

Fachtagung

**Globalisierung – Unternehmenskultur –  
Geschäftserfolg**

---

**Liz Mohn**

Stellv. Vorsitzende des Vorstandes  
und des Kuratoriums, Bertelsmann Stiftung;  
Geschäftsführerin der Bertelsmann  
Verwaltungsgesellschaft mbH, Gütersloh

**1. März 2007**

in der

**ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule**

Heubnerweg 6, 14059 Berlin

Lieber Herr Professor Schmid,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

zu unserer Fachtagung „Globalisierung – Unternehmenskultur – Geschäftserfolg“ begrüße ich Sie recht herzlich. Wie sehr in der Zwischenzeit die länderübergreifende Zusammenarbeit vorangeschritten ist, sieht man auch an den Zielen und dem Konzept der European School of Management. Standorte in Madrid, London, Paris, Turin und Berlin, Studenten, die in mindestens zwei Ländern studieren – unser Ausbildungssystem reagiert damit auf die zunehmenden Herausforderungen an junge Menschen in unserer Arbeitswelt.

Fachliche Kompetenzen werden heute für den Berufs- und Karriereweg vorausgesetzt. Immer mehr Gewicht erhalten soziale Kompetenzen, die auch die Frage beinhalten: Passt ein Mitarbeiter zur Kultur des Unternehmens? An Bedeutung gewinnt aber auch zunehmend die Forderung nach interkultureller Kompetenz. Beide – soziale und interkulturelle Kompetenz – sind dabei nicht voneinander zu trennen.

Denn: Um mit Menschen aus anderen Kulturen umzugehen, um mit ihnen zusammen zu arbeiten, sie zu verstehen, sowie ihre Werte und Haltungen zu respektieren bedarf es der Sensibilität, der Toleranz, der Achtung aber auch der Bescheidenheit. Es gehört aber auch noch etwas anderes dazu: Man muss Menschen mögen und sie mit ihren Eigenarten und Mentalitäten annehmen. Ich erinnere mich noch an einen Manager eines deutschen Unternehmens, der durch einen Satz anlässlich einer Konferenz in Tokio Irritationen auslöste: „Schnell kann mangelndes Einfühlungsvermögen und mangelnder Respekt auch geschäftlichen Erfolg gefährden.“

Interkulturelle Kompetenz und der Umgang mit Menschen aus anderen Völkern, Kulturen und Religionen wird im Rahmen der Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft immer wichtiger. Denn wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung, bei der immer mehr Menschen am Geschehen in der Welt teilnehmen werden. Allein in den letzten Jahren waren es 3 Milliarden Menschen, die durch die internationale Arbeitsteilung, durch die Aufnahme oder Verlagerung von Produktionsstätten zusätzlich auf dem Arbeitsmarkt aktiv geworden sind. Längst darf sich unser Blick bei der Globalisierung nicht mehr allein auf China oder Indien, Brasilien oder Russland konzentrieren.

Vor 2 Wochen hatte ich die Gelegenheit, Vietnam zu besuchen: ein interessantes und aufregendes Land im Aufbruch. Das Durchschnittsalter der Menschen dort beträgt lediglich 22 Jahre! Bei allem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt erlebt man aber auch den Kräfte zehrenden Alltag der Menschen dort an fast jeder Ecke. Die durchschnittliche Lebenserwartung beträgt nur ca. 60 Jahre!

80% der Menschen arbeiten noch in der Landwirtschaft. Man sah die hart körperlich arbeitenden Menschen – auch Frauen - auf den Reisfeldern. Welche Chancen haben diese Menschen, am Wohlstand teilzuhaben ohne eine Ausbildung und ohne einen Beruf?

Diese Bilder aus Vietnam dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Land sich in einem Aufschwung befindet. Noch arbeitet der größte Teil der Bevölkerung in der Landwirtschaft, und die durchschnittliche Lebenserwartung ist nicht sehr hoch. Aber das Durchschnittsalter ist doch sehr niedrig und es sind vielerorts junge Menschen zu erleben, die neugierig und erfolgshungrig sind!

„Ihr Europäer seid nicht mehr neugierig genug – ihr seid satt und müde geworden.“ Nicht nur die Deutlichkeit dieses Satzes der chinesischen Unternehmerin Yue-Sai Kan anlässlich einer internationalen Veranstaltung überraschte. Sie machte auch deutlich, mit welchem Selbstbewusstsein Länder wie China oder Indien in der Zwischenzeit ihren Anteil am internationalen Handel und der globalen Produktion einfordern.

Wie aber können Unternehmen auf diese internationale Herausforderung reagieren? Welche Strategien werden zukünftig im globalen Wettbewerb bestehen? Wie kann die Unternehmensführung insbesondere auch ihre Belegschaften auf internationale Arbeitsmärkte und die damit verbundenen Anpassungen transparent machen? Welche Konsequenzen ergeben sich für Standortentscheidungen im Hinblick auf Kostenvorteile aber auch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen? Wie können wir Mitarbeiter an die Flexibilität und Mobilität einer modernen Arbeitswelt heranführen, in der der Kollege auch in Bombay, New York, Hong Kong oder Rio sitzen kann?

Ein anderes Beispiel stellen sicherlich die Vereinigten Arabischen Emirate dar, die ich erst am Wochenende besucht habe. Man kann vor der wirtschaftlichen Dynamik, der Kreativität und der unternehmerischen Leistung nur beeindruckt sein. Dubai oder Abu Dhabi haben sich längst zu

einer Drehscheibe des internationalen Handels und zu einer boomenden Dienstleistungsregion entwickelt.

Wie können europäische Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren? Die Globalisierung wird nicht aufzuhalten sein. Es wäre falsch, hierauf mit Handelsbarrieren, Zöllen oder der Schließung der Arbeitsmärkte zu reagieren. Natürlich muss die Sorge der Menschen vor der Globalisierung ernst genommen werden. Immerhin äußern 60 % der Bevölkerung in der Bundesrepublik Ängste vor der Globalisierung. Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik haben mehr Menschen Angst um ihren Arbeitsplatz als um ihre Gesundheit. Wir müssen diese Sorgen und Nöte der Menschen ernst nehmen – sonst entstehen hieraus Intoleranz, Gleichgültigkeit, Ablehnung, ja sogar Hass gegenüber anderen Völkern, Kulturen und Religionen.

Vielmehr muss es den verantwortlichen Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Gesellschaft gelingen, die großen Chancen der Globalisierung zu verdeutlichen. Unternehmen sind hier in besonderer Weise gefordert. Um im internationalen Wettbewerb zu überleben, sind Unternehmen – und da schließe ich Mittelständler ausdrücklich nicht aus – gezwungen, internationale Wertschöpfungsketten aufzubauen und sich auch in ausländischen Märkten der Konkurrenz zu stellen. Dass dies gelingen kann, beweist über Jahrzehnte die Bundesrepublik Deutschland als Export-Weltmeister. Aber wir müssen den Menschen innerhalb und außerhalb der Betriebe, die Chancen der Globalisierung aufzeigen und ihnen die Angst davor nehmen.

Auch für das Unternehmen Bertelsmann war dies ein wichtiger Entwicklungsschritt und bedeutender Lernprozess. Es ist bis heute meine Überzeugung, dass die von meinem Mann aufgebaute Unternehmenskultur einen wesentlichen Beitrag dazu leisten konnte, den unternehmerischen Erfolg auch im Ausland zu realisieren. Nach dem Kriege besaß das Unternehmen nur noch 100 Mitarbeiter – vor dem Kriege waren es noch 400. In den 50er Jahren erfolgte der große unternehmerische Aufschwung durch die Königsidee der Buch- und Musikclubs. Kurz darauf begannen bereits die ersten Auslandsaktivitäten: zunächst in Holland, dann in Spanien und Portugal, später auch in Süd- und Nordamerika. Heute ist Bertelsmann mit Aktivitäten in über 60 Ländern mit 95.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 16 Milliarden Euro das internationalste Medienunternehmen. Eine besondere Herausforderung bestand dabei

immer darin, dass gerade die Medienbranche eine besondere Sensibilität im Umgang mit den Menschen und ihren Kulturen erfordert.

„Was braucht der Mensch?“ Diese Frage hat sich mein Mann Zeit seines Berufslebens gestellt. Sie ist unabhängig von Ländern und Märkten. Sie ist eng verbunden mit einem weiteren Grundsatz, der das Haus Bertelsmann bei seinen Aktivitäten im Ausland geleitet hat: Kulturen nicht zu entwurzeln, sondern sie im Gegenteil zu respektieren! Nichts ist dabei so wichtig wie Mitarbeitern das Gefühl zu geben, einen wichtigen Beitrag zum Ganzen zu leisten und dabei Identifikation und Motivation zu erleben.

Es ist aber meine Überzeugung, dass die Grundlagen einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur auch in anderen Regionen der Welt anwendbar sind und von Mitarbeitern geschätzt werden. Denn die unternehmerischen Leistungen und geschäftlichen Prinzipien beruhen auf den folgenden wesentlichen Grundlagen, die überall auf der Welt zu unternehmerischem Erfolg führen sollten:

- Die Delegation von Verantwortung in Verbindung mit dezentralen Strukturen bilden die Voraussetzungen für Flexibilität und die Anpassung an regionale Märkte und kulturelle Gegebenheiten.
- Die Gewährung unternehmerischen Freiraums und die Beteiligung am Erfolg setzen ein hohes Maß an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit frei, um Arbeitsplätze und damit Wohlstand zu schaffen.
- Die Mitsprache am Arbeitsplatz ermöglicht es, „viele Köpfe ans Denken zu bringen“ und damit ungeahnte Motivation bei Mitarbeitern freizusetzen.
- Der partnerschaftliche Dialog zwischen den Interessenvertretungen führt dazu, dass ein Unternehmen über die reine Gewinn- und Renditeorientierung hinaus auch einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft bringen kann.
- Ein Leitbild und Führungsgrundsätze können weltweit in einem Unternehmen Orientierung und Werte vermitteln, wenn sie auch den jeweiligen, regionalen Besonderheiten angepasst werden.

Natürlich kann man nicht alles 1:1 auf einzelne Unternehmensteile im In- und Ausland übertragen. Aber es ist meine Erfahrung, dass die Grundwerte einer Unternehmenskultur international gelebt werden und vor allen Dingen von der Führung vorgelebt werden müssen. Man muss mit den Mitarbeitern sprechen, man muss es ihnen erklären und mit ihnen diskutieren.

In meinen Gesprächen mit Mitarbeitern habe ich immer erfahren, welchen Bedarf sie an einer kulturellen Orientierung und an den geschichtlichen Wurzeln eines Unternehmens besitzen. Dabei spielt es keine Rolle ob es Menschen auf Japan oder China, Spanien oder Deutschland oder sonst wo in der Welt sind. Es ist ein Grundbedürfnis der Mitarbeiter, nicht nur bei ihren Arbeitsplätzen Sicherheit zu empfinden und auch Transparenz über die Unternehmensentwicklung zu haben. Es ist ihnen ebenso ein Anliegen, zu wissen, wofür ein Unternehmen und seine Eigentümer, die Führung und ihre Arbeitnehmervertretungen stehen. Nur so kann diese Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Zielen und den Aufgaben entstehen, die man benötigt, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Hier liegen die Wurzeln für die Motivation und die Kreativität, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen und Teil einer Gemeinschaft werden lassen.

Es ist meines Erachtens aber einer der größten Fehler bei Fusionen und Übernahmen, wenn eine Unternehmenskultur der anderen übergestülpt wird. Mitarbeiter verlieren dann sehr schnell nicht nur die Orientierung, sondern fühlen sich missverstanden, übergangen und nicht respektiert. Die Folgen kennen wir alle: Leistungsabfall, Ineffizienz, Streitkultur und Eitelkeiten. Lassen Sie Mitarbeitern und Unternehmenseinheiten ruhig ihre Eigenarten und ihre Unabhängigkeit. Natürlich brauchen wir auch Kontrollmechanismen, um Transparenz zu schaffen. Aber letztendlich gilt doch der Grundsatz: Jeder Mitarbeiter ist ein Mosaikstein im Unternehmen – und ich ergänze ausdrücklich: dies gilt auch für die unterschiedlichen Unternehmenseinheiten und –abteilungen. Wir benötigen in den Unternehmen kulturelle Vielfalt. Sie ist der Brunnen für neue Ideen, sie ist ein Symbol für ein neues Miteinander in einer modernen Arbeitswelt und sie ist ein Zeichen dafür, dass wir auf unserem Globus nicht alleine sind. Denn die Globalisierung und kulturelle Vielfalt bedeutet auch die Forderung nach einer internationalen Verständigung, die Forderung nach Teilhabe und Gerechtigkeit und die Forderung nach Anerkennung von Unterschieden. Dieser Prozess kann nicht staatlich verordnet werden. Er muss tagtäglich in unserer Zusammenarbeit und in unserem Miteinander im Unternehmen wachsen.

Kulturelle Vielfalt kann nicht entstehen, wenn Unsicherheit, Angst oder Machtdenken dominieren. Es ist daher eine große Herausforderung an die Führung wie auch die Mitarbeiter in den Unternehmen, ihre Unternehmenskultur so zu gestalten, dass bei allem Wettbewerb Konsens und Harmonie zu besseren Prozessen, besseren Produkten aber auch einem besseren Miteinander führen.

Auf die Frage nach seinem Lebensmotto sagt mein Mann immer: „Menschlichkeit gewinnt“ – und dieser Satz gilt über alle Sprachen und Grenzen hinweg. Lassen Sie uns gemeinsam an einer Welt der kulturellen Vielfalt in Frieden und Gerechtigkeit arbeiten.

Liz Mohn