer Wettbewerb und unlautere Werbung	
2.7	Vertrauliche Informationen	
3.	Verhalten gegenüber Lieferanten	
3.1	Allgemeines	
3.2	Auswahlkriterien für Lieferanten	
3.3	Angebot und Kostenvoranschläge	
3.4	Gleichbehandlung mit Tochtergesellschaften	
3.5	Integrität im Beschaffungswesen	
4.	Verhalten gegenüber Wettbewerbern	
4.1	Allgemeines	
4.2	Preisabsprache zwischen Wettbewerber	
4.3	Wettbewerbsbeschränkungen	
4.4	Vertraulichkeit gegenüber Wettbewerbern	
4.5	Industrie- und Berufsverbände	
4.6	Beschaffen von Informationen über Wettbewerber	
4.7	Angaben über Wettbewerber	
5.	Verhalten untereinander	
	(siehe PM 1424 - Miteinander bei PUTZMEISTER)	
6.	Anhang	
6.1	Wer ist PUTZMEISTER heute	
6.2	Unternehmensziele	
6.3	Zielgruppen	
6.4	Maßnahmen	
6.5	Unternehmenswerte	
6.6	Die Zehn Gebote der Bibel für PUTZMEISTER interpretiert	
6.7	Integritätserklärung	
6.8	Management-Literaturliste	

Diese Geschäftsgrundsätze werden im Rahmen des Unternehmensprojekts UP 2042 von der Geschäftsführung erarbeitet und weitergeführt. Sie dominieren bzw. sind der Rahmen oder ergänzen die sonstigen Unternehmensregeln wie PORGA, Organisations- bzw. Führungs-Handbuch, d. h. also die Regeln der Aufbau- und Ablauforganisation. Einzelne Überlappungen dazu sind durchaus beabsichtigt. Änderungen nur durch einstimmigen Geschäftsleitungsbeschuß - ausgenommen Formulierungsklarstellungen oder Sacherläuterungen.

Geschäftsgrundsätze

Die hier zusammengefassten Geschäftsgrundsätze geben allen Firmenangehörigen **Verhaltens- und Entscheidungsgrundlagen** gegenüber PUTZMEISTER, seinen Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten. Diese sollen ein Beitrag zu unserer Unternehmenskultur bzw. eine Konkretisierung der Unternehmensphilosophie sein.

Wir alle bei **PUTZMEISTER** sind uns einig, dass wir gemäß dem Wortlaut und dem Geist der jeweils landesüblichen Gepflogenheiten arbeiten. Dabei streben wir an, ein höchstes Maß an Geschäftsethik einzuhalten.

Hohe Qualität im Denken und Handeln ist auch die entscheidende Voraussetzung für Qualitätsprodukte und damit für die Sicherung unserer Zukunft nach innen und nach außen.



Diese Geschäftsgrundsätze gelten **für alle Mitarbeiter**. Wer dagegen verstößt, trägt die persönliche Verantwortung insbesondere für den Fall, dass unser Ansehen leidet oder dem Unternehmen daraus Schaden entsteht.

Wenn Anlass besteht, hat jeder die Pflicht, auf diese Grundsätze hinzuweisen, auch seinen Vorgesetzten! Problemfälle sollen auf Geschäftsleitungssitzungen zur Beurteilung vorgelegt werden.

Nur ein faires und ehrliches Verhalten bei allen geschäftlichen Aktivitäten kann dazu beitragen, dass sowohl unser Unternehmen wie auch unsere Produkte das hohe Ansehen behalten, welches wir im Laufe vieler Jahre erworben haben. Ein guter Vorgesetzter wird deshalb alle Schritte unternehmen, welche zur Einhaltung der hier niedergeschriebenen Regeln notwendig sind.

Jeder Mitarbeiter sollte auch seine täglichen Aufgaben und Entscheidungen auf die PUTZMEISTER-Gesamtziele ausrichten, welche **sowohl im Leitbild** wie auch in unserer **langfristigen Strategie** festgeschrieben sind. Dazu kommen die jährlich vereinbarten Einzelziele, die in Übereinstimmung mit diesen Geschäftsgrundsätzen erreicht werden sollen.

Ganz sicher kann und soll nicht alles schriftlich geregelt werden. Deshalb ist es im Interesse unserer Unternehmenskultur und für gute Zusammenarbeit hilfreich, sich auch auf die vier **rotarischen** Aussagen, die wir denken, sagen oder tun, zu beziehen:

**Ist es wahr, bin ich aufrichtig?
Ist es fair für alle Beteiligten?
Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**

Im Vertrauen auf unsere gemeinsame gute Zukunft wünsche ich auf dieser Basis allen Mitarbeitern viel Befriedigung, persönlichen Erfolg und Freude bei der Arbeit. Für jeden Beitrag, der Vertrauen und gute Zusammenarbeit nach innen und außen fördert, bin ich sehr dankbar.

gez. Dipl.-Ing. Karl Schlecht
Vorsitzender der Geschäftsführung
Aichtal, November 96

1. Verhalten gegenüber der Firma

1.1 Allgemeines

Die sprichwörtlichen Verhaltensmerkmale jedes Mitarbeiters gegenüber der Firma sind die oben festgehaltenen Wertbegriffe unserer Unternehmensphilosophie (s. 6.5).

In deren Rahmen ist Wille und Disziplin für gute Zusammenarbeit wie auch Selbstdisziplin im Unternehmen besonders wichtig. Jeder muss sich voll für die wichtigsten PM-Tugenden einsetzen, nämlich:

- Dienst am Kunden
- seinem "Nächsten" im Unternehmen dienen
- schnelles und gewinnorientiertes Handeln
- Leben im Sinne unserer Unternehmensphilosophie
- praxisnahe Innovationen

Auch guter Wille kann nur dann wirken, wenn wir uns Regeln zu eigen machen und sie einhalten. Dazu zählen vor allem die 10 Gebote der Bibel. Sie repräsentieren die Lebenserfahrung von vielen tausend Generationen (s. auch. PM 1424).

Als weiterer Grundsatz gilt, dass alles Handeln in unserem Unternehmen darauf ausgerichtet sein soll, dessen Bestand zu sichern. Dazu muss die langfristige Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit zum Wohle aller erhalten und gesteigert werden. Wichtig ist das Primat des Handelns: "try it, do it, fix it". Gleichzeitig soll neben dem Leitbild (s. 6.1) als strategische Zielsetzung die PUTZMEISTER Unternehmensphilosophie (s. 6.5) unsere Gedanken und unser Handeln bestimmen, wie auch die nachfolgenden Leitlinien:

1.1.1 Die Wünsche und der Nutzen unserer Kunden stehen an erster Stelle unseres unternehmerisch/wirtschaftlichen Denkens und Handelns. Dazu gehört ständiges aufmerksames Zuhören und jeden Abend eine Antwort auf die Frage: "**Was habe ich heute für den Kunden getan?**"

1.1.2 Wir alle bei PUTZMEISTER haben die Verpflichtung, kompetente Partner unserer Kunden zu sein und deren Probleme auf unserem Gebiet bestmöglich und zukunftsorientiert im Rahmen unserer wirtschaftlichen und unternehmerischen Möglichkeiten zu meistern.

Kompetent heißt Gründlichkeit im Handeln mit Fachkenntnis als erprobtem Wissen, Erfüllung der einvernehmlich festgelegten Stellenbeschreibung und Ziele, **ständiges Lernen**, insbesondere auch aus eigener Erfahrung und eigenen Fehlern, Verankerung dieser Erfahrungen in schriftlich festgelegten Regeln, Qualitätsvorschriften, Schulungsstoffen usw. sowie regelmäßige Grund- und Aufbauschulungen aller Mitarbeiter.

1.1.3 Das Ziel bester Qualität und Leistungsfähigkeit muss unsere Zukunft sichern.

1.1.4 Eine den Markterfordernissen angepasste Firmenorganisation und eine engagierte Mannschaft sind Kennzeichen unserer Leistungskraft.

1.1.5 Sichere Arbeitsplätze, gute Arbeitsbedingungen und leistungsgerechte Einkommen für unsere Firmenangehörigen bei angemessener Verzinsung des investierten Kapitals sind Maßstäbe für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

Die Vorstellungen von der Qualität der Führung sind umrissen in der Druckschrift **PFG 9403 "PUTZMEISTER Führungsgrundlagen"** bzw. in **PM 1424 "Miteinander bei PM"**. Sie sind in Kapitel 5 dieser Grundsätze gekürzt wiedergegeben.

Viele wichtige Regeln und Normen für das innere Geschehen bei PM sind zum Zwecke der Qualifizierung unseres Tuns und Aufbau von Kompetenz in sogenannten PORGAS (Putzmeister Organisationsanweisungen bzgl. Ablauforganisation), den Abteilungshandbüchern, Werknormen und im Organisationshandbuch (OHA bezüglich Aufbauorganisation) umschrieben. Für Auslandsgesellschaften gilt der sogenannte RIPAF (**R**ichtlinien für **P**M **A**uslands **F**irmen). Jeder leitende Mitarbeiter muss aus eigener Initiative die für ihn gültigen Teile daraus kennenlernen und nach besten Kräften verfolgen. Für jeden wird vorausgesetzt, dass er diese Regeln in die periodisch anzupassende Stellenbeschreibung übernimmt und anlässlich des jährlich stattfindenden Führungs- und Beratungsgespräches aus eigener Initiative bespricht, darauf bauend seine Zielsetzung erarbeitet und mit dem Vorgesetzten abstimmt.

1.2 Interessenskonflikte

1.2.1

Allgemeine Richtlinien

Alle Mitarbeiter sind trotz ihrer persönlichen Freiheit ausdrücklich dazu verpflichtet, dem Unternehmen ohne Einschränkung zu dienen und Loyalitätskonflikte zwischen den Interessen von PM und ihren eigenen Interessen zu vermeiden. Schon der Anschein eines solchen Fehlverhaltens sollte vermieden werden. Es ist kaum möglich, alle etwaigen Konfliktsituationen hier aufzuführen. Einige typische Beispiele werden zum besseren Verständnis weiter unten erwähnt.

Damit diesbezüglich das Vertrauen gepflegt wird, muss jeder Firmenangehörige, der Kontakt mit Firmenpartnern hat, die sogenannte Integritätserklärung GEC 9307 unterzeichnen.

1.2.2

Neben- beschäftigung oder andere Ge- schäftstätigkeiten

Nebentätigkeiten müssen grundsätzlich dem Vorgesetzten und der Personalabteilung schriftlich gemeldet werden. Dies gilt auch für selbständige gewerbliche Tätigkeit des Ehepartners.

Es ist unzulässig, eine Nebentätigkeit auf eigene Rechnung oder bei einer anderen Firma anzunehmen. Gemeint sind damit bezahlte, bzw. auf Entgelt oder auf Geldwerte ausgerichtete Tätigkeiten für Dritte, insbesondere wenn durch deren zeitliche Inanspruchnahme die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflichten gegenüber **PM** beeinträchtigt werden.

Es ist besonders unzulässig, bei einem Wettbewerber eine Nebenbeschäftigung anzunehmen oder als unabhängiger Vertragspartner, Berater oder in sonstiger Weise für einen Wettbewerber direkt oder indirekt tätig zu sein bzw. gar selbst Wettbewerb zu **PM** zu machen.

In besonderen Ausnahmefällen ist eine vorherige **schriftliche** Genehmigung durch die Geschäftsleitung möglich oder im Dienstvertrag zu vereinbaren.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

1.2.3 Tätigkeit als Aufsichtsrat in anderen Unternehmen

Kein Mitarbeiter darf im Aufsichtsrat/ Beirat bei einem Wettbewerber von PM tätig sein.

Eine solche Funktion bei einem Kunden oder Lieferanten von PM darf ein Mitarbeiter nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Geschäftsleitung annehmen. Das gleiche gilt für eine solche Aufgabe bei einem Unternehmen, das die Vermarktungschancen von Produkten oder Dienstleistungen von Wettbewerbern fördert.

1.2.4 Finanzielle Beteiligungen an anderen Unternehmen

PM-Mitarbeiter dürfen sich nicht an Unternehmen beteiligen, die Kunden oder Lieferanten sind, sofern dies zu einem Loyalitätskonflikt mit PM führt oder auch nur einen solchen Eindruck erwecken kann. Ob ein Mitarbeiter sich in einem Interessenkonflikt befindet, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, beispielsweise

- a. von der Tätigkeit des Mitarbeiters für PM und seine Einflussmöglichkeit auf PM-Entscheidungen, die sich auf seine persönlichen finanziellen Interessen auswirken können;
- b. von der Höhe der finanziellen Beteiligung des Mitarbeiters im Verhältnis zu seinem Einkommen, seinen sonstigen Kapitalanlagen und seinem finanziellen Bedarf;
- c. von der Art und Weise, dem Umfang des Wettbewerbs sowie dem Verhältnis zwischen PM und der Firma.

1.2.5 PM Geschäfte mit Familien- angehörigen

Kein PM-Mitarbeiter darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Geschäftsleitung PM, Geschäfte mit Familienangehörigen oder einem Unternehmen tätigen, an dem er oder seine Familie beteiligt ist.

1.2.6 Persönliche Vorteile

Kein Mitarbeiter darf aus geschäftlichen Kontakten persönliche Vorteile ziehen, soweit die Interessen von PM dadurch berührt werden. Außerdem darf ein Mitarbeiter keinen Gewinn oder sonstigen persönlichen Vorteil außer seinem Gehalt von PM, aus einem für PM getätigten Geschäft, erzielen.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

PM-Mitarbeiter und deren nächste Familienangehörige dürfen keine Geschenke, Zahlungen, Darlehen oder andere Vergünstigungen eines Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbers von PM annehmen. Ausgenommen sind Werbegeschenke von geringem Wert (s.a. 3.5)

Die Teilnahme an Geschäftsessen und Unterhaltungsveranstaltungen sollte mit gebotener Zurückhaltung erfolgen und ausdrücklich der Anbahnung oder Verbesserung von Geschäftsbeziehungen dienen.

Ehrlichkeit und ungestörtes Verhältnis zu Eigentumsfragen (Du sollst nicht stehlen! ...) ist selbstverständliche Voraussetzung zur Achtung und Respektierung dessen, was dem Unternehmen oder dem nächsten gehört. Ebenso ist ein gesundes Gefühl dafür Voraussetzung, dass einem nicht zusteht, was man nicht ehrlich und auf vereinbarte Weise verdient hat. Insbesondere für neue oder fremde Mitarbeiter in anderen Ländern ist diese Gewissens- und Bewusstseinsbildung nicht immer selbstverständlich. Deshalb ist es wirklich wichtig, diesbezüglich Vorbild zu sein und bei Einstellung, im Personalgespräch und später wenn immer notwendig, das Bewusstsein für eine integere und ehrliche Haltung zu schaffen. Ohne die Wahrung der Grundethik - wie sie z.B. auch in den 10 Geboten der Bibel enthalten ist - ist auf Dauer kein Zusammenleben und auch keine Zusammenarbeit denkbar.

1.2.7 Zuwendungen von PM

Zuwendungen an Kunden und Lieferanten auf Kosten von PM (z. B. Werbegeschenke, Vergünstigungen, Bewirtungen oder sonstige Einladungen) sind nur dann gestattet, wenn

- a. dies in Einklang mit den branchenüblichen Geschäftsgepflogenheiten und Regeln von PM sowie den einschlägigen Gesetzen geschieht;
- b. es sich um Zuwendungen von geringem Wert handelt und keinesfalls der Verdacht einer Bestechung oder Abwerbung aufkommen kann;
- c. das Bekanntwerden in der Öffentlichkeit dem Ansehen von PM nicht schaden kann.

Die Zahlung von Provisionen oder das Gewähren sonstiger Vorteile an Mitarbeiter von PM-Kunden oder -Lieferanten (bzw. deren Familienangehörigen oder Verwandte/ Partner) ist streng untersagt.

Soweit Eigentümerunternehmer oder Teilhaber überhöhte Rechnungen oder ähnliches verlangen, um damit steuerliche Vorteile zu erzielen, muss zwecks Wahrung der gesetzlichen Vorschriften die schriftliche Zustimmung unserer Rechtsabteilung eingeholt werden.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

1.2.8 Innerbetriebliches Image

Alle Mitarbeiter müssen im Interesse der Wahrung ihrer Integrität und ihres Ansehens bei Mitarbeitern und Kollegen alles vermeiden, um in ein negatives Licht zu kommen. Dies gilt besonders im Falle, dass sie etwas tun oder entscheiden, was die in diesem Kapitel dargelegten Fragenkomplexe berührt sowie für eigene "Bevorteilung" (z.B. Mitarbeiter oder Betriebsmittel und Einrichtungen für private Zwecke einsetzen etc.). Daraus entstehende Verdachtsmomente anderer Betriebsangehöriger schädigen nicht nur das Betriebsklima und das persönliche Ansehen, sondern schaffen Konfliktstoff und Misstrauen und gefährden die bei PM angestrebte Ethik und das gute Betriebsklima. Zudem gibt jeder kleine Verstoß in Fragen der persönlichen Integrität auch Anlass zu Verdacht, dass der betreffenden Person größere Vergehen zugetraut werden, denn hier geht es um die Wahrung ethischer Grundwerte, welche die Basis unserer Unternehmenskultur bilden.

1.2.9 Mitteilung möglicher Konflikte

Jeden etwaigen Interessenkonflikt muss der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten frühestmöglich mitteilen. Nach der Überprüfung des Sachverhalts wird die Geschäftsleitung ihren Standpunkt hierzu schriftlich darlegen, und sie wird bei jeder Entscheidung sicherstellen, dass weder PM gegenüber bestehenden Pflichten beeinträchtigt werden, noch PM oder dem Ruf von PM geschadet wird.

Ferner behält sich die Geschäftsleitung vor, den Sachverhalt und ihre Entscheidung später noch einmal zu überprüfen oder dem Mitarbeiter mitzuteilen, welche Schritte unternommen werden müssen, um einen Interessenkonflikt zu lösen.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

1.3 Umgang mit betrieblichen Informationen

1.3.1

Allgemeines

Alle betrieblichen Unterlagen sind Eigentum von PM und dürfen nicht außerhalb des Unternehmens bekanntgemacht werden, soweit sie nicht zur Veröffentlichung freigegeben wurden.

1.3.2

Richtlinien über den Umgang mit vertraulichen Informationen

PM wird besondere Richtlinien für die Kennzeichnung und den Umgang mit vertraulichen Informationen erstellen. Ausschließlich die folgenden drei Kennzeichnungen sollen innerhalb von PM verwendet werden.

- a. Die Bezeichnung **"Company Private"** bzw. **"streng vertraulich/ persönlich"** wird für Schriftstücke verwendet, die ausschließlich Fragen der Geschäftsleitung betreffen und deshalb nicht veröffentlicht werden dürfen. Hierzu zählen z. B. vertrauliche Finanzinformationen, bedeutende technische Produktspezifikationen, Vorschläge und Pläne aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich und bestimmte Vertriebsstrategien. Diese Schriftstücke müssen persönlich adressiert, ggf. numeriert und so verschlossen weitergegeben und aufbewahrt werden, dass ein Dritter auch nicht zufällig Einblick nehmen kann. Ohne Erlaubnis des Verfassers dürfen sie nicht kopiert werden.
- b. **"Company Confidential"** bzw. **"vertraulich"** wird für Schriftstücke verwendet, deren Veröffentlichung den Geschäftsinteressen von PM schaden könnte. Hierzu gehören z. B. Daten über neu zu entwickelnde Produkte, Ergebnisse der einzelnen Sparten, Kostenvoranschläge, Absatzprognosen, Rechnungen, Finanzplanungen, Kundenlisten sowie Angaben über Marktanteile oder Marketingstrategien. Verteiler an festgelegten nachweisbaren Empfängerkreis - nur PM Mitarbeiter!
- c. Die Kennzeichnung **"nur intern" bzw. "For internal use only"** ist für Schriftstücke bestimmt, die zwar an einen **größeren Adressatenkreis innerhalb der PM Organisation** (auch Händler) gerichtet sind, die aber vertraulichen Charakter haben.

Obwohl sich diese Richtlinien hauptsächlich gegen die unbefugte Kenntnisnahme durch Dritte richten, sollte auch darauf geachtet werden, dass die unerlaubte Verbreitung oder Vervielfältigung innerhalb von PM verhindert wird.

1.3.3

Geschützte Produkt- informationen

Das öffentliche Bekanntwerden von Dokumenten über neu entwickelte Produkte oder von Vorschlägen zu Neuentwicklungen kann die Wettbewerbsstellung von PM wesentlich beeinträchtigen und die damit verbundenen Forschungs- und Entwicklungsbemühungen gefährden.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

Innerhalb von PM muss die Verteilung solcher Informationen daher auf den Mitarbeiterkreis beschränkt bleiben, der solche Informationen im Rahmen seiner Tätigkeit benötigt. In keinem Fall dürfen solche Informationen ohne die vorherige Zustimmung des Technischen Leiters nach außen gelangen oder Dritten zur Kenntnis gebracht werden. Sofern solche Informationen nach außen gegeben werden sollen, müssen zuvor entsprechende Vereinbarungen über die vertrauliche Behandlung getroffen werden. Gleiche Sorgfalt ist bei der Weitergabe/ Freigabe von Prototypen, Werkzeug oder Modellen anzuwenden (z. B. siehe Vertraulichkeitsverpflichtungen KS 64041).

1.3.4 Verwendung und Bekanntgabe PM-interner Informationen

Kein Mitarbeiter sollte PM Angelegenheiten mit Dritten besprechen, es sei denn, die betreffenden Informationen wurden veröffentlicht oder von PM zur Weitergabe an Dritte freigegeben; oder aber die betreffende Angelegenheit fällt in den Verantwortungsbereich dieses Mitarbeiters, wobei er dann aber die Bestimmungen über die vertrauliche Behandlung beachten muss.

Wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, Ihr Wissen um wichtige interne Vorgänge könnte sie in eine Konfliktsituation bringen, sollten sie sich an die Personal- oder Rechtsabteilung wenden. Dies ist in einfachen Fällen der GF Finanz-/ Rechnungswesen bzw. unser Vertragsanwalt. Der Personalleiter ist in besonderer Weise zu mitarbeiterbezogener Verschwiegenheit verpflichtet und damit besondere Vertrauensperson aller Mitarbeiter.

1.3.5 Pflichten bei der Veröffentlichung

PM und einzelne Mitarbeiter können von Dritten wegen unvollständiger oder unkorrekter Angaben in den Jahresabschlussberichten und anderen Erklärungen der Gesellschaft zur Rechenschaft gezogen werden. Alle schriftlichen oder mündlichen öffentlichen Verlautbarungen müssen richtig und vollständig sein. Missverständliche allgemeine Angaben sollten vermieden und stattdessen Fakten genannt werden.

Es ist ein Grundsatz der Geschäftspolitik von PM, Daten von allgemeinem Interesse zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu veröffentlichen.

Die Vertraulichkeit der Daten und Informationen muss aber solange gewährleistet werden, bis eine endgültige Entscheidung gefallen ist, damit geschäftliche Interessen von PM nicht durch verfrühte Veröffentlichungen gefährdet werden und möglichst keine für die Wettbewerber nützlichen Informationen herausgegeben werden.

Informationen, die sich eventuell nachteilig auf die Marktbewertung des Firmenvermögens von PM auswirken können, dürfen nur durch die Geschäftsleitung entsprechend den PM Richtlinien veröffentlicht werden. Bei allen Anfragen von Unternehmen, die Finanzanalysen und -bewertungen durchführen, ist die Finanzgeschäftsleitung einzuschalten, ebenso bei Anfragen durch Vertreter der Medien oder Finanzberater.

1.4 Aufbewahren von Unterlagen und Daten

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

PM hat Vorschriften über das Aufbewahren, Speichern und Löschen von Daten und Unterlagen für den täglichen Geschäftsbedarf, welche von allen Firmenangehörigen beachtet werden müssen. Darüber hinaus sind die gesetzlichen Vorschriften zur Aufbewahrung von Schriftstücken einzuhalten.

1.5 Finanzfragen

In jedem Land, in dem PM geschäftlich vertreten ist, müssen **die geltenden Gesetze** eingehalten und die allgemein gültigen Grundsätze der Geschäftsethik beachtet werden. Der Einsatz finanzieller Mittel für gesetzwidrige oder unehrenhafte Ziele und Zwecke ist streng verboten.

1.5.1 In den PM Schriftstücken dürfen keine unrichtigen oder irreführenden Angaben gemacht werden. Die Daten müssen vollständig sein und dürfen keinerlei Vermögensbestandteile oder Verbindlichkeiten auslassen, d.h. den gesetzlichen Vorgaben entsprechen.

1.5.2
Spekulations-/
Risikogeschäfte
Wechselkursrisiken Jegliche sogenannte Spekulationsgeschäfte sind PM Mitarbeitern grundsätzlich untersagt. Termingeschäfte mit Währungen und Waren dürfen nur abgeschlossen werden, wenn sie durch konkrete Kundenaufträge gedeckt sind. Die jeweils gültigen Detailvorschriften sind hier zu beachten und ggf. zu ergänzen (RIPAF, Porgas und OHA).

1.5.3
Kursrisiken Dieses Verbot gilt insbesondere auch für solche Fälle, bei denen durch Terminkauf von Währungen bei Geschäften mit Auslandstochtergesellschaften eine "scheinbare Kalkulations-sicherheit" gesucht wird.

1.5.4 **PM fakturiert** grundsätzlich in "**DM**" bzw. die Tochtergesellschaften in ihrer **Landeswährung**. Wenn dies ausnahmsweise nicht möglich ist, muss nach den üblichen Grundsätzen die Fremdwährung durch Termingeschäfte gesichert und die entsprechenden Kosten in der Kalkulation berücksichtigt werden.

1.5.5 **Wechselkursänderungen** muss bei Preislisten und Angeboten Rechnung getragen werden, durch einen entsprechend geschriebenen Vorbehalt bzw. durch eine Kalkulations- Risikospanne (RIPAF 4.41). Bei wechselkursbedingten Kostenerhöhungen von mehr als 5 % ist eine unverzügliche Anpassung der Verkaufspreise notwendig.

1.5.6
Versicherungen PM ist gegen die üblichen Risiken versichert, soweit diese als existenzbedrohend anzusehen sind. Aus diesem Grunde und um die Versicherungsgebühren so niedrig wie möglich zu halten, werden die Versicherungen mit einem angemessenen Selbstbehalt vereinbart. Ungeachtet dessen sind PM-Mitarbeiter aufgefordert, Schadensfälle zu vermeiden als Beweis für qualitatives Verhalten und um Prämienreduzierung oder Rückvergütungen zu erreichen.

1. Verhalten gegenüber der Firma

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

1.6 Vollmachten und Befugnisse

Hier definiert der Geschäftsführer Personal und Verwaltung in Gemeinschaft mit den jeweils zuständigen Geschäftsführern einen Rahmen, welche Befugnisse Abteilungsleiter, Prokuristen und Geschäftsführer bei PMW haben, damit den Mitarbeitern klar ist, in welchen Fällen sie wen fragen müssen, und welche Unterschrift, welche Vollmacht bzw. Kompetenz bei Rechtsfolgen notwendig ist (PORGA 900701 - Zeichnungsbefugnis). Die Befugnisse der PMW-Geschäftsführer sind in der Geschäftsordnung von PMW beschrieben (DRC 9010 PMW). Im übrigen wird auf den Dienstvertrag jedes einzelnen verwiesen.

1.7 Zahlungsgepflogenheiten

1.7.1 Zahlungsgepflogenheiten im Rechnungswesen

PM soll Zahlungen (unabhängig von der Form) nur gegen Belege leisten, die vorschriftsmäßig ausgefüllt sind, und aus denen der Zweck der Zahlung ersichtlich ist. Die Zahlungen dürfen auch nicht gegen gesetzliche Vorschriften verstoßen (z.B. steuerliche Vorschriften).

PM Mitarbeiter sollen nach den allgemein gültigen Grundsätzen ordentlicher Buchführung handeln und hierbei die gültigen Richtlinien beachten.

Nur bevollmächtigte Personen dürfen Zugang zu den Vermögenswerten der Gesellschaft haben und darüber verfügen (Geschäftsführer, Prokuristen), im Rahmen der definierten Vollmachten.

1.7.2 Zahlungen an Organisationen

Die Firma wird keine Gelder und Sachspenden für politische Zwecke bereitstellen, auch wenn dies nach dem geltenden Recht erlaubt ist.

PM Mitarbeiter werden hierdurch keinesfalls von privaten Spenden zugunsten der von ihnen unterstützten politischen Parteien, Vereinigungen, Kandidaten usw. abgehalten. Solche werden durch PM nicht ersetzt oder vergütet.

1.7.3 Zahlungen an öffentliche Auftraggeber und deren Mitarbeiter

Beziehungen von PM zu allen Behörden und deren Vertreter sollen so sein, dass in der Öffentlichkeit bekannt werdende Einzelheiten den Ruf von PM eher fördern und nicht schaden. Zahlungen an Behörden und sonstige öffentliche Dienststellen oder deren Mitarbeiter, um hierdurch geschäftliche Vorteile für PM zu erzielen, sind streng verboten. Dies gilt auch für Zahlungen, die diesen Behörden/ Mitarbeitern indirekt zugute kommen sollten.

Geschenke oder sonstige Zuwendungen, die wertvoller sind als übliche Werbegeschenke, dürfen nicht gemacht werden. Alle staatlichen Verbote über die Annahme von Geschenken und sonstigen Zuwendungen müssen beachtet werden.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

1.8 Beziehungen zu Beratern, Handelsagenturen und Verkaufsrepräsentanten

Provisions- oder Beratungsverträge sollen schriftlich und nur mit Firmen und Personen abgeschlossen werden, mit denen eine Zusammenarbeit auf ehrlicher und vertrauensvoller Basis möglich ist. Zahlungen dürfen nur für solche Tätigkeiten geleistet werden, die üblicherweise vergütet werden. Mit Firmen, an denen ein Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes beteiligt ist, dürfen keine solchen Geschäfte abgeschlossen werden; es sei denn, es ist gesetzlich zulässig und es wurde zuvor die schriftliche Zustimmung der PM Geschäftsleitung eingeholt.

1.9 Belieferung und Preisfindung von Tochtergesellschaften und "internen Kunden"

Ausländische Töchter und Beteiligungsgesellschaften werden nach dem Prinzip "dealing at arm's length" - Details siehe RIPAF - beliefert. Im übrigen gründet sich unsere Preisfindung auf dem Prinzip, dass die Kalkulation das praktische Leistungs- und Kostengeschehen synchron begleitet. Demnach ist auch jede Teilleistung im Unternehmen mit Kosten und Ertrag verbunden. Der Ertrag darf aber nicht nur dem Verkauf bzw. dem letzten Glied vor dem Kunden zugerechnet werden. Entsprechend sollen im sektorübergreifenden Leistungsverkehr vom GF Finanz-/ Rechnungswesen interne Verrechnungspreise festgelegt und die Sektorabrechnung spezifisch leistungsgerecht angesetzt werden. Nur so kann die Leistung dieses PM-Teilunternehmens gerecht bewertet werden.

Interne Kunden, d.h. Mitarbeitern bzw. Abteilungen, welchen man innerbetrieblich zuarbeitet, von denen man also auch existentiell abhängt, verdienen dieselbe Aufmerksamkeit wie der Endkunde.

"Dienet einander" muss ein geheiligter Grundsatz unserer Unternehmenskultur sein. Dies spürt auch unser Endkunde sehr deutlich und kommt daher allen auch indirekt zugute.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

2.1 Allgemeines

Wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen oder Absprachen mit Kunden, besonders mit Wiederverkäufern (selbständige Vertreter, Händler, OEMs) sind immer ungesetzlich.

2.1.2 Preisbindungen beim Wiederverkauf Nach dem Verkauf der Produkte muss PM den Kunden die Freiheit lassen, eigene Verkaufspreise für den Wiederverkauf festzusetzen.

PM wird daher die Verkaufspreise seiner Händler oder OEMs nicht beeinflussen. Beim Vertrieb über den Handel darf PM aber unverbindliche Preise für den Wiederverkauf empfehlen. Hierbei dürfen jedoch nur die Formulierungen "Unverbindliche Preisempfehlung" oder "Unverbindlich empfohlener Preis" verwendet werden.

2.1.3 Konditionenabsprache Ferner sollen PM Mitarbeiter mit Kunden keine Absprachen über Konditionen und Bedingungen treffen, die PM mit anderen Kunden vereinbart hat. Bei Gesprächen über die Preisgestaltung eines von PM belieferten Wiederverkäufers muss deutlich gemacht werden, dass PM auf die Konditionen und Bedingungen dieses Wiederverkäufers keinen Einfluss nimmt.

2.2 Andere Beschränkungen beim Wiederverkauf

PM darf den freien Warenverkehr von PM Produkten innerhalb der Europäischen Gemeinschaft nicht behindern; insbesondere darf PM seinen Kunden die Ausfuhr oder die Wiederausfuhr von PM Produkten innerhalb der Europäischen Gemeinschaft nicht verbieten.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

- 2.2.1** Unter bestimmten Umständen darf PM für den Wiederverkauf seiner Produkte gebietsbezogene oder andere, nicht preisbezogene Einschränkungen vorschreiben; so z. B. Wiederverkaufsbeschränkungen, die notwendig sind, um innerhalb eines zulässigen Vertriebssystems den Warenfluss durch unqualifizierte Händler zu verhindern.
- 2.2.2** PM kann ferner gezwungen sein, Wiederverkaufsbeschränkungen aufzuerlegen, die sich aus in- und ausländischen Ein- und Ausfuhrkontrollbestimmungen oder aus Produkthaftungsgründen ergeben oder dem Gebietsschutz anderer Vertreter dienen.
- Solche Beschränkungen müssen zuvor durch die Rechtsabteilung von PM geprüft werden.
- 2.3.1**
Exklusivverträge PM darf von seinen Endkunden nicht verlangen, ausschließlich Produkte und Dienstleistungen von PM zu kaufen oder Waren eines Wettbewerbers nicht zu kaufen.
- 2.3.2**
**Kopplungs-
geschäfte** Es widerspricht der üblichen PM Geschäftspolitik, Kopplungsgeschäfte abzuschließen. Ein Kopplungsgeschäft liegt vor, wenn eine Ware oder eine Dienstleistung unzulässigerweise nur unter der Bedingung angeboten wird, dass der Kunde zusätzlich eine andere Ware oder Dienstleistung abnimmt, die er eigentlich nicht möchte. Dagegen sind "Einheitspreise" oder "Paketpreise" erlaubt, wenn oder weil die einzelnen Produkte oder Leistungen getrennt zu den üblichen Preisen und Bedingungen erhältlich sind.
- 2.3.3**
**Geschäfte auf
Gegenseitigkeit** Es gehört zur PM Geschäftspolitik, keine Druckmittel zu benutzen, um mit Kunden Geschäfte abzuschließen. Deshalb schließt PM im Normalfall keine Geschäfte auf Gegenseitigkeit ab, wonach PM Produkte oder Dienstleistungen einer anderen Firma nur dann abnimmt, wenn diese Firma Produkte von PM bezieht.
- 2.3.4**
**Spekulations-
geschäfte** Sogenannte Spekulationsgeschäfte irgendwelcher Art sind untersagt (s.a. 1.5).

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

2.4 Kündigung von Verträgen

Die Beendigung einer Geschäftsbeziehung mit Kunden, insbesondere mit Wiederverkäufern und Vertretern, kann zu Rechtsstreitigkeiten führen. Deshalb ist es wichtig, eine derartige Entscheidung mit Bedacht und nur aus wichtigen geschäftlichen Gründen zu treffen - mit Zustimmung der Rechtsabteilung. Das Prinzip der Fairness und Offenheit im Rahmen unserer Unternehmenskultur erfordert (wenn immer möglich) vorherige telefonische oder persönliche Abstimmung mit dem Partner, bevor Briefe, Kündigungen, wichtige Veränderungen etc. geschrieben werden, die entsprechende Rechtsfolgen haben können.

Solche Briefe werden dann im übrigen kürzer und klarer und hinterlassen weniger Spannungen.

Bei jeder Kündigung ist außerdem zu bedenken, dass es **unsere** frühere Entscheidung war, den betreffenden Partner zu wählen. Daher liegt auch bei uns ein Teil der Schuld für eine ggf. unangenehme Trennung bzw. Veränderung. Oft wurde die Entwicklung dahin auch durch unser Verhalten oder unsere Unterlassung begünstigt, denken wir nur an Führungsfehler etc. Aus kritischer Betrachtung eigener Fehler müssen Lehren für künftiges Verhalten gezogen und festgeschrieben werden, um Wiederholungen zu vermeiden.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

2.5 Preisdiskriminierung

- 2.5.1 Allgemeines** PM ist **nicht** verpflichtet, allen Kunden gleiche Preise einzuräumen. Preisunterschiede sind besonders dann zulässig, wenn wegen unterschiedlicher Verkaufs- und Liefermengen Kosteneinsparungen bei der Herstellung im Vertrieb oder beim Versand entstehen oder begleitende Dienstleistungen unterschiedlich sind.
- 2.5.2** Die internen Richtlinien über die Preisgestaltung und die Rabattpolitik von PM müssen in jedem Fall eingehalten werden.
- 2.5.3** Öffentlichen Auftraggebern sind alle die Vorteile (z. B. Mengenrabatt, Skonto, Vertragsbedingungen usw.) einzuräumen, die beim Vorliegen gleicher Verhältnisse anderen PM Kunden üblicherweise gewährt werden.
- 2.5.4** Wegen der Vielfalt der gesetzlichen Vorschriften über Preisdiskriminierung sollte bei jeder Ausnahme von diesen Vorschriften das Zustandekommen und der Zweck des von der PM Preisliste abweichenden Preises dokumentiert werden.
- 2.5.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen** Unterschiede in den allgemeinen Geschäftsbedingungen (z. B. bei Rabatt, Preisen, Zahlungsfristen, Gutschriften, Dienstleistungen), die nur ganz bestimmte Kunden begünstigen, können eine unzulässige Benachteiligung darstellen. Die Standardverträge und die allgemeinen Geschäftsbedingungen von PM dürfen grundsätzlich nur durch Geschäftsleitungsbeschluss geändert werden.
- 2.5.6 Dienstleistungen** Verkaufsunterstützende Hilfen und sonstige Dienstleistungen (wie Werbematerial, Vorführgeräte, Mietmaschinen, Ausstellungsstücke, Spezialverpackungen u. ä.) dürfen nicht vorzugsweise nur einzelnen Kunden angeboten werden. Im Interesse der **Gleichbehandlung** gilt dies vor allem für Kunden und Wiederverkäufer, die miteinander im Wettbewerb stehen.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

2.6. Unlauterer Wettbewerb und unlautere Werbung

Durch irreführende Werbung und unlautere Wettbewerbsmethoden dürfen PM Mitarbeiter keine Kunden werben. Unzulässig sind z. B.:

Falsche, unvollständige, übertriebene und andere unfaire Angaben und Vergleiche.

Selbst sachlich richtige Informationen können herabsetzend wirken und damit unzulässig sein, wenn sie in abfälliger Weise geäußert werden und für die betreffende Verkaufssituation unbedeutend sind.

Besonders günstige Angebote und Sonderaktionen, die durch eine zeitliche Befristung Kunden und Interessenten unter unzulässigen Kaufdruck setzen. Selbstverständlich dürfen Sonderangebote mit der PM üblichen Angebotsbindefrist von **60 Tagen** gemacht werden.

Unzulässig sind auch kostenlose Nebenleistungen oder Zugaben zu anderen PM Produkten oder Dienstleistungen an das Kundenunternehmen, soweit diese handelsübliches Zubehör oder geringwertige Werbegeschenke übersteigen.

Die Rechtsabteilung steht den Mitarbeitern zur Verfügung, um sie in schwierigen Situationen im Bereich der Kundenwerbung zu beraten.

2.7 Vertrauliche Informationen

PM Mitarbeiter dürfen nicht versuchen, vertrauliche Informationen zu erhalten, die der Kunde nicht preisgeben möchte. Um unabsehbare haftungsrechtliche Folgen zu vermeiden, dürfen PM Mitarbeiter vertrauliche Informationen von Kunden nur nach schriftlicher Vereinbarung über die Geheimhaltungspflicht mit dem betreffenden Kunden entgegennehmen.

Solche Geheimhaltungsverträge sollen nur nach Rücksprache mit der Rechtsabteilung unterschrieben werden.

Ebenso darf der Kunde keine internen vertraulichen Informationen von PM erhalten. Ausnahmen verantwortet der zuständige Prokurist bzw. Geschäftsführer von PM (s. 1.3).

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

3.1 Allgemeines

*Dieses Kapitel ist zugleich wesentlicher Bestandteil des Handbuchs der Einkaufsabteilung.

3.1.1 Wertesystem im Einkauf

Weil bei Putzmeister vieles von Zulieferanten hergestellt und geliefert wird, ist die Beziehung zu diesen Geschäftspartnern ebenso wichtig wie zu einer eigenen Betriebsabteilung. Sie soll eng, vertrauensvoll, effizient laufen, mit wenig Papier und möglichst "on-line". Als Basis der Kooperation ist die Werteskala unserer Unternehmensphilosophie hier besonders wichtig. Sie muss ausdrücklich besprochen und gegenseitig anerkannt werden.

Mit Lieferanten soll stets entgegenkommend, fair und partnerschaftlich gearbeitet werden. Das Verhalten von PM Mitarbeitern, die mit Lieferanten verhandeln, muss von gesundem Menschenverstand, sicherem Urteilsvermögen und einem Höchstmaß an Integrität bestimmt sein.

3.1.2 Informationsaustausch

Enger Kontakt und Erfahrungsaustausch mit Lieferanten, insbesondere zu solchen, die nach unseren Zeichnungen arbeiten, ist Pflicht für alle zuständigen Mitarbeiter, Einkäufer, Konstrukteure, Fertigungsleute usw. Sie müssen die Möglichkeiten und Erfahrungen unserer Zulieferanten nutzen, um Verbesserungen zu erzielen. Die Erfahrungen des Zulieferers werden (z. B. durch den Lieferantenhinweis, Formular-Nr. F 6106 HO) mitgeteilt.

3.1.3 Landesübliche Regeln

Mitarbeiter sollen darauf achten, dass die Lieferanten von PM alle im Herstellungs- oder Verkaufsland die für die Lieferbeziehung relevanten Gesetze und Gepflogenheiten beachten.

Von Lieferanten, welche ein erhebliches Geschäftsvolumen mit PM abwickeln, wird PM eine entsprechende schriftliche Bestätigung über den Liefervertrag hinaus verlangen.

3.1.4 Qualität

Qualitätssicherung bei Lieferanten ist genauso wichtig wie im eigenen Betrieb. Unsere zuständigen Mitarbeiter müssen unter der Verantwortung der Geschäftsführung Technik bei den Lieferanten die Voraussetzungen schaffen, damit unsere Qualitätsvorschriften angewandt werden. Darauf fassend sollen Regeln und Normen für einen hohen Fertigungsstandard, geringe Ausschussquoten, tadellose Anlieferung bei PM und danach folgende Minimierung unseres Kontrollaufwands aufgestellt werden, z.B. durch Lieferanten, Auditierung und Qualitätssicherungsvereinbarungen.

3.1.5 Information

Gegenseitige Information beider Partner über allgemeine Situation, Lage, Sorgen, Zukunft usw. dienen der Wahrung des Vertrauens und zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

3.1.6 Wettbewerb

PM soll im Regelfall seine Lieferanten nicht darin beschränken, ihre Produkte und Dienstleistungen Wettbewerbern von PM oder anderen Interessenten anzubieten.

Ausgenommen davon sind Produkte, Dienstleistungen und technisches Wissen, soweit PM an deren Zustandekommen technisch, finanziell, konzeptionell oder in sonstiger Weise beteiligt ist; oder aber für den Fall, dass PMW Exklusivitätsansprüche auf einen Artikel vereinbart.

Diesbezüglich schließt die Einkaufsabteilung einen speziellen Liefervertrag mit dem Lieferanten ab. In diesem wird z.B. deutlich gemacht, aus welchem Grund PMW den Artikel geschützt wissen möchte.

3.1.7 Gegenleistungen

PM wird einem Lieferanten weder andeuten noch vorschlagen, dass er als Gegenleistung für Einkäufe von PM seinerseits PM Produkte kaufen soll. Selbstverständlich darf PM aber versuchen, Produkte auf normalem Wege an seine Lieferanten zu verkaufen.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

3.1.8 Negative Informationen PM Mitarbeiter dürfen Probleme oder Schwächen eines Lieferanten keinem anderen Lieferanten und keiner Person außerhalb von PM mitteilen oder weitergeben. Dies gilt nicht, wenn PM hieraus Schaden erwachsen könnte.

3.1.9 Vertrauliche Information Vertrauliche Informationen dürfen nur entgegengenommen oder an einen Lieferanten weitergegeben werden, nachdem eine schriftliche Vereinbarung über deren vertrauliche Behandlung getroffen wurde.

3.2 Auswahlkriterien für Lieferanten

3.2.1 Chancengleichheit Bei der Auftragsvergabe für neue Teile und Dienstleistungen sollen interessierte Lieferanten unter Beachtung der Chancengleichheit nach gleichen Kriterien überprüft werden. Das gleiche gilt auch bei der Auswahl zusätzlicher Lieferanten für bereits vorhandene Materialien und bereits in Anspruch genommene Dienstleistungen.

3.2.2 Lieferantenfreigabe Teile, die für PM Produkte oder Fertigungsabläufe wesentlich sind, müssen vor Auftragserteilung besonders geprüft werden, ob sie die technischen Spezifikationen hinsichtlich Qualität und Zuverlässigkeit erfüllen. Dergleichen muss die Fähigkeit des Lieferanten, kontinuierlich zu liefern, beurteilt werden (s. PORGA Erstmusterprüfung, Lieferantenfreigabe und Lieferanten-Audit)

3.2.3 Selektive Prüfung Bei Teilen, die vor ihrer Abnahme von PM eingehende oder kostspielige Untersuchungen zu ihrer Freigabe erfordern, kann die Anzahl der Lieferanten, deren Teile geprüft werden sollen, begrenzt werden. In solchen Fällen wird PM alle Gesuche von Lieferanten um Bewertung ihrer Teile prüfen.

Ausschlaggebendes Kriterium für die Zulassung zur Freigabeprüfung ist der Gesamteindruck vom Lieferanten.

3.2.4 Kleine beachten Kleine und mittlere Lieferanten sollen gesucht und ermutigt werden, sich zu qualifizieren und Angebote einzureichen. Solche Lieferanten sollten den Auftrag erhalten, wenn die Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen die PM Anforderungen erfüllen und ihre Preise nicht höher sind, als die anderer qualifizierter Lieferanten.

3.2.5 Ausland Ebenso sollen wir Ausschau halten nach Lieferanten im Ausland und besonders in der Dritten Welt. Dies stärkt den Welthandel, unsere eigenen Exportchancen, ist für viele bei uns ein ermunternder Anreiz zur Leistung, fördert die Interessen der Länder, in die wir exportieren und gibt uns selbst eine gute Gelegenheit, über spezifisch angepasste Produkte für unsere Kunden nachzudenken.

* Neben Englisch als Fremdsprache wird von der PM Einkaufsabteilung jede Anstrengung unternommen, um mit den Lieferanten möglichst in Ihrer Landessprache zu kommunizieren.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

3.2.6 Abhängigkeit Volle Abhängigkeit des Lieferanten von PMW soll vermieden werden. Die Auslastung von kleineren Zulieferanten bis 20 Mitarbeiter mit PM-Aufträgen soll nicht höher sein als 50 bis 60 %; bei größeren Unternehmen nicht mehr als 30 %.

3.2.7 Single Sourcing Konzentration des Bedarfs auf einen Lieferanten ist dann zulässig, wenn die Regeln vom sogenannten "Single Sourcing" z.B. gemäß PORGA 930101 beachtet werden.

3.3 Angebot und Kostenvoranschläge

3.3.1 Fairness Es entspricht der Geschäftspolitik von PM, Vereinbarungen zu treffen, die sowohl dem Käufer als auch dem Verkäufer gerecht werden und die langfristigen finanziellen Interessen beider Seiten angemessen berücksichtigen.

Auf Tricks und Übervorteilung des Partners muss bewusst verzichtet werden im Sinne fairer Geschäftsbeziehung mit gegenseitiger Verantwortung füreinander.

Jedoch muss der Wettbewerbsdruck, dem wir ausgesetzt sind, auch dem Lieferanten spürbar sein.

Den Drang zu ständiger Verbesserung der Leistung aus eigener Initiative der Sache zuliebe, muss jeder Lieferant stets deutlich beweisen. **(KAIZEN)**

Darauf beruht unser Prinzip der verlängerten Werkbank und Arbeitsteilung.

3.3.2 Leistungsverzeichnis Für die Abgabe von Angeboten wird PM seine technischen und geschäftlichen Anforderungen (einschließlich Schätzung eines zeitbezogenen Lieferumfangs) wenn möglich mindestens drei qualifizierten Lieferanten mitteilen. Präzisierungen, Änderungen und Ergänzungen dieser Anforderungen können vor der Abgabe von Angeboten vorgenommen werden; doch sollten alle davon betroffenen Lieferanten darüber informiert werden.

3.3.3 Falls PM eine Frist zur Abgabe von Angeboten gesetzt hat, sollen im Normalfall nach Ablauf dieser Frist eingehende Angebote nicht mehr berücksichtigt werden.

3.3.4 Angebotsanalyse Während der Auswertung der Angebote **kann** PM im Falle einer deutlichen Abweichung eines Angebotes oder Kostenvoranschlages von anderen Angeboten oder von üblichen Marktpreisen in individuellen Besprechungen mit dem betreffenden Lieferanten die Anforderungen von PM klarstellen oder die Preiskalkulationen des Lieferanten überprüfen. Falls diese Besprechungen zu Änderungen der PM Anforderungen führen, können alle davon betroffenen Lieferanten ein Nachtragsangebot im Hinblick auf die veränderten/ neuen Anforderungen abgeben.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

- 3.3.5 Rabatte** PM wird von ihm abhängige Lieferanten nicht zu Rabatten und Nachlässen auffordern, welche jene für Waren oder Dienstleistungen ähnlicher Qualität und Menge im entsprechenden Land deutlich unterschreiten.
- 3.3.6 Preisvertraulichkeit** PM wird Einkaufspreise oder andere vertrauliche Informationen keinem Lieferanten oder einer sonstigen Person außerhalb von PM bekanntgeben.
- 3.3.7 Ganzheitlich** Bei jeder Auftragsergabe sollen die Gesamtkosten, die PM langfristig entstehen, zugrundegelegt werden. Hierbei sind sowohl die Nebenkosten (Fracht, individueller Aufwand), welche mit mangelhaften Waren oder Dienstleistungen verbunden sind bzw. entstehen, wie auch der Wert einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit PM Lieferanten zu berücksichtigen. Der Einkauf soll also ganzheitlich denken.
- 3.3.8 ABC-Analyse** Nicht der günstigste Lieferant ist zu nehmen, sondern derjenige Lieferant, der unter Abwägung aller Umstände der Beste ist (Wirtschaftlichkeitsprinzip, ABC-Analyse).
- 3.3.9** Lieferantenwechsel sollen erst dann durchgeführt werden, wenn die Preisdifferenz nach Abwägung aller Umstände eine ausreichende Ersparnis ergibt. Auch der technische Leiter muss zustimmen wegen Gefahr eventueller Qualitätsschwankungen.
- Bei langjährigen Geschäftsbeziehungen wird vor endgültiger Umstellung dem Lieferanten die Möglichkeit eingeräumt, seinen Preis zu korrigieren.

3. Verhalten gegenüber Lieferanten

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

3.4 Gleichbehandlung mit Tochtergesellschaften

Eigene Tochter- und Beteiligungsfirmen werden gegenüber sonstigen Zulieferanten im Normalfall nicht bevorzugt bei Beachtung der oben genannten Gesichtspunkte.

3.5 Integrität im Beschaffungswesen

Analog unserer Integritätsanforderungen an das Verkaufspersonal und in Wahrung unserer Firmenphilosophie, gilt auch für alle Mitarbeiter von PMW - insbesondere Einkauf, Materialwirtschaft, Technik und Fertigung -, dass sie von **keinem** Lieferanten geldwerte Vorteile, Geschenke oder gar finanzielle Zuwendungen in direkter oder indirekter Form (über Verwandte und Freunde etc.) entgegennehmen. Dazu zählen auch Einladungen aller Art für Essen oder Schulungen, sofern diese nicht direkt und bewertbar zur sachlichen Information oder Weiterbildung dienen (s.a. 1.2.6).

Ausgenommen sind z.B. zum Jahresende Gefälligkeiten kleiner Art wie Kalender, Modelle, Schreibzeug oder ein kleines Weingeschenk, soweit diese steuerlich als Werbegabe gelten können.

Lieferanten, die mehr zuwenden wollen, müssen aufgefordert werden, eine Spende für unsere sogenannte "Freud- und Leidkasse" zu machen.

PM-Mitarbeiter, die ausnahmsweise Zuwendungen von mehr als DM 100 Verbraucherwert entgegennehmen müssen, sollen dies ihrem Vorgesetzten melden. Er muss den Spender auf unsere Regeln aufmerksam machen und ggf., bzw. ausnahmsweise, die Geschenke (z.B. bei Jubiläen oder als Preise) verteilen, wenn Mitarbeiter für gute Leistungen belohnt werden sollen.

Wer sich von Abhängigen oder Lieferanten unangemessen beschenken lässt, sollte sich auf ehrenhaftes Verhalten besinnen oder besser PM verlassen.

Die sonstwo bekannten Bestechungspraktiken wären für PM entwürdigend und in höchstem Grad schädlich, für die von uns angestrebte Unternehmenskultur. Sie passen nicht zu den Vorstellungen eines guten Charakters und einer Integrität, die wir uns gemäß der Firmenphilosophie - für jeden bindend - gegeben haben. (s.a. § 1.2.7). Alle Firmenangehörigen, die mit Lieferanten auftragsbeeinflussend verkehren, müssen wegen ihrer besonderen Gefährdung zu jedem Jahresende die sogenannte Integritätserklärung (GEC 9307) unterschreiben zur regelmäßigen Ablage in der Personalakte.

4. Verhalten gegenüber Wettbewerbern

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

4.1 Wettbewerb achten

Wir bekennen uns zum weltweit freien Wettbewerb in der Marktwirtschaft. Deshalb respektieren wir jeden Mitbewerber und analysieren seine Schwächen und Stärken objektiv, um uns zu messen und darauf einzustellen.

4.1.2 Kontakte zum Wettbewerb

Der Erfolg des Wettbewerbs am Markt ist unter anderem ein Maßstab für unsere eigene Leistungsfähigkeit. Putzmeister strebt ein gutes und entspanntes Verhältnis zu seinen Mitbewerbern an. Trotz hartem Konkurrenzkampf soll jede Gelegenheit genutzt werden, innerhalb der nachstehend beschriebenen Grenzen Kontakte zu pflegen. So können mögliche Differenzen auf persönlicher oder normaler Geschäftsbasis ausgeräumt werden. Erst wenn solche Bemühungen fehlschlagen, ergreifen wir juristische Schritte.

4.1.3 Miteinander sprechen

Sofern ein Konkurrent in unseren Augen wettbewerbswidrig oder unfair handelt, müssen alle Anstrengungen unternommen werden, die eine Bereinigung dieser Situation auf einfachster, telefonischer oder persönlicher Basis ermöglichen. Erst hiernach sollten Anwälte bemüht oder der Rechtsweg beschritten werden.

4.2 Preisabsprache zwischen Wettbewerbern

Einer der schwersten Verstöße gegen wirtschaftliche Bestimmungen sind Absprachen zwischen Wettbewerbern. Vereinbarungen oder Absprachen zwischen Wettbewerbern über Preise, Verkaufsbedingungen, Produktionsumfang oder die Aufteilung von Märkten sind grundsätzlich rechtswidrig.

4.2.1 Produktionsabsprachen

Unzulässig sind auch Vereinbarungen, die darauf hinzielen, die Qualität von Produkten dadurch einzuschränken bzw. herabzusetzen, dass die Entwicklung oder die Herstellung neuer Produkte einvernehmlich beschränkt wird. PM beteiligt sich nicht an solchen Vereinbarungen oder Absprachen, und zwar weder mündlich noch schriftlich und auch nicht stillschweigend. Dies gilt auch für den Fall, dass die Vereinbarungen einen an sich vernünftigen Geschäftszweck - wie z. B. die Verhinderung von Überproduktion - zu verfolgen scheinen.

4.2.2 Preispolitik

PM wird sich daher auch nicht daran beteiligen, Höchst- oder Mindestpreise festzusetzen oder Informationen über künftige Preisgestaltung auszutauschen.

4.3 Wettbewerbsbeschränkungen

Die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) und Kooperationsverträgen zwischen Wettbewerbern sowie Unternehmenszusammenschlüsse (Fusion) können den freien Wettbewerb beeinträchtigen.

Deshalb sind alle derartigen Vorhaben besonders dann, wenn sie Marketingabsprachen beinhalten, zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit der Rechtsabteilung auf ihre Zulässigkeit hin zu überprüfen.

4. Verhalten gegenüber Wettbewerbern

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

In vielen Fällen müssen solche Vorhaben behördlich genehmigt werden. Ihre Zulässigkeit muss außerdem oft nach mehreren Rechtsordnungen geklärt werden, da sie Auswirkungen im Ausland haben könnten.

4.4 Vertraulichkeit gegenüber Wettbewerbern

Bei Kontakten zu Wettbewerbern sollen PM Mitarbeiter nicht über interne Angelegenheiten sprechen; wie z. B. über Preise und Verkaufsbedingungen, Kosten, Bestandslisten, Fertigungspläne, Marktübersichten oder andere vertrauliche Informationen (außer bei Produkten, die der Wettbewerber von PM kauft oder an PM verkauft).

4.5 Industrie- und Berufsverbände

Industrie- und Berufsverbände können nützliche und notwendige Aufgaben erfüllen, indem sie u.a. den Austausch von Informationen über allgemein interessierende Angelegenheiten der Industrie fördern; wie z. B. über technische Entwicklungen, Normungen und Neuerungen, über neue Verwaltungsvorschriften oder Tendenzen in der wirtschaftlichen Entwicklung. Doch besteht die Gefahr, dass der Eindruck entsteht, die Verbands- und Vereinsmitglieder könnten die Vereinigung zu rechtswidrigen Absprachen benutzen. An etwaigen Diskussionen über Preise, Verkaufsbedingungen usw. sollte sich ein PM Vertreter nicht beteiligen, und um jeden Verdacht auszuschließen, gegebenenfalls die Versammlung verlassen, wenn eine solche Diskussion nicht sofort beendet wird.

4. Verhalten gegenüber Wettbewerbern

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

4.6 Information von Kunden

4.6.1

Methoden

PM hat berechtigtes Interesse daran, Informationen über Neuentwicklungen der Wettbewerber zu erhalten und alle veröffentlichten Informationen über Konkurrenzprodukte auszuwerten (z. B. Veröffentlichungen über Produktspezifikationen und Preise usw.). Jedoch darf auf keinen Fall versucht werden, sich mit unlauteren Mitteln Geschäftsgeheimnisse oder andere vertrauliche oder geheime Informationen eines Wettbewerbers zu beschaffen (z. B. über dessen Betriebsanlagen, Produktionskapazitäten, technische Entwicklungen, Kunden).

Zu den unzulässigen Mitteln gehört das Aushorchen von Beschäftigten eines Wettbewerbers.

4.6.2

Vertrauliches Material

PM Mitarbeiter sollten Informationen über Produkte und Pläne von Wettbewerbern weder entgegennehmen noch lesen, die als "persönlich" oder "vertraulich" o. ä. gekennzeichnet sind oder auf eine Weise erhalten werden, die darauf schließen lässt, dass die Information vertraulich behandelt werden soll

4.6.3

Wissen

Wettbewerbs-Info

PM Mitarbeiter müssen besonders vorsichtig sein, wenn sie vertrauliche Informationen von solchen Kunden erhalten, die gleichzeitig hinsichtlich anderer Produkte Wettbewerber von PM sind. Vereinbarungen mit Wettbewerbern über den Erhalt vertraulicher Informationen dürfen erst nach Rücksprache mit der Rechtsabteilung getroffen werden.

4.7 Angaben über Wettbewerber

4.7.1

Allgemeine Regel

Bei Äußerungen über einen Wettbewerber oder dessen Produkte sollten PM-Mitarbeiter folgende Regeln und Erfahrungen beachten:

Seit jeher hat PM seine Kunden durch hervorragende Fähigkeiten, Know-How, faires Geschäftsverhalten und andere Vorzüge überzeugt. Es entspricht der Geschäftspolitik von PM, die Qualität der eigenen Produkte hervorzuheben, jedoch keine herabsetzenden Äußerungen über Wettbewerber oder deren Produkte zu machen.

4.7.2

Wahrheit

Mündliche oder schriftliche Erklärungen über einen Wettbewerber oder dessen Produkte müssen den Tatsachen entsprechen sowie fair und vollständig sein.

4.7.3

Beweisbare Fakten

Angaben über die Spezifikation, die Qualität, die Verwendbarkeit oder den Wert eines Konkurrenzproduktes sollten nicht gemacht werden; es sei denn, eine derartige Aussage beruht auf vom Wettbewerber selbst veröffentlichten Informationen oder anderen objektiven und nachprüfaren Angaben. In jedem Fall aber müssen die Angaben vollständig und beweisbar sein.

4. Verhalten gegenüber Wettbewerbern

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst

4.7.4 Objektivität

Jegliche PM Werbung muss den Gesetzen und den PM Richtlinien für Werbung und Verkaufsförderung (Verkaufsförderungshandbuch) entsprechen. PM verzichtet im allgemeinen auf vergleichende Werbung, auch wenn sie wie z. B. in Deutschland unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt ist. Bevor irgendwelche Vergleiche mit Konkurrenzprodukten veröffentlicht werden, muss auf jeden Fall eine sorgfältige Überprüfung durchgeführt werden; der Vergleich muss immer durch Fakten belegbar, fair und vollständig sein.

Nur auf offenkundige Fakten sollte in Verkaufsgesprächen hingewiesen werden, nicht aber auf irgendwelche Unzulänglichkeiten von Wettbewerbern wie z. B. deren Produktionsprobleme, finanzielle Schwierigkeiten oder Rechtsstreitigkeiten.

4.7.5 Kompetent und qualitativ

Allein schwache Verkäufer, welche den kundenbezogenen Nutzen unserer Produkte nicht überzeugend darzustellen vermögen, verfallen in die oben gerügten Praktiken. Sie entsprechen nicht unserer Unternehmensphilosophie und sollten dringend ihre Kompetenz steigern oder die Firma verlassen.

4.8 Gewerbliche Schutzrechte

PM wird auf Basis einer Kosten-Nutzenüberlegung des verantwortlichen technischen Leiters Schutzrechte anmelden soweit sinnvoll. Die verantwortlichen TL müssen Schutzrechtsveröffentlichungen des Wettbewerbs überwachen und auswerten. Einsprüche an gegnerischen Patenten werden nur gemacht, wenn bei Interesse von PM und guter Substanz der Einspruchsunterlagen ein kostenloses Mitbenutzungsrecht vereinbart werden kann. Statt Nutzungsklagen und Rechtsstreit sollen eher gegenseitige Nutzung von Schutzrechten vereinbart werden, um sich gegen Drittwettbewerber zu stärken.

4.9 Feindbild abbauen

Wegen unserer grundsätzlich positiven Einstellung zum Wettbewerb darf bei PM nicht mit Feindbildern zur Motivation für den Kampf im Markt gearbeitet werden. Eher wird Verständnis gezeigt für gelegentlich unsaubere oder unfaire Methoden und im persönlichen Gesprächen an deren Besserung gearbeitet. Dies gilt unabhängig davon, dass gelegentlich **eigenes** Missverhalten Anlass für quasi feindliche oder aggressive Haltung des Wettbewerbs sein kann. Bei PM sollen die anderen Marktteilnehmer eher als freundliche Mitbewerber in einem Wettkampf betrachtet werden, bei welchem wir aus eigener Initiative und eigenem Interesse und Ehrgeiz die Besten sein wollen - wenigstens aber gut und geachtet.

5. Verhalten untereinander

Der Inhalt dieses Kapitels ist eine verkürzte Darstellung der wesentlichen Inhalte unserer Druckschrift PM 1424 - Miteinander bei PM. Darüber hinaus wird verwiesen auf die Broschüre PUTZMEISTER-Führungsgrundlagen PFG 9403.

Nachfolgend finden Sie die Inhaltsverzeichnisse dieser Druckschriften.

Miteinander bei Putzmeister

1.	Die Putzmeister-Unternehmensphilosophie ... und ihre Bedeutung für unsere Zusammenarbeit	5
2.	Unternehmensbeschreibung und Leitbild.....	7
3.	Wie wir uns verhalten	10
4.	Wie Putzmeister arbeitet.....	12
5.	Worauf es bei Putzmeister ankommt.....	13
5.1	Gewinn	14
5.2	Kunden	16
5.3	Betätigungsgebiet.....	18
5.4	Wachstum und Zukunft	20
5.5	Firmenmitglieder (FMG).....	22
5.6	Führungsstil	25
5.7	Gesellschaftliche Verantwortung	32
6.	Anhang	35
6.1	Fünf entscheidende Fähigkeiten erfolgreicher Führungspersonen	35
6.2	Mut und Meditation	36
6.3	Die 10 Gebote der Bibel für Putzmeister	37
6.4	Dienen bei Putzmeister	43
6.5	Zum Nachdenken - kleine Spruchsammlung	44
6.6	PM-Management Literatur	45
6.7	Integritätserklärung	46

5. **Verhalten untereinander**
 qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst
-

PUTZMEISTER Führungsgrundlagen

Vorwort	3
---------------	---

Teil A: Führungsinhalte

1. Wer ist PUTZMEISTER heute.....	6
2. Unternehmensziele.....	7
3. Zielgruppen.....	7
4. Maßnahmen	8
5. Unternehmenswerte / Unternehmensphilosophie	9
6. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	10
7. Wie führen.....	10
8. Anforderungen an Führungskräfte.....	11
9. Führungsorganisation	11
10. Führungskonzept	12
11. Führungsentwicklung	12
12. Partnerschaft für Motivation	12
13. Besetzung von Führungspositionen	13
14. Verhalten der PUTZMEISTER-Führungskräfte	14
15. Miteinander reden.....	15
16. Denkqualität schulen	16
17. Sachverstand üben und schulen	17
18. Führungskultur und Betriebsklima pflegen.....	17
19. Betriebsrat aktiv mitgestaltend.....	18
20. Weitergehende Pflichten der Mitarbeiter	19

Teil B: Mittel und Begriffe der PM-Führungsorganisation

1. Führungsmittelstruktur	23
2. Gesellschaftsgrundlagen	23
3. Unternehmensphilosophie	25
4. Organisation / KS 65506.....	25
5. Strategie	30
6. Führungsgrundlagen Tochtergesellschaften.....	31
7. Geschäftsgrundsätze.....	31
8. Ablauforganisation	32
9. Stellenbeschreibungen.....	32
10. Unternehmensplanung - Ziele - Maßnahmenkataloge	33
11. Persönliche Ziele.....	35
12. Informationswesen und Lernunternehmen	35
13. Projektführung.....	37

Anhang

- PM 94035 - Die 10 PUTZMEISTER-Führungsgebote
- PM 87080 - Ethik des Führens

Kundenorientiertes Credo von PM:

Dienen - Bessern - Werte schaffen

6. Unternehmensbeschreibung und Leitbild

6.1. Wer ist PUTZMEISTER heute?

Wir sind ein weltweit tätiges Maschinenbau- und Serviceunternehmen. Ausgehend vom Kernbereich **Pumpen für besonders schwierige Medien** ist PM seit Gründung 1959 aus eigener Kraft und mit eigenen Ideen gewachsen auf im Jahr 2000 mehr als eine dreiviertel Milliarde Verkaufserlös, der weltweit erwirtschaftet wurde von etwa 1.800 Mitarbeitern in 15 selbständig operierenden Geschäftseinheiten. Schwerpunkte der Herstellung sind Maschinen zur Förderung und Verteilung von Beton, Mörtel und Dickstoffen bis hin zu deren Aufbereitung, Zwischenlagerung und Verarbeitung.

Das mitarbeiterbezogene und marktorientierte Unternehmen gliedert sich derzeit in nachfolgende unternehmerisch selbständig geführte Geschäftssektoren bzw. Zweigfirmen.

Marktfeld	Sektor	Zweigfirma
Betonförderung Fahrbare und stationäre Pumpen für Transportbeton Flexible Verteilermaste Fahrmischerpumpen Consulting und Datentechnik	BP PCD	
Telebelt Fahrbares Teleskopierförderband	TB	
Anlagentechnik Pumpförderung von Dickstoffen Silotechnik Betonieren in Tunneln und Bergwerken	PAT	
Mörtelmaschinen Verputz- und Nassspritzmaschinen Extrichfördermaschinen Pumpen für Injektion und Sonderanwendungen Hochdruckreinigung		PMM GmbH PMM GmbH Bereich APS
Kunden- und Interne Seminare, Lernmodule		PM Akademie GmbH

Alle sind nach innen und außen frei wettbewerbsfähig im Markt tätig und auf ihre speziellen Marktsegmente ausgerichtet. Ihr Kerngeschäft ist getragen durch ein bestimmtes Sortiment von Maschinen und Dienstleistungen, die auf Basis der Regeln für Produktmanagement gepflegt und entwickelt werden.

Alle sind gekennzeichnet durch hochentwickelte, teilweise komplexe Technik mit höchsten Leistungsanforderungen für anspruchsvolle und verwandte Marktsegmente mit kleinen bis mittleren Stückzahlen.

Sie sind geeint durch das hier beschriebene Leitbild des Gesamtunternehmens PUTZMEISTER mit seinen Unternehmenszielen (Vision), unternehmerischem Handeln (Mission) und Verhaltenswertekatalog (Philosophie). Jede Geschäftseinheit leitet daraus ihr spezielles Leitbild ab.

Das dem „SEIN“ der Unternehmensphilosophie folgende **TUN** findet seine operative Grundlage in den Teilen des Leitbildes

1. **Unternehmensziele (Vision) und Zielgruppen**
2. **Maßnahme (Mission)**

6.2 Unternehmensziele - das Wohin *Was wollen wir langfristig erreichen?*

Als dynamisches Unternehmen mit hohem Leistungsanspruch strebt Putzmeister nach anspruchsvollen Produkten und Dienstleistungen von hoher Qualität und optimalem Kundennutzen; mit dem Grundsatz, diese aus eigenem Antrieb fortlaufend besser und preiswerter zu gestalten.



Putzmeister-Produkte und -Leistungen müssen den wahren Bedarf und die Qualitätsanforderungen erstrangiger Kunden in den jeweiligen Märkten erfüllen bzw. übertreffen; mit dem Ziel, die Besten zu sein und hohes Ansehen zu finden.

Putzmeister will angemessene Erträge erwirtschaften zur Sicherung der Zukunft mit gesundem Wachstum aus eigener Kraft. Hohe Eigenkapitalausstattung muss als Vertrauensbasis für alle Partner erhalten bleiben.

Putzmeister will wachsen im Hinblick auf verwandte Technik, Anwendungsgebiete und Märkte und seinen Kunden stets ein starker und innovativer Partner sein.

Putzmeister will Marktführer sein bezüglich marktkonformer, moderner Technik, Kundennähe, Lieferbereitschaft und Preis- Leistungsverhältnis.

Putzmeister will, dass seine Firmenmitglieder mitgestalten, sich in ihrer Verantwortung entfalten, leistungsgerecht an ihrem Erfolg teilhaben, gerne bei Putzmeister arbeiten und auf ihre Firma stolz sind.

Dazu ist für Putzmeister hohe Qualität von Mitarbeitern und Führung erstrangiges Ziel.

6.3 Zielgruppen - *Wem wollen wir damit dienen?*

Kunde des Unternehmens ist der Markt weltweit.
Kunden der Führungskräfte sind die Mitarbeiter.
Kunden der Mitarbeiter sind ihre "Nächsten" und die Führungskräfte.
Jeder dient und achtet jedermann als "**Kunden**" und Partner.

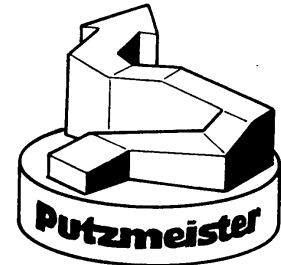
Diese konsequente Ausrichtung auf die individuellen Kunden von Putzmeister gilt auch nach innen im Sinne von "Dienet einander".

Kundenorientierung ist mehr als ein instrumentelles Lippenbekenntnis. Sie muss von uns allen aktiv im Alltag umgesetzt werden. Wir wollen überzeugen und gewinnen anstatt über Anweisungen disziplinieren, wohl wissend, dass es ohne immerwährendes Lernen und Selbstdisziplin nicht geht. Wir wollen miteinander als ganz normale Menschen ganz normal und vertrauensvoll umgehen auf dem Weg zu gemeinsamen Zielen.

6.4 Maßnahmen - das Womit - Mission

Was wollen wir tun, um unsere Unternehmensziele zu erreichen?

Putzmeister erreicht Ziele, verwirklicht Werte und dient Kunden mit marktgerechten Problemlösungen durch Produkte, Leistungen und Systeme von hohem Nutzen. Diese Produkte sind Pumpen, Verteiler und Zusatzgeräte für besonders schwierig zu fördernde Medien wie Beton, Mörtel und andere Dickstoffe, sowie damit verwandte Maschinen und Methoden.



Der Leistungsumfang ist die Entwicklung, Herstellung und der Verkauf von Maschinen, Systemen und Anlagen bis zur Inbetriebnahme, einschließlich Beratung, Software und Dienstleistungen.

Putzmeister beschränkt sich weitgehend auf die Montage von Teilen und Komponenten. Diese werden von qualifizierten Lieferanten und Tochterfirmen international gefertigt und geliefert auf der Basis fairer, dauerhafter Beziehungen.

Der Vertrieb erfolgt weltweit durch leistungsfähige Partner oder über eigene Niederlassungen und Tochtergesellschaften mit dem Ziel bester Kompetenz und Service in Kundennähe.

Putzmeister richtet seine unternehmerische Tätigkeit nach den Anforderungen des Marktes, will Innovationen frühzeitig erkennen, sucht einen gesunden Wettbewerb und betrachtet ein marktgerechtes Verhalten als Garant für faire Preise.

Putzmeister schafft ein Arbeitsklima, das die persönliche und berufliche Entfaltung aller Firmenangehörigen und gesunden Menschenverstand in den Vordergrund stellt, um mit motivierten, kompetenten und engagierten Mitarbeitern den Erfolg für die Zukunft zu sichern.

Mit langfristiger Zielorientierung und hoher Achtung des Faktors Zeit geben alle Firmenmitglieder ihr Bestes für schnelles und konsequentes Handeln.

Dies kennzeichnet ein gutes Unternehmen aufgrund des Willens und der Fähigkeit seiner tragenden Persönlichkeiten. Deren von der Eigentumsbildung ausgehende besondere Motivation begründet bei gleichgerichteten Interessen überlegene Lernfähigkeit und Motivation. Dies ist auch spürbar im Detail aller Unternehmensbereiche.

Maßstab für richtiges Handeln ist hierbei ein guter Unternehmensgewinn und eine Spitzenposition im Markt.

***Werte kann man nicht lehren,
sondern nur vorleben.***

Viktor E. Frankl

6.5 Werteskala der Unternehmensphilosophie -

Wie wollen wir sein?

Alle Mitglieder des Unternehmens geben Putzmeister seine Identität, indem sie sich zu diesen Werten bewusst verpflichten beim Denken und aktiven* Handeln auf dem Weg zu unseren Zielen:

Qualitativ

Dasjenige Denken und Handeln, das zu höherwertigem Nutzen führt - insbesondere Pflichtbewusstsein, Disziplin, Pünktlichkeit, Selbstkritik, Fairness, wahrhaftig, verlässlich, korrekt und menschlich sein; Pflege ethischer Werte, hohe Qualität unserer Leistungen, gepaart mit gewinnorientiertem unternehmerischem Verhalten.



Innovativ

Die Fähigkeit, das Streben und die Bereitschaft, neue Gedanken zu entwickeln und aus eigenem Antrieb im Rahmen der Unternehmensziele immer bessere und kostengünstigere Produkte, Leistungen, Regeln und Strukturen zu schaffen.

Flexibel

Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse mit geändertem Verhalten schneller und überzeugender als andere aktiv reagieren zu können.

Kompetent

Vom Kunden und Vorgesetzten als Experte anerkannt sein, erprobtes Wissen zu verwirklichen, ständig zu lernen, fähig zu sein, ein gutes Leben im Rahmen des Unternehmens zu führen, Probleme willig anzunehmen und zu meistern sowie mit sorgfältiger Fehleranalyse eigene Erfahrung aufzubauen und zu dokumentieren.

Leistungsbereit

Voller und innerlich getragener dienstfertiger Einsatz eigener Fähigkeiten, um sich Herausforderungen zu stellen, sie vorbehaltlos und gemeinschaftlich anzupacken - auch über die eigentlichen Aufgaben hinaus.

Kosten- und Wertebewusst

Ständiges Erkennen und Abwägen der Kosten und Belastungen im Vergleich zum angestrebten Nutzen; Achtung des Gewinns als Maßstab für richtiges Handeln. Achten und Mehrern der materiellen und immateriellen Werte, Regeln, Erfahrungen und Kundenbeziehungen im Unternehmen wie auch für Partnerfirmen.

Kurz: ***Mit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Ertrag.***

Putzmeister - Angehörige leben dies in freier und bewusster Aktivität* mit der Grundeinstellung:

"Dienen, Bessern, Werte schaffen"

„SEIN“ kommt vor dem „TUN“ (Laotse). „Nach Karl MARX ist freie und bewusste Aktivität das, was das Wesen des Menschen ausmacht. Aktivität bedeutet für uns, dass in uns etwas geboren wird, was aus uns selbst kommt, das uns nicht aufgezwungen ist, das aus unserer schöpferischen Kraft kommt, die uns allen innewohnt.“ (E. Fromm).

6.6 Die 10 Gebote der Bibel - *elementare Werteskala auch für PM!*

Wie alles Leben auf der Welt, so kann auch unser Zusammenleben im Unternehmen nur gedeihen, wenn wir die Grundwerte achten, welche sich als ethische Grundregeln seit vielen tausend Jahren bewährt haben.

Viele Menschen wundern sich, warum sie im Leben letztlich unglücklich oder erfolglos sind, keine Sinnerfüllung im Leben finden und auf der vergeblichen Suche danach durch das Leben irren und dabei seelisch und körperlich krank werden. Oft ist dies so, weil sie diese Grundwerte nicht achten, verhöhnen oder gar bewusst verletzen.

Leider kennen nur wenige Menschen im Unternehmen diese uns als **Pflichten** überlieferten 10 Gebote der BIBEL ausreichend genug bzw. gleichwertige Regeln aus dem KORAN, der TORA oder hinduistischen oder buddhistischen Schriften. Viele haben sie kaum oder nie gelernt oder gar verinnerlicht. Deshalb sollen sie hier stehen und Teil dieser, unsere **Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen charakterisierenden** PM-Druckschrift werden.

Ihr schon seit 4000 Jahren erprobter Wert gibt mir als PM-Gründer und Geschäftsführer den Mut, manche Fragen "wozu das" oder Kopfschütteln dafür hinzunehmen, dass ich sie mit unserer Aufgabe in direkten Zusammenhang bringe. Ich betrachte sie nicht als „frömmelnde Beigabe“, sondern **als Mittel zum (guten) Zweck** im Unternehmen.

Das so wichtige und darauf gründende **Vertrauen im Betrieb, Nächstenliebe wie auch „Liebe zur Sache“** hilft, wirkungsvoller zusammenzuarbeiten und ein beglückendes berufliches Leben zu führen.

Die **10 Gebote sind der Urgrund unserer Moral** und auch für die meisten unbewusst der Hintergrund vieler Regeln, die im Wirtschaftsleben allgemein, bei Seminaren zu Management, Wirtschaftsethik usw. verkündet und gelehrt werden.

Ausgaben dafür können wir uns erfahrungsgemäß bei solchen Mitarbeitern **sparen**, welche diese Gebote der Bibel von Jugend an verinnerlicht haben und in der Praxis leben. Weil es daran häufig fehlt, sollten wir uns diese Grundregeln bei PUTZMEISTER immer wieder aufs neue verdeutlichen und beachten lernen, um gut und mit **Freude** zusammenzuarbeiten und im **geschäftlichen Leben erfolgreich** zu sein.

Auch die Werteskala unserer sogenannten Unternehmensphilosophie - **qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst** - wäre ohne sie auf Sand gebaut.

Diese 10 Gebote als Grundregeln unserer Geschäftsethik können wichtigen unternehmerischen Entscheidungen bei PM zugrunde gelegt werden und sollen das Zusammenleben mit unseren Partnern bestimmen und fördern.

Auch gerade heute sind sie Grundlage einer **Sinn und Vertrauen begründenden**, zeit- und kulturübergreifenden Ethik. Sie gelten gleichermaßen in den meisten Weltreligionen, welchen unsere Mitarbeiter und Kunden angehören. Man muss nicht christlichen Glaubens zu sein, um sie anzuerkennen. Nachdem wir täglich neue Maschinen ausliefern ist dies im übrigen für uns Ingenieure logisch:

Die Menschen kommen ohne Bedienungsanleitung auf die Welt - deshalb brauchen sie die zehn Gebote.

Weil diese für unsere Firmenangehörigen eher zehn Anregungen als "fromme" Gebote sein sollten, sei in diesem Zusammenhang unser Altmeister Konrad Adenauer zitiert:

"Die Zehn Gebote sind deshalb so klar und eindeutig, weil sie nicht erst auf einer Konferenz beschlossen wurden."

1. **"Ich bin der Herr, dein Gott. Du sollst keine anderen Götter neben mir haben!"**

Dies ist für alle religiösen Menschen die Forderung, den Glauben an einen Gott zu bekennen, der nach kirchlicher Denkart zugleich Vater, Sohn und Geist ist.

Darauf sollen wir unser Vertrauen setzen im Sinne von **Glaube, Liebe, Hoffnung**, denn in Gott zu leben ist Ursprung und Ziel unseres Seins. Wer in der Versuchung steht, sich und seine Arbeit zu verabsolutieren, findet hier eine wohltuende Grenze. Wer Angst vor der Zukunft oder große persönliche Probleme hat, kann darin Trost und Stärkung finden.

Nach Erich Fromm ist Gott **Symbol** für den Bereich der geistigen Welt, Liebe, Wahrheit und Gerechtigkeit. Gottesliebe besteht im Akt des Erlebens des Eins sein mit Gott. Unser gesamtes Erlebnis dient der Erkenntnis Gottes.

Nach KÜNG sind Zeichen des Geistes Gottes im Leben einer Gemeinschaft nicht Bevormundung und geistige Diktatur, sondern **Rücksichtnahme, Anerkennung, solidarisches Verhalten, kollegiales Einvernehmen partnerschaftliche Mitsprache, Kommunikation und Dialog**. (im Sinne von Apostel Paulus, Küng GCD S 42)

Der religiöse Horizont der **Nächstenliebe**, nämlich die Annahme, dass wir **im Lieben nicht nur etwas Schönes und Wertvolles tun**, lässt uns **Anteil am Sinn des Lebens** gewinnen, lebendiger Teil der **Totalität** werden, die **Gott** genannt wird.

2. **"Du sollst den Namen Gottes nicht verunehren!"**

Dies ist ein Gebot der Ehrfurcht vor den unergründlichen Geheimnissen Gottes. Wenn wir offenen Auges und Herzens durchs Leben gehen, können wir nicht groß genug von seinem Wirken in uns und auf der Welt denken. Das muss unser Reden von Gott, unseren Umgang mit ihm und mit allem bestimmen, was zu Gott gehört. So können wir auch in Demut die bescheidenen Möglichkeiten unserer eigenen Wirkung im Leben begreifen.

3. **"Du sollst den Sonntag heiligen!"**

Dies ist die Forderung, an der schöpferischen Ruhe teilzunehmen, die uns Gott mit dieser Regel vorgegeben hat und den siebten Tag der Woche auch zu nutzen, Kraft zu sammeln und über die Gaben der Schöpfung nachzudenken, indem wir danken für das, was uns auch in dieser Frist wieder geschenkt wurde.

4. **"Du sollst Vater und Mutter ehren, damit es dir wohlergehe!"**

Sie schenkten uns das Leben, viele guten persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten verbunden mit ihrer Liebe und Streben, dass wir gute und glückliche Menschen werden. Dieses Geschenk wie auch sinngemäß der Schutz und die Fürsorge des Staates soll uns dankbar verpflichten, ein gutes Leben zu führen.

Dieses Gebot ist also die Forderung, in der Familie sowie bei unserer Zusammenarbeit in Staat und Gesellschaft, jedem Glied der Gemeinschaft mit Achtung zu begegnen und zu ihm zu stehen, wohl wissend, dass Menschenwerk nicht ohne Fehler ist.

Diese Forderung schließt auch die Pflicht ein, bei der Erfüllung der Gemeinschaftsaufgaben gewissenhaft zu helfen, um unserer sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Fairness allein genügt nicht.

5. **"Du sollst nicht töten!"**

Dies ist das Gebot, das eigene und fremde Leben zu achten. Dazu zählen alle leiblichen und geistigen Gaben, die uns von Gott durch Vater und Mutter wie auch durch Lehrer und Vorbilder zur Pflege und Entfaltung anvertraut wurden. Neben der Pflicht zur Erhaltung und Förderung dieser Werte schließt dies den Auftrag ein, damit für gute Lebensbedingungen zu sorgen und so ein Klima der gegenseitigen Fürsorge zu schaffen. Darin findet nicht nur jeder sein Recht, sondern auch jene Zuneigung, Liebe und Anerkennung, ohne die er verkümmern müsste.

6. **"Du sollst nicht ehebrechen!"**

Dies ist die Forderung zur Wahrung von Treue, Vertrauen und Verlässlichkeit zwischen den Geschlechtern bei denen, die in dem Vertrauen zusammenleben, Mann und Frau zu sein.

Ohne die uns Menschen von Gott geschenkte und besonders der Ehe zugrunde liegende Gabe der Liebe füreinander kann keine gute Lebensgemeinschaft oder Ehe gelingen - ja, sie kann sonst zur Hölle werden und zerbrechen. Wer die Ehe bricht, der bricht auch das in ihn gelegte und seine Seele tragende Vertrauen. Er schadet sich damit selbst am meisten.

Wenn wir gut zusammenleben wollen, dürfen wir weder uns selbst, noch den Partner betrügen und müssen daher dieses Instrument der Liebe untereinander pflegen und entwickeln. Das geht nicht von selbst!

Dienen und den Partner verstehen lernen, füreinander eintreten, das Gute im anderen erkennen, daran glauben und lernen, sich an Kleinem zu freuen, Vertrauen schenken und wahren, positives Denken und Selbstdisziplin darin zu üben, hilft uns, dieses Instrument der Liebe untereinander zu erlernen, damit wir gut zusammenleben.

Wer das für seine Ehe kann, der lebt und pflegt dieses Vertrauen und die Zuneigung auch mit anderen Menschen - besonders auch beim Zusammensein im Unternehmen. Deshalb ist die Pflege einer guten Ehe und die Rolle eines liebenden Ehepartners so wichtig für ein nachhaltiges Wohlergehen im Beruf.

Reife Menschen spüren oft: Andere zu lieben hilft uns selbst am meisten und macht stark.

Nüchtern gedacht ist Liebe und das Gebot "Liebet einander" ein von Gott gegebenes "Mittel zum (guten) Zweck" - selbst das eigene Immunsystem reagiert nachweislich positiv darauf! **Lieben ist die edelste Art des Dienens.**

Der Sinngehalt dieses Gebotes soll uns ebenso auch anleiten für gute Beziehungen des einzelnen im und zum Unternehmen hinsichtlich Treue und Verlässlichkeit, besonders aber hinsichtlich Pflege und Erhaltung des Vertrauens zueinander.

Vertrauen im Unternehmen ist wie Liebe in der Ehe. Enges und gutes Zusammenleben ist ohne sie nicht möglich.

Diese Lebenswerte zu erhalten und zu mehren, erfordert täglich eigene Beiträge, Disziplin und auch Opferbereitschaft.

Vertrauen und Liebe hält die Menschen zusammen, macht sie stärker und vieles leichter. Wir dürfen diese Bindungen nicht brechen oder solche Werte gefährden.

Sie gehören zu unseren unabdingbaren Glücks- und Erfolgsfaktoren.

7. **"Du sollst nicht stehlen!"**

Dies ist die Forderung, das, was dem anderen gehört, als dessen Eigentum zu achten; sich nichts anzueignen oder trickreich zu erschleichen, was einem in guter Auslegung

der Regeln unseres Zusammenlebens nicht ohne Verdienst und eigene Leistung zusteht oder gehören sollte (Fairnessregeln).

Gemeint ist dabei auch, dass wir unserem Nächsten nicht das vorenthalten oder entwenden, was wir ihm fest versprochen haben, was wir ihm in unserer Werbung oder im Verkauf zusagen oder was ihm in aller Regel zusteht. Wer krank wird, weil er nicht angemessen auf seine Gesundheit achtet, entwendet seinem Unternehmen und der Gesellschaft den von ihm versprochenen Dienst. Er nimmt damit auch seinem Nächsten, der für ihn stellvertretend arbeiten muss, dessen Zeit für eigene Aufgaben und belastet ihn doppelt.

Sinngemäß gilt dieses Gebot auch, wenn wir unserem Kunden (im und außer Haus) nicht jene Pünktlichkeit, Leistungen und Produkteigenschaften geben, die wir ihm beim Kauf versprochen haben. Wir stehlen ihm so den zugesagten Nutzen, auf den er Anspruch hat und behindern ihn, sein darauf gebautes Dienstversprechen an seine Kunden einzuhalten.

8. "Du sollst kein falsches Zeugnis geben wider deinen Nächsten!"

Das ist die Forderung nach Wahrheit und Wahrhaftigkeit im Reden und Handeln. Kein Mensch kann sich entfalten und keine Gemeinschaft Bestand haben, wenn falscher Schein, Täuschung und Lüge, Verleumdung, Treulosigkeit und Unzuverlässigkeit das Vertrauen und die Sicherheit untergraben und zerstören.

Wir leben von der Treue und Wahrhaftigkeit der von Gott gegebenen Regeln. Die Geschichte lehrt, dass Elend, Streit und Krieg jene Menschen und Sozialwesen früher oder später überkommt, welche jene Regeln nicht kennen und achten oder gar bewusst verletzen.

Wir können mit uns selbst und mit anderen nur dann im Frieden leben, wenn wir unser Leben nicht auf Heuchelei und Lüge, sondern auf Wahrhaftigkeit aufbauen. Dies gilt nicht nur im Zusammenleben einzelner, sondern auch in der Gesellschaft, in unseren Werbeaussagen, in Zusammenarbeit und im Wettbewerb untereinander, inner- und außerhalb des Unternehmens. Unsere Kunden - im und außer Haus - sollen sich darauf verlassen können, dass wir unsere PUTZMEISTER-Werte der Unternehmensphilosophie beachten und unsere Geschäftsgrundsätze einhalten.

9. "Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau oder Mann!"

Dies mahnt uns, die zwischen anderen Menschen gewachsene Liebe oder deren Vertrauen zueinander zu achten, ebenso wie wir erwarten, dass unsere tiefste menschliche Beziehung zu unserem Partner von anderen respektiert wird im edelsten Sinne von "Liebe deinen Nächsten wie dich selbst", also nicht im Sinne von Eigensucht.

Dieses Gebot ist also die Forderung, die Gabe der eigenen Geschlechtlichkeit und die geschlechtliche Liebe von Eigensucht freizuhalten und so die eheliche Liebe zu achten und vor Zerstörung zu bewahren. Vernünftige Schamhaftigkeit und zuchtvolle Keuschheit schützen den einzelnen vor Selbstsucht und ungeordnetem Begehren. Eine verantwortungsbewusste Haltung gegenüber der Geschlechtlichkeit, sowie gute, charaktervolle Haltung schaffen die Voraussetzung für eine menschenwürdige Begegnung der Geschlechter.

Dies gilt besonders im Unternehmen, wo wir gleichrangige Verantwortung anstreben und Kräfte schöpfen sollten aus der vielgestaltig positiv wirkenden Spannung zwischen den Geschlechtern.

10. **"Du sollst nicht begehren deines Nächsten Hab und Gut!"**

Dies gebietet, das Eigentum des Nächsten zu respektieren und verantwortlich mit eigenem und fremdem Gut umzugehen. Denn geordnete und sichere Besitzverhältnisse sind die Grundlage für die Entfaltung geistiger und kultureller Werte im Leben des einzelnen und der Gemeinschaft. Das verpflichtet zu gewissenhafter Arbeit und verantwortungsbewusster Nutzung aller uns anvertrauter Sachgüter, welche unsere Gemeinschaft, unser Unternehmen und die Schöpfung Gottes für uns bereithält.

Das Gebot soll auch dafür unser Gewissen schärfen, dass wir im geschäftlichen Rahmen nur solche Zuwendungen beanspruchen, annehmen oder geben, die durch echte, ehrliche und redliche eigene Leistung ihren Gegenwert finden.

Diese 10 Gebote sollen nicht eine "Diktatur der Werte" beinhalten, sondern Orientierungshilfe sein und Weisungscharakter haben auch dort, wo es zur Wirklichkeit Gottes keine erkennbaren Beziehungen mehr gibt, weil viele glauben, aus sich selbst heraus ihr Leben bewältigen zu können.

Kein geringerer als Gandhi hat angesichts selbstgemachter Wertvorstellungen von "zerstörerischen Dingen" geredet wie z.B.

*"Politik ohne Grundsätze,
Vergnügen ohne Gewissen,
Reichtum ohne Arbeit,
Wissen ohne Charakter,
Geschäft ohne Moral,
Wissenschaft ohne Menschlichkeit,
Verehrung ohne Opfer."*

Wohl wissend, dass unser Leben zu kurz ist, um im Sinne der 10 Gebote vollkommen zu werden, muss es unser ständiges und für das Leben sinngebendes Streben bleiben, diesen unübertrefflichen Grundregeln gerecht zu werden.

Dies gilt auch im Bewusstsein, dass diese 10 Gebote der Bibel nicht direkt von Gott kommen, sondern von göttlich gelenkten Menschen dokumentiert wurden, als Ausdruck der Erkenntnis der Regeln für ein gutes Leben. Es verdient hohen Respekt, dass dies schon lange vor unserem Zeitalter im Laufe früherer Jahrtausende in bewundernswert klarer und deutlicher Form erkannt und für die Nachwelt überliefert wurde.

Deshalb brauchen die 10 Gebote und alles daraus abgeleitete Moralische heute nicht als Hemmung und Beschränkung des Lebens empfunden werden. Sie können vielmehr dem schönen, reichen, großen und eigentlichen Leben dienen, indem Sie uns helfen, unsere Bestimmung zu erlangen, statt zu verkümmern.

Im übrigen wird das Äußerste von dem, was auch ohne vordergründige Religiosität ein Mensch in unserer Gesellschaft sein kann von den 4 Tugenden definiert, nämlich

Klugheit - Gerechtigkeit - Tapferkeit und das rechte Maß halten.

Allen danke ich schon jetzt, welche gemeinsam dazu beitragen diese Gebote zu einer in unserem Unternehmen anerkannten und geschätzten Grundlage unseres Handelns zu machen. Wohlgermerkt: Wir alle sind diesbezüglich noch weit entfernt "vollkommen" zu sein.

Dipl.-Ing. Karl Schlecht

***Die beste Art,
Gott kennenzulernen, ist,
viele Dinge zu lieben***

6.7 Integritätserklärung GEC 9307dt-PM



Name _____

Abteilung/Niederlassung _____

Vorgesetzter: _____

Vertrauenspflege und Erklärung zu Interessenskonflikten



Um Ansehen, Vertrauenswürdigkeit und Integrität unserer Mitarbeiter - vor allem der leitenden - innen und außen zu erhalten und zu pflegen im Interesse unserer Unternehmenskultur, soll die Erklärung zu einem regelmäßigen Element unserer Zusammenarbeit werden. Sie soll von allen Firmenangehörigen zum Ende des Jahres bewusst und wiederholt unterschrieben werden. Dies insbesondere für jene, welche Kontakt haben zu Dritten, d.h. Mitarbeiter, die tätig sind im Kundendienst, Verkauf, Versand, Einkauf, Buchhaltung, Verwaltung usw.

Beginnend mit den Geschäftsführern ist jeder weitere Vorgesetzte aufgefordert, diese Erklärung selbst und dann auch von seinen Mitarbeitern nach Erläuterung und Zustimmung im Anschluss an das Führungsgespräch unterschreiben zu lassen. So pflegen wir unser wichtigstes Gut im guten Miteinander, nämlich das Vertrauen untereinander und im besonderen die persönliche Integrität als wichtigsten Teil unserer Unternehmenskultur.

1. Nach meinem besten Wissen haben weder ich, mein Ehepartner, noch irgendein Mitglied meiner unmittelbaren Familie während der letzten 12 Monate irgendwelche Provisionen, Zahlungen, Gutschriften, Geschenke oder andere Zuwendungen im Gesamtwert von mehr als DM 500 erhalten, oder materielle Vorteile gezogen, die in direktem oder indirektem Zusammenhang mit meiner Tätigkeit bei PM stehen und zwar von irgendwelchen Personen, Kunden, Lieferanten, Partnerfirmen, Kooperationsfirmen oder sonstigen, mit denen ich seit meiner PM-Zugehörigkeit in Verbindung stehe. Ebenso wenig habe ich von PM selbst direkt oder indirekt unerlaubte oder regelwidrige Geldwertvorteile genommen, außer den schriftlich vereinbarten Zuwendungen und Vergütungen.
2. Ferner waren nach bestem Wissen weder ich, mein Ehepartner, noch irgendein Mitglied meiner unmittelbaren Familie während der letzten 12 Monate ganz oder teilweise im Besitz von Beteiligungen an einer anderen Firma oder irgendeinem Unternehmen, das vergleichbare Produkte zu unserer Firma oder Zubehör dazu herstellt - ebensowenig waren wir mit einer Firma oder Person in geschäftlicher Verbindung, die direkt oder indirekt aktiv im Verkauf oder in der Herstellung von verwandten Anlagen oder Komponenten tätig ist - eingeschlossen, aber nicht beschränkt, auf deren Vertreter, Vertragsfirmen, oder andere Firmen, die unserem Unternehmen Rohstofflieferungen, sonstige Lieferungen oder Serviceleistungen erbringen.
3. Ebenso versichere ich nach bestem Wissen, dass ich keine vertraulichen Informationen an unberechtigte Dritte, insbesondere Wettbewerbsfirmen, gegeben habe. Die gesetzlichen Regelungen gegen unlauteren Wettbewerb und Untreue sind mir bekannt.
(UWG §§ 17 ff - s.Rückseite)
4. Meine Tätigkeit erfolgt in Übereinstimmung mit den Geschäftsgrundsätzen PM 1200 in ihrer neuesten Fassung.

Ausnahmen oder Regelabweichungen bitte auf einem Beiblatt handschriftlich notieren.

Ort, Datum _____ gezeichnet _____

Mit der Bitte um Rückgabe an die Personalabteilung.

**Auszug aus dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb vom 7.6.1909 in der
Fassung vom 7.3.1990**

§ 17 - Verrat von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen

1. Mit Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer als Angestellter, Arbeiter oder Lehrling eines Geschäftsbetriebes ein Geschäfts- oder Betriebsgeheimnis, das ihm vermöge des Dienstverhältnisses anvertraut worden, oder zugänglich geworden ist, während der Geltungsdauer des Dienstverhältnisses unbefugt an jemanden zu Zwecken des Wettbewerbs aus Eigennutz zugunsten eines Dritten oder in der Absicht, dem Inhaber des Geschäftsbetriebs Schaden zuzufügen, mitteilt.
2. Ebenso wird bestraft, wer zu Zwecken des Wettbewerbs aus Eigennutz zugunsten eines Dritten oder in der Absicht, dem Inhaber des Geschäftsbetriebes Schaden zuzufügen,
 1. sich ein Geschäfts- oder Betriebsgeheimnis durch
 - a) Anwendung technischer Mittel,
 - b) Herstellung einer verkörperten Wiedergabe des Geheimnisses, oder
 - c) Wegnahme einer Sache, in der das Geheimnis verkörpert ist,unbefugt verschafft oder sichert, oder
 2. ein Geschäfts- oder Betriebsgeheimnis, das er durch eine der in Absatz 1 bezeichneten Mitteilungen oder durch eine eigene oder fremde Handlung nach Nummer 1 erlangt, oder sich sonst unbefugt verschafft oder gesichert hat, unbefugt verwertet oder mitteilt.
 3. Der Versuch ist strafbar.
 4. In besonders schweren Fällen ist die Strafe Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren oder Geldstrafe. Ein besonders schwerer Fall liegt in der Regel vor, wenn der Täter bei der Mitteilung weiß, dass das Geheimnis im Ausland verwertet werden soll, oder wenn er es selbst im Ausland verwertet.

§ 18 - Verwertung von Vorlagen

Mit Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer die ihm im geschäftlichen Verkehr anvertrauten Vorlagen oder Vorschriften technischer Art, insbesondere Zeichnungen, Modelle, Schablonen, Schnitte, Rezepte zu Zwecken des Wettbewerbes oder aus Eigennutz unbefugt verwertet oder an jemanden mitteilt.

§ 19 - Schadenersatzpflicht

Zuwiderhandlungen gegen die Vorschriften der §§ 17 und 18 verpflichten außerdem zum Ersatz des entstandenen Schadens. Mehrere Verpflichtete haften als Gesamtschuldner.

PM-Management- Literatur (PML)

	(Die meisten Bücher sind in der PM-Bücherei verfügbar)	Stammdatei in KSO * p:\alle\LITERATUR\FREMDLIT\LIT_KS	Stand: 990608 KSO		
PML - Nr	DATEIPFAD bei PMW P:\ALLE\LITERATUR\FREMDLIT\LIT_KS98.XLS	Autor	Verlag	ISBN-Nr	PM-Bücherei
1	Management by Love	Gerken,	ECON	3-430-13168-5	X 2205
2	Unternehmen heißt Denken	Lohner,	ECON	3-430-16139-8	X 2206
3	Marketing ist Chefsache	Maucher,	ECON	3-430-24506371	A 2420
4	Die neue Suche n. Spitzenleistungen	Watermann,	ECON	3-430-19499-7	O 2491
5	Mythos Motivation	Sprenger,	CAMPUS	3-593-34499-8	P 2439
6	Das Prinzip Selbstverantwortung	Sprenger,	CAMPUS	3-593-35248-6	P 2492
7	Intrapreneuring	Pinchot G.	GABLER	3 409 18702-2	O 2493
8	Change Management	Doppler	CAMPUS	3-593-35119-6	P 2143
9	Die Kunst des Liebens	Fromm,	DTV	3-423-25101-8	U 1258
10	Haben oder Sein	Fromm,	DTV	3-423-30048-5	U 1257
11	Wie man sinnvoll miteinander umgeht	Lay, R.	ECON	3-430-15935-0	X 2172
12	Unternehmensevolution	Tateisi, K.	ECON	3-340-19045-2	X 2220
13	Besser zuhören, mehr Erfolg	Murphy,K.J	Knaur	3-426-79012-2	X 2204
14	Ihr Kunde ist der Boss	Whiteley, R.	Knaur	3-426-79010-6	X 2223
15	Erfolg aus Erfahrung	McCall/Lo/Mo	Klett-Cotta	3-608-91010-7	O 2494
16	Vernunft und Liebe (über E. Fromm)	Hardeck, J.	Ullstein	ISPN 3-548-34944-7	X 2495
17	Große christliche Denker	Küng, H.	Piper	3-492-22283-8	X 2496
18	Projekt Weltethos	Küng,,H.	Piper	3-492-21659-5	X 2497
19	Ketzer, Dogmen, Denkverbote	Lay, R	Econ	3-430-15940-7	X 2498
20	Führungskräfte	Bennis W.	CAMPUS	3-593-33515-8	O 2499
21	Meine Karriere	Sculley J.	ECON	3-430-18253-0	O 2500
22	Aufbruch zum fraktalen Unternehmen	Warnecke	Springer	3-540-58668-7	X 2212
23	Konfuzius und Marktwirtschaft	Fukuyama, F.	Kindler	3-463-40277-7	A 2342
23	Trust	Fukuyama, F.	Free Press	NY - USA	A 2344
24	Unternehmenssignale	Nagel, Kurt	Mi-Verlag	3-478-34620-7	X 2330
25	Der Sieg des himmlischen Kapitalismus	G. Ederer	Mod.Indust	3-478-35210-X	X 2501
26	Wie Unternehmen sich selbst erneuern	Geiselhart, H	Mod. Ind.	3-409-18774-8	X 2312
27	Business is simple	Welch, Jack	Mod. Ind.	3-478-35600-8	X 2502
28	Running a foreign business in Japan	Gaijin Kaisha	ME.Sharpe	0-87332-721-7	X 2364
29	Lektionen für die Chefetage	Stiefel, R. T.	Klett Cotta	3-608-91816-7	X 2503
30	Die fünfte Disziplin	Senge, Peter	Klett-Cotta	3-608-91379-3	P 2406
30	The Fifth Discipline	Senge P. M.	Doubleday/	Currency, NY - USA	X 2504
31	Die ungeschrieb. Gesetze der Sieger (Corporate Culture and Performance)	Kotter/Hesket	Econ/Free Press. NY	3-430-15651-3	X 2505
32	Lektionen für die Chefetage (s.a.29)	Stiefel R.T.	Klett-Cotta	3-608-91816-7	X 2503
33	Benedikt für Manager	Kirchner B.	Gabler	3-409-19194-1	X 2506
34	Hohe Schule des guten Benehmens	Wrede-Grsch	Augustus	3-804-3007-X	X 2311
35	Der Weg zum Wesentlichen+B75	Covey Steph.	Campus	3-593 35666-X	O 2413
35	First Things First	Covey Steph.	Simon&Schuster	0-684-80203-1	X 2507
36	First Things first every day	Covey Steph.	Simon&Schuster	0-684-84240-8	X 2453
37	Die 7 Wege zur Effektivität	Covey Steph.	HeyneCmp	3-453-09174-4	X 2508
38	Über die Kultur des Unternehmens	Lay, Rupert	Econ	3-430-15941-5	X 2509
39	Die Entscheidung liegt bei Dir	Sprenger R.	Campus	3-593-35806-9	X 2510

PM-Management-Literatur (PML)					
	(Die meisten Bücher sind in der PM-Bücherei verfügbar)	Stammdaten in KSO * p:\alle\literatur\fre mdlit\lit_KS	Stand: 990608 KSO		
40	Die ultimative Managementbibliothek	Stuart Crainer	Campus	3-593-35789-5	X 2511
41	Beziehungsintelligenz	Gross, Stefan	mi	3-478-35660-1	X 2472
42	Emotionale Intelligenz	Goleman, Daniel		3-446-18527-7	-
43	Abschied vom Verkaufen	Edgar K. Geffroy	Campus	3-593-35678-3	X 2473
44	Mehr Erfolg durch emotionale Intelligenz	Dr. Christian Weißbach	Gräfe u. Unzer	3-7742-3753-0	X 2490
45	Professionelle Gesprächsführung	Dr. Christian Weißbach	dtv	3-423-05845-5	X 2493
46	Du kannst es	José Ignacio López	Econ	3-430-16185-1	X 2478
47	Weisheit für Unweise	Rupert Lay	Econ	3-430-15957-1	
48	Das Märchen vom König Kunde	Prof. Lothar J. Seiwert	GABAL	3-930799-47-2	
49	Matsushita	John P. Kotter	Ueberreuter	3-7064-0345-5	
50	NLP Neurolinguistische Programmierung				
51	Was zählt ist Liebe-Exerzitien für den Alltag	Piet van Breemen	Herder	3-451-26863-9	S-2578
52	Unternehmen heißt Lernen	Michael Löhner	Econ	3-612-21410-1	O-2574
53	Der sechste Kondratieff	Leo A. Nefiodow	Rhein-Sieg	3-9805144-1-2	
54	The Definitive Business Plan	Richard Stutely	Fin. Times	0-273-63939-7	
55	Menschlichkeit gewinnt	Reinhard Mohn	Bertelsmann	3-89204-482-1	O-2632
56	Selbsterkenntnis und Menschenführung	J. Müller/D. Strauß	Betelius	3-89511-027-2	

	Diese PM - Schriften mit * sind im Verzeichnis P:\alle unter VG bzw. VM	Kurztitel	Interne PMW Druckschrift Nr.	
KS1	Unternehmer in Aufklärung,		VG 931110*	
KS2	Putzmeister Führungsgrundlagen	PFG 9403	PM 1942	
KS3	Putzmeister Geschäftsgrundsätze		PM 1200	
KS4	Leitlinien der PM Führung		OH AB 10020	
KS5	Ansprache v. KS z. Tag der off. Tür 1991		VG 910921*	
KS6	Quo Vadis - Putzmeister Betonpumpen?		VG 941112*	
KS7	PUTZMEISTER-Strategie-Katalog 2000		PM 95008	
KS8	Untern.-philos als Glücksfaktor		VG 960709*	
KS9	Ora et labora bei Putzmeister		VM 96074*	
KS10	Nächstenliebe- edelste Form des Dienens		VG 960707*	
KS11	Betriebsrat aus neuer Sicht		PM 94070*	