



# Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

Menschen, Strategien, Erfolge

Petra Köppel, Stefanie Sohm



---

# Inhalt

---

4	Vorwort
6	Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Eine Einführung
10	Projektmodul I: Corporate Governance und internationale Wertschöpfung
16	Projektmodul II: Kooperationskompetenz – Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen
22	Unternehmenskultur im Gespräch: Dr. Jürgen Hambrecht, Vorstandsvorsitzender der BASF SE
26	Projektmodul III: Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen
32	Projektmodul IV: Diversity Management als Erfolgsfaktor in global agierenden Unternehmen
38	Unternehmenskultur im Gespräch: Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH
42	Fallstudie: Post-Merger Integration und Unternehmenskultur
44	Fallstudie: Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen
46	Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Der Weg in die Zukunft
48	Ressourcen

## Führung und Verantwortung in einer globalen Welt: Menschen integrieren – Kulturen respektieren

---

Führungskräfte und Mitarbeiter stehen heute vor Herausforderungen, deren Ausmaß wir uns noch vor Jahrzehnten kaum vorstellen konnten. Neben der Entwicklung neuer Technologien hat insbesondere die Globalisierung gravierende Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft in Industrie- und Schwellenländern mit sich gebracht.

Wir leben daher weder in einem europäischen oder amerikanischen und auch nicht in einem asiatischen Jahrhundert – wir leben in einem globalen Jahrhundert! Die Konsequenz: Internationaler Wettbewerbsdruck, dynamische Umweltbedingungen und hoch komplexe Verflechtungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie sich ständig wandelnde Arbeitsformen erfordern neue Kompetenzen – nicht nur auf der Führungsebene, sondern im gesamten Unternehmen.

Wie aber können Unternehmen und ihre Mitarbeiter diesen Herausforderungen gerecht werden? Welche Strategien werden zukünftig im globalen Wettbewerb bestehen? Welche Konsequenzen ergeben sich für Standortentscheidungen und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen? Wie können wir Mitarbeiter an die Flexibilität und Mobilität einer modernen Arbeitswelt heranführen, in der die Kolleginnen und Kollegen in Bombay, New York, Hongkong oder Rio de Janeiro sitzen?

Unternehmen reagieren in der Regel bis heute mit Fusionen und Akquisitionen, um schnelles Wachstum zu ermöglichen, Synergie- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen und neue Märkte

zu erschließen. Zukünftig werden aber auch Kooperationen mit Partnerunternehmen und die Nutzung internationaler Netzwerke, in denen Synergien je nach Produkt, Kunde oder Markt bedarfsgerecht und temporär ausgeschöpft werden, zunehmend an Bedeutung gewinnen. Innovative Technologien und Kommunikationsformen werden diesen Prozess noch unterstützen und die Entwicklungen beschleunigen! Sie erleichtern aber nicht nur die internationale Zusammenarbeit und vereinen Kollegen rund um den Globus – es führt auch dazu, dass viele Menschen angesichts der Schnelligkeit und des Umfangs der Veränderungen zunehmend Unsicherheiten und sogar Ängste spüren. Nimmt man die heute oft beschworene Forderung nach der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens wörtlich, dann mündet dies im globalen Kontext in die Aufforderung: Menschen integrieren und Kulturen nicht entwurzeln. Wie erfolgreich ein Unternehmen mit diesen und den noch zu entwickelnden Maßnahmen in der globalen Wirtschaft sein wird, liegt nicht nur an der Unternehmensführung, die über Strategie, Struktur und Prozesse entscheidet – der Erfolg wird von jedem einzelnen Mitarbeiter mitgetragen. Die Verpflichtung auf ein transparentes, nachvollziehbares Leitbild wird auch für global agierende Unternehmen zu einem Muss! Dabei wird man Grundwerte des gemeinsamen Umgangs miteinander definieren können – aber diese Werte müssen immer auch den lokalen Gegebenheiten, Traditionen und Kulturen angepasst werden.

Der Vorbildfunktion der Führung kommt hier eine zentrale Bedeutung zu – auch die Gestal-

tung einer Unternehmenskultur ist „Chefsache“! Die globale Ausrichtung eines Unternehmens sollte aber nicht nur auf Führungsebene gestaltet und gelebt werden, sondern sie muss im Idealfall die gesamte Organisation und die Denkweise jedes Mitarbeiters erfassen. Es sind nicht allein Unternehmen, Divisionen oder Abteilungen, die international zusammenarbeiten – es sind in erster Linie die Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.

Um sich gegenseitig zu verstehen, die Werte und Überzeugungen des anderen zu respektieren, mit ihm umzugehen und erfolgreich zusammenzuarbeiten, bedarf es einer besonderen Sensibilität, Toleranz, Achtung und Bescheidenheit. Diese interkulturelle Kompetenz wird mit der Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft immer wichtiger. Denn wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung, bei der immer mehr Menschen am Geschehen in einer globalen Welt teilhaben werden.

Die Globalisierung ist als Chance zu begreifen, die wir gemeinsam gestalten können. Unternehmen können sich nicht den internationalen Handelsbeziehungen entziehen – im Gegenteil: Sie sind für ihren unternehmerischen Erfolg darauf angewiesen. Sie benötigen dafür motivierte und kreative, leistungs- und veränderungsbereite Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen, aber auch ihren Aufgaben identifizieren – unabhängig vom Standort und Land! Ein wichtiger Baustein ist die Schaffung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur, die von interkulturellem Denken und Handeln geprägt ist und weltweit zu Leistung und Innovation anregt. So gelingt es, eine Brücke über Sprachen und Grenzen hinweg zwischen den Menschen auch in der Arbeitswelt zu schlagen. Fachliche Fähigkeiten werden daher nicht mehr allein ausschlaggebend sein – sie müssen ergänzt werden durch soziale, emotionale und interkulturelle Kompetenzen!

Es ist eine große Herausforderung an die Führung wie auch die Mitarbeiter, die Zukunft des



Unternehmens verantwortungsvoll und erfolgreich aufzubauen. Sie wird uns gelingen, wenn wir eines beherzigen: Kommunikationstechnologien können unsere Zusammenarbeit erleichtern, sie können aber nicht das persönliche Gespräch ersetzen: Man lernt sich kennen, dann lernt man sich schätzen. Gespräche schaffen die Basis für Vertrauen – und daraus entstehen Freundschaften! ■

*Lis Wokke*

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

---

# Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

---

## Eine Einführung

---

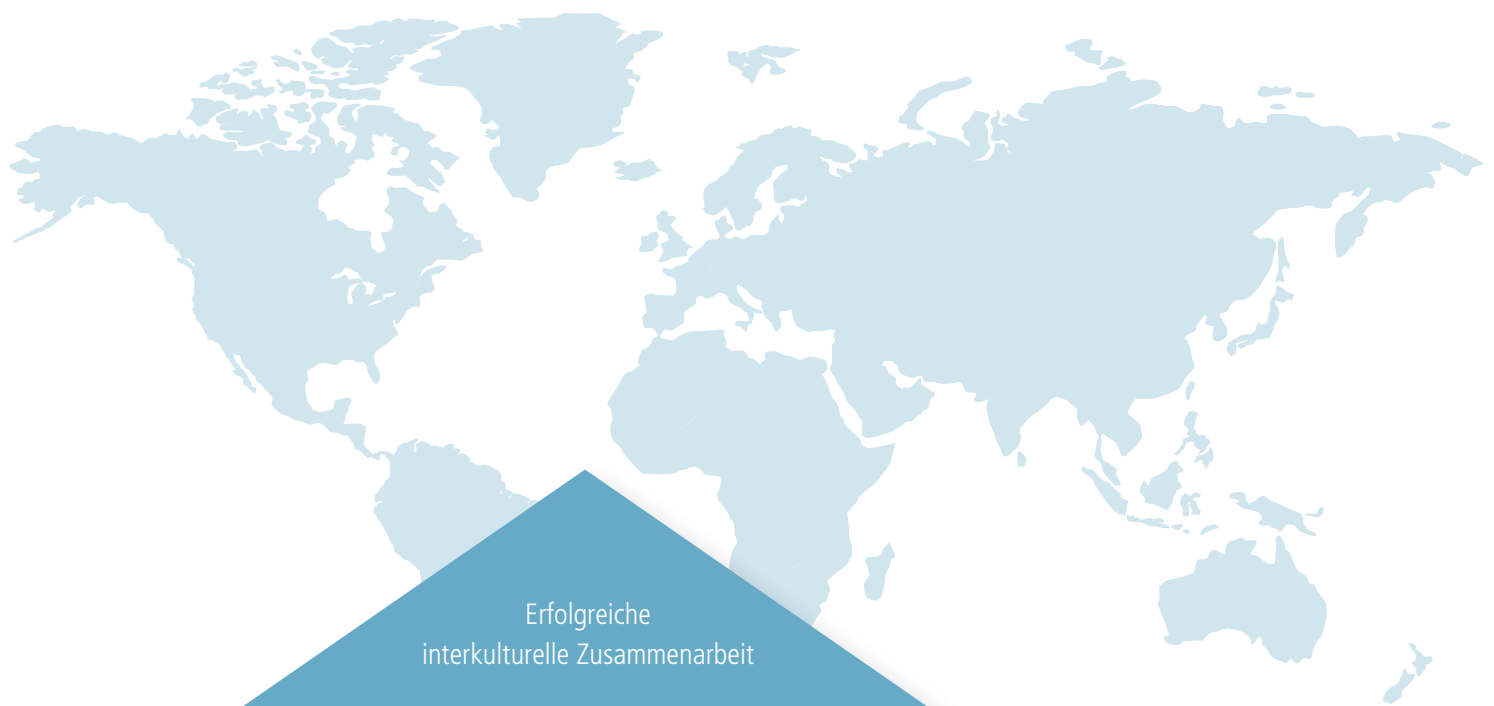
Märkte und Umweltbedingungen ändern sich stetig und üben einen steigenden Anpassungsdruck auf die Unternehmen aus. Neue Technologien werden erschaffen, neue Märkte entstehen, fast täglich bilden sich neue Großunternehmen und auch die aufsteigenden Wirtschaftsnationen bringen bereits Unternehmen hervor, die global agieren. Diese Internationalisierung der Märkte geht einher mit zunehmend transnationalen Aktivitäten von Unternehmen und damit auch einer verstärkten Kooperation zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern mit Partnern, Konkurrenten und Kollegen aus völlig verschiedenen Kulturen. Unternehmenskultur wird beeinflusst von regionalen, nationalen wie auch internationalen Elementen, sodass Diversität und Komplexität des Aktionsraums, in dem sich ein Unternehmen bewegt, stetig steigen und durch das Management aktiv gesteuert werden müssen.

Unternehmenskultur kann in dieser komplexen Umwelt als Leitmotiv und Orientierungsmuster für Arbeitsprozesse und Verhaltensweisen für alle Beteiligten eines Unternehmens dienen. Sie ist bedeutender Einflussfaktor für jegliches Geschehen im Unternehmen und letztendlich ausschlaggebend für seinen Erfolg. Obwohl der Begriff Unternehmenskultur zum Schlagwort geworden ist, bleiben die Zusammenhänge jedoch meist im Verborgenen und die zugrunde liegende Idee scheint abstrakt. Um Unterneh-

menskultur greifbar und als Managementinstrument gestaltbar zu machen, bietet sich eine Unterteilung in verschiedene Themenbereiche an, die von der Struktur über die Handhabung von Prozessen bis hin zur Entwicklung von Kompetenzen und Einstellungen reichen.

Eine große Herausforderung, die sich an die strategische Steuerung internationaler Großunternehmen stellt, ist die Gestaltung der globalen Wertschöpfung: Neue Konsumenten-, Angebots- und Arbeitsmärkte sowie die zunehmende Dynamik bestehender Märkte erfordern den Aufbau und die Führung von Unternehmensstrukturen, die im internationalen Wettbewerb bestehen können. Nicht nur die Unternehmen der westlichen Länder weiten ihre Aktivitäten weltweit aus, auch die aufsteigenden Wirtschaftsmächte bringen Global Player hervor, die Internationalisierungsstrategien verfolgen und bereits auch in Deutschland investieren. Das Engagement chinesischer Unternehmen hierzulande ist eine noch junge Entwicklung. Sie bringt für beide Seiten Chancen und Herausforderungen mit sich, die durch eine effektive interkulturelle Zusammenarbeit genutzt und gemeistert werden und zum wirtschaftlichen Erfolg führen können.

Prozesse in grenzüberschreitenden Aktivitäten, wie z. B. die Bildung von Partnerschaften in strategischen Allianzen oder Lieferantennetzwerken,



Erfolgreiche  
interkulturelle Zusammenarbeit

## Unternehmenskultur

### Modul III

Deutsch-  
chinesische  
Geschäfts-  
beziehungen

**Fallstudie**  
Post-Merger  
Integration

### Modul II

Internationale  
Kooperationen

**Fallstudie**  
Erfolgsfaktoren  
virtueller  
Kooperationen

### Modul IV

Diversity  
Management

### Modul I

Corporate Governance und internationale Wertschöpfung

---

sind darauf zuzuschneiden, dass die kulturell unterschiedlichen Akteure erfolgreich partizipieren und kooperieren können. Ebenso sind in Merger-Prozessen die Unternehmenskulturen der beteiligten Unternehmen im Rahmen der Organisationsentwicklung und Personalarbeit zu harmonisieren und je nach Strategie anzupassen. Doch dies allein reicht nicht aus; es muss auch der informelle Anteil – die Gestaltung des gegenseitigen Umgangs – berücksichtigt werden. Dies bedingt einen Einstellungswandel vonseiten der Führungskräfte und Mitarbeiter: Diversität ist in der globalisierten Welt als Ressource anzuerkennen und einzusetzen.

Als neue Form der Zusammenarbeit entwickeln sich darüber hinaus mehr und mehr virtuelle Einheiten, deren Mitglieder ihre Aufgaben über Medien der Telekommunikation erledigen – unternehmensübergreifend, über Landesgrenzen, Kontinente und Zeitzonen hinweg. Dies stellt eine weitere herausfordernde Dimension an Komplexität dar, die es mit neuen Führungsstilen und Kompetenzen zu bewältigen gilt.

Diesem Wandel müssen sich Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter stellen, um den richtigen Umgang mit ihren internationalen Partnern zu finden und ihre immer komplexer werdenden Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Das Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ der Bertelsmann Stiftung befasst sich mit der Förderung der internationalen und interkulturellen Zusammenarbeit von und in global agierenden Unternehmen und weist Wege für größere ökonomische und soziale Produktivität. Der Mensch steht im Vordergrund, denn er gestaltet die Strategie und die Kultur eines Unternehmens, die letztendlich zum Erfolg führen. Dieses Projekt ist in die Module „Corporate Governance und internationale Wertschöpfung“, „Internationale Kooperationen“, „Deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen“ und „Diversity Management“ unterteilt und befasst sich auch mit den Themenbereichen „Post-Merger Integration“ und „Virtuelle Kooperation“. Die gewonnenen praxisrelevanten Ergebnisse und abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden auf den folgenden Seiten skizziert. ■





Petra Köppel,  
Projektmanagerin



Stefanie Sohm,  
Projektmanagerin

## Projektinformation

**Laufzeit:** 2006–2008

**Ziel:** Förderung der internationalen und interkulturellen Zusammenarbeit

**Themen:**

- \_ Corporate Governance und internationale Wertschöpfung
- \_ Internationale Kooperationen
- \_ Deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen
- \_ Diversity Management
- \_ Post-Merger Integration
- \_ Virtuelle Kooperation

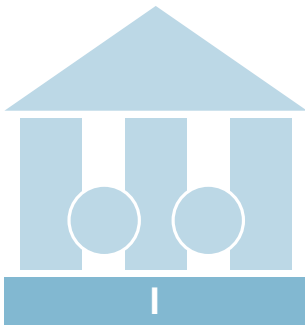
---

# Corporate Governance und internationale Wertschöpfung

---

## Projektmodul I

---

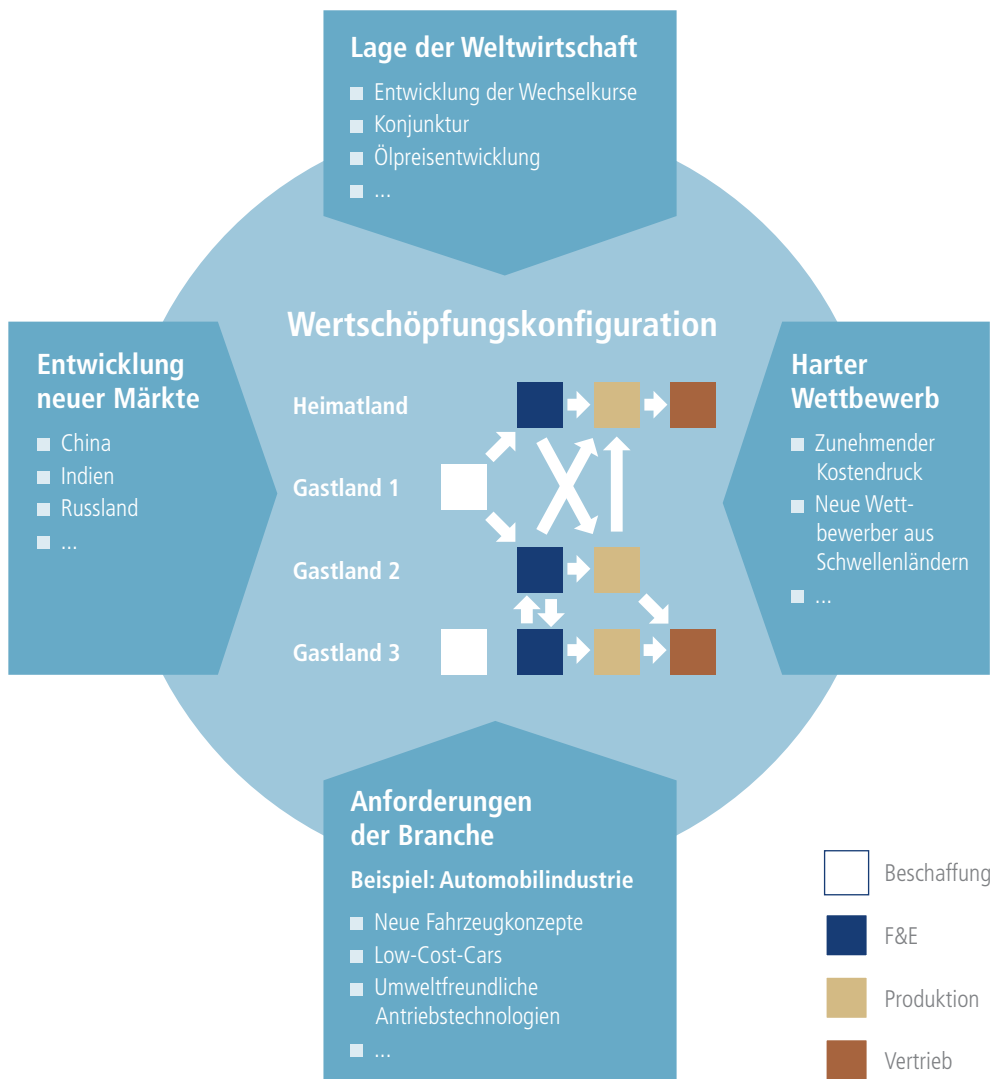


Der Gestaltung und Führung von globalen Wertschöpfungsstrukturen kommt in der internationalen Wirtschaft eine zentrale Rolle zu. Eine in der ersten Phase dieses Projektmoduls durchgeführte Studie ergab, dass die Corporate-Governance-Organen der DAX-30-Unternehmen weit weniger international geprägt sind als deren Geschäftsaktivitäten. Da der internationale Unternehmenserfolg stark von der Wertschöpfungskonfiguration abhängt, wird diese in der zweiten Projektphase anhand dreier ausgewählter Unternehmen der Automobilindustrie untersucht. Die Ergebnisse zeigen, wo bei der Gestaltung der internationalen Wertschöpfung Handlungsbedarf besteht und welche Optionen sich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext anbieten.

### Tief greifende Veränderungen der Wertschöpfungsketten

In vielen Unternehmen sind die Umsätze im Ausland schon seit Langem größer als die Umsätze im Inland. Obwohl die internationale Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten damit zu einer zentralen Herausforderung geworden ist, hat die Internationalität noch nicht in allen Branchen Einzug in die Führungsetagen

und in den gesamten Wertschöpfungsprozess gehalten. Besonders aktuell ist dieses Thema auch in der Automobilindustrie, die zunehmend Standorte im Ausland etabliert und dort verstärkt Wertschöpfungsaktivitäten durchführt, die zuvor im Inland existierten. Wie sollten Unternehmen diese Aktivitäten weltweit konfigurieren und gestalten, um im globalen Wettbewerb weiterhin erfolgreich zu sein?



Wertschöpfungskonfiguration und externe Einflüsse

## Fallstudien und Best Practices

Um dieser Frage nachzugehen, wurden drei ausgewählte Unternehmen der europäischen Automobilindustrie untersucht. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der weltweiten Verteilung der Standorte der jeweiligen Unternehmen mit den dort etablierten Wertschöpfungsaktivitäten sowie deren Führung und Integration in das Unternehmensnetzwerk. Hierbei wurden Handlungsnotwendigkeiten sowie Best Practices identifiziert und Handlungsempfehlungen für eine zukünftige Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten entwickelt.

Der Untersuchung lagen folgende Leitfragen zugrunde:

- Worauf ist bei der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland zu achten, um positive Effekte für die inländischen Standorte und das Unternehmen als Ganzes zu generieren?
- Welche Wertschöpfungskonfiguration ist zu empfehlen, um erfolgreich neue Marktsegmente mit hohem Kostendruck bedienen zu können?
- Wie können Unternehmen ihre Produkte gleichzeitig weltweit anbieten und dennoch auf lokale Kundenwünsche eingehen?

## Wachstum im In- und Ausland durch ausländische Kompetenzzentren

Die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland wird in der Regel mit negativen Auswirkungen assoziiert – zum Beispiel mit Abbau von Arbeitsplätzen im Inland. Dabei können ausländische Tochtergesellschaften durchaus als Wachstumsmotor für den gesamten Konzern – und damit auch für die inländischen Standorte – fungieren. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die ausländischen Tochtergesellschaften sich jeweils zu Kompetenzzentren entwickeln können und ihre spezifischen Stärken für das gesamte Unternehmen ausspielen dürfen. Wie dies in der Praxis funktioniert, zeigt eine Erfolgsgeschichte aus der deutschen Automobilindustrie.

## Mit dezentralen Entwicklungsaktivitäten zum erfolgreichen Weltkonzern

Viele Branchen mussten feststellen, dass die Idee, weltweit völlig standardisierte Produkte abzusetzen, nicht praktikabel ist. Andererseits zwingen manche Erfordernisse – etwa der Druck über „Economies of Scale“ – zur Standardisierung. In der Automobilindustrie beispielsweise können auf einer standardisierten globalen Modellplattform den lokalen Bedürfnissen angepasste Modellvarianten angeboten werden. Schlüssel zum Erfolg sind dabei dezentrale Entwicklungsaktivitäten in den jeweiligen lokalen Märkten: Hier werden länder- oder regionenspezifische Modellvarianten direkt vor Ort konzipiert. Die lokalen Entwickler verstehen die lokalen Kundenwünsche besser und können die Autos adäquat auf dieses Kundensegment zuschneiden.

	Herkömmliches Verständnis	Modernes Verständnis
Unternehmenstyp	Streng hierarchisches Unternehmen	Netzwerkunternehmen
Entscheidungen	Zentralisierung in Headquarters	Dezentrale Zentralisierung
Koordinationsansatz	Top-down	Top-down und bottom-up
Rolle der Tochtergesellschaften	Implementierung	Wichtige strategische Beiträge, Kompetenzzentren
Herkunft der Wettbewerbsvorteile	Heimatland	Heimatland und Gastländer
Verantwortung der Tochtergesellschaft	Eigener Ländermarkt	Über eigenen Ländermarkt hinaus (Produkt, Prozess, Funktion)
Unternehmenskultur	Ethnozentrisch, vom Heimatland geprägt	Elemente aus Heimatland und Gastländern

Perspektivwechsel im Management internationaler Wertschöpfung

## Wertschöpfungskonfiguration für neue Marktsegmente: Mehr als „Configuration to Cost“

Neue Marktsegmente im Niedrigpreisbereich sind für viele Unternehmen eine große Wachstumschance der Zukunft. Für etablierte Automobilkonzerne aus Industrieländern und auch für aufstrebende Hersteller aus Schwellenländern beispielsweise sind Low-Cost-Cars ein solches Marktsegment. Um dieses erfolgreich bedienen zu können, reicht ein kostengünstiges Produktkonzept allerdings nicht aus. Die gesamte Wertschöpfungskonfiguration muss dem Ziel unterstellt werden, niedrigpreisige und gleichzeitig marktgerechte Produkte herzustellen. Von der Forschung und Entwicklung über die Beschaffung und Produktion bis hin zum Vertrieb – die gesamte Wertschöpfungskette ist davon betroffen. Dabei ist bei der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten ins Ausland das Kostenargument nicht mehr das einzige Kriterium: Den Schwellenländern wird künftig in der weltweiten Wertschöpfung nicht wie bisher die Funktion der „verlängerten Werkbank“ zukommen, vielmehr werden aus ihnen wichtige Innovationen – ob bei Produkten, Funktionen oder Prozessen – kommen. Eine Analyse der Wertschöpfungsstrukturen des Vorreiters im Low-Cost-Segment liefert Best Practices in der Wertschöpfungsgestaltung, die anderen Unternehmen wertvolle neue Ideen an die Hand geben.

Die aus dem Projektmodul hervorgegangene Publikation „Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Strategie, Struktur und Kultur“ identifiziert Handlungsbedarfe in aktuellen Wertschöpfungskonfigurationen und mögliche Handlungsoptionen für die Gestaltung zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten. Die analysierten Fälle stellen Erfolgsbeispiele dar, die anderen Unternehmen – auch aus anderen Branchen – als Orientierung dienen können. Dabei werden Impulse für die Formulierung von Strategien, die Implementierung von Strukturen und deren Führung im weltweiten Wettbewerb gegeben. ■

### Action Points

- Nutzen Sie die Potenziale Ihrer ausländischen Tochtergesellschaften! Wenn diese als Kompetenzzentren begriffen werden, können sie Wettbewerbsvorteile für den gesamten Konzern generieren.
- Dezentralisieren Sie einen Teil Ihrer Entwicklungsaktivitäten! Auf diese Weise können Sie gleichzeitig Vorteile der weltweiten Standardisierung und der lokalen Anpassung realisieren.
- Jede internationale Wettbewerbsstrategie verlangt eine adäquate Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette – nicht nur der Produktions- sowie Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Durchleuchten Sie alle Wertschöpfungsfunktionen!
- Internationalisieren Sie Ihr Top-Management! Internationale Wertschöpfung braucht auch internationale Führungskräfte.

---

## Wissenschaftlicher Partner



### **Prof. Dr. Stefan Schmid**

Ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Internationalisierungsstrategien, der Mutter-Tochter-Beziehungen in internationalen Unternehmen und der internationalen Corporate Governance. Er lehrt in Master-, MBA-, Executive- und Promotionsprogrammen. An der ESCP-EAP ist Professor Schmid Academic Dean des „Master in European Business“ (MEB), im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) Vorsitzender der Kommission „Internationales Management“.

## Veröffentlichungen

**Schmid, Stefan, und Andrea Daniel. Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007.**

Internationalitätsindex der Corporate Governance Organe der DAX-30-Unternehmen.

Erhältlich in Deutsch bei der Bertelsmann Stiftung oder als Download unter [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)



**Schmid, Stefan, und Philipp Grosche. Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Strategie, Struktur und Kultur. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.**

Fallstudien aus Unternehmen und Handlungsoptionen zur Gestaltung zukunftsfähiger Wertschöpfungsstrukturen.

Erhältlich in Deutsch und Englisch bei der Bertelsmann Stiftung oder als Download unter [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)



## Veranstaltungen

**Fachtagung „Globalisierung – Unternehmenskultur – Geschäftserfolg“. März 2007, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.**

Fachtagung der Bertelsmann Stiftung. Vorträge und Diskussionen mit Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft und Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung. Die Redebeiträge dieser Veranstaltung stehen auf [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) zum Download bereit.



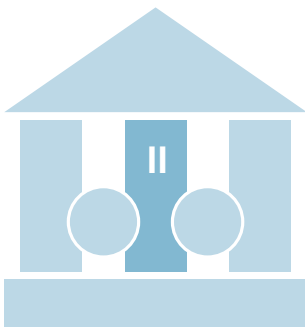
---

# Kooperationskompetenz – Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen

---

## Projektmodul II

---



Das Projektmodul „Kooperationskompetenz“ erarbeitet auf Basis einer Studie mit mehr als 50 Kooperationsexperten aus 17 internationalen Unternehmen ein praktisches Instrumentarium für Kooperationsmanager, um die Interaktion in Unternehmenskooperationen erfolgreich zu gestalten. Die entwickelte Toolbox bietet von der Bestimmung eigener Stärken und Schwächen beim Kooperieren über die Planung der Zusammenarbeit bis zur Identifikation von Problemursachen und den dazu passenden Lösungsansätzen umfassende Hilfestellungen für Praktiker.

### „Ich war am Anfang völlig ahnungslos!“

Global agierende Unternehmen gehen immer häufiger internationale Kooperationen ein: Sie brauchen Partner, um erfolgreich zu sein, haben jedoch erkannt, dass es nicht sinnvoll ist, jeden Partner auch gleich zu kaufen. Kooperationskompetenz als Fähigkeit, die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Unternehmen zu gestalten, wird so zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Dies stellt Führungskräfte jedoch nicht selten vor schier unlösbare Herausforderungen: „Auf die Arbeit in Kooperationen wird man bei uns nicht vorbereitet. Ich war am Anfang völlig ahnungslos!“

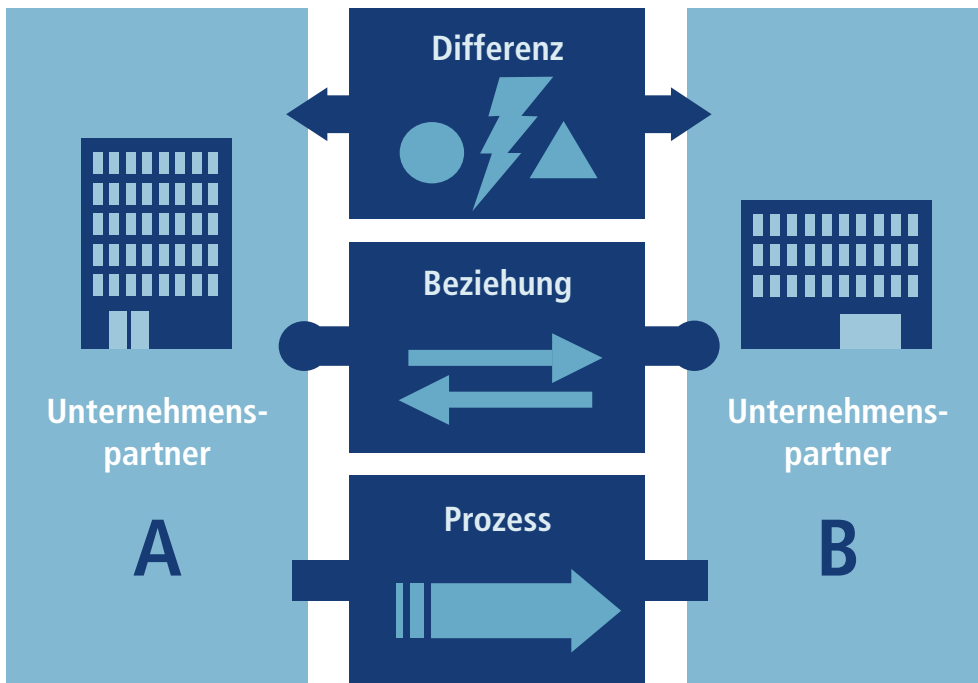
Die Folge: Zahlreiche Unternehmenskooperationen scheitern, weil „man einfach nicht miteinander konnte“.

### Toolbox als Hilfestellung

Ziel dieses Projektmoduls war daher die Entwicklung einer Toolbox, die Kooperationsmanagern praktische Hilfestellung zur Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit bieten kann. Im Rahmen des Moduls wurden hierzu die Kooperationserfahrungen von mehr als 50 Kooperationsexperten aus sieben internationalen Unternehmen und ihren Kooperationspartnern erfasst und ausgewertet. Dabei standen u. a. folgende Leitfragen im Vordergrund:

- \_ Gibt es allgemeine Verhaltensprinzipien und Kompetenzen (Soll-Profil), die jeder Kooperationsmanager berücksichtigen bzw. entwickeln sollte?
- \_ Gibt es typische Problemfelder der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen?
- \_ Wie lässt sich die Qualität der Zusammenarbeit in einer laufenden Kooperation einschätzen?
- \_ Wie lassen sich bei Konflikten systematisch die Problemursachen aufspüren?





Universelle Grundbedingungen von Kooperationen

- \_ Welche passenden Gegenmaßnahmen sind wirksam, um die Zusammenarbeit zu retten bzw. zu verbessern?

### „Kennste eine, kennste alle!“

Obwohl jede Kooperation hinsichtlich Zielsetzung, funktionalem Bereich, Dauer, Intensität, Risiko etc. einzigartig ist, zeigt die Untersuchung: Die auftretenden Probleme in der Zusammenarbeit treffen auf alle Kooperationen gleichermaßen zu. Um diese bewältigen zu können, muss sich jede Kooperation drei grundlegenden Herausforderungen stellen:

- \_ mit der Andersartigkeit des Kooperationspartners umgehen (Differenz),
- \_ eine tragfähige Beziehung zum Kooperationspartner aufbauen und pflegen (Beziehung),
- \_ die temporäre Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner organisieren (Prozess).

Jede Kooperation muss lernen, mit diesen drei Grundbedingungen umzugehen. Zur Erleichterung dieses Lernvorgangs wurde aus der Beobachtung erfolgreich kooperierender Unternehmen ein Soll-Profil von Verhaltensprinzipien entwickelt, die exzellente Kooperationskompetenz kennzeichnen.

Mithilfe der ausgehend von diesen Erkenntnissen entwickelten Toolbox können Kooperationsmanager ihre eigene Kooperationskompetenz und die ihres Teams besser einschätzen und gezielt weiterentwickeln.



Problemfelder internationaler Unternehmenskooperationen

## „Wie kriegen wir die nur wieder ins Boot?“

Werden die Grundprinzipien erfolgreicher Kooperation verletzt, kommt es zu Konflikten, die zum Abbruch der Kooperation führen können. Die Studie zeigt: Konfliktsymptome können unabhängig von ihrer Ursache in allen Bereichen der Zusammenarbeit zutage treten. Die dahinter liegenden Probleme lassen sich allerdings fünf unterschiedlichen Problemfeldern zuordnen, die jeweils spezifische Maßnahmen erfordern.

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass Kooperationsmanager aufgrund mangelnder Vorbereitung häufig vorschnell von Konfliktsymptomen auf die falschen Problemursachen schließen und unter Druck Maßnahmen ergreifen, die für das eigentliche Problem keine Lösung bringen, sondern es sogar verschlimmern können. Die Toolbox ermöglicht eine systematische Problemanalyse und liefert passgenaue Maßnahmenvorschläge.

Ziel der Toolbox ist es, Kooperationsmanagern ein praktisches Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, das Ihnen hilft, die täglichen Kooperationsherausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Die entwickelten Tools lassen sich auf unterschiedliche Arten einsetzen, z. B. als Instrumente zur Selbsteinschätzung und Selbstreflexion, im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen oder als Bestandteil von Kooperations-treffen mit dem Partnerunternehmen.



Inhalte:

- \_ Handbuch Kooperationskompetenz
- \_ Leitfaden zur Anwendung der Tools
- \_ Zwei elektronische Tools zur Einschätzung von Kooperationskompetenz und Kooperationsqualität
- \_ Zwei Moderationstools (faltbare Spielpläne mit Aktionskarten) zur Bestimmung von Problemursachen und Entwicklung von Maßnahmen
- \_ Checklisten zur Kooperationsplanung. ■

### Action Points

- \_ **Eine gute Strategie allein reicht nicht: Bereiten Sie Ihr Kooperationsteam systematisch auf die Herausforderungen der Zusammenarbeit vor!**
- \_ **Do's and Don'ts: Berücksichtigen Sie beim Kooperieren die 18 Grundprinzipien erfolgreicher Interaktion!**
- \_ **Keine Schnellschüsse: Lernen Sie, wie man in Kooperationen zwischen Konfliktsymptomen und Problemursachen unterscheidet!**

## Wissenschaftliche Partnerin



### Prof. Dr. Stefanie Rathje

Nach ihrem Studium der Kommunikationswissenschaften in Berlin und der Betriebswirtschaftslehre (MBA) in Chicago war Stefanie Rathje sechs Jahre in einer internationalen Strategieberatung tätig. Im Anschluss an Ihre Promotion wurde sie auf eine Juniorprofessur für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an die Friedrich-Schiller-Universität Jena berufen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Interkulturelle Unternehmensführung und -kommunikation, Gestaltung interkultureller Kooperationen, interkulturelle Kompetenz sowie internationales Marketing/Branding.

## Unternehmenspartner



## Veröffentlichungen

**Rathje, Stefanie. Kooperationskompetenz – Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.**

Instrumentarium zur erfolgreichen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen als Medienbox mit Handbuch, Leitfaden, Checklisten, elektronischen Fragebogensystemen und Moderationsmaterialien (deutsch/englisch). Zu bestellen bei der Bertelsmann Stiftung oder im Buchhandel.



**Juch, Susann, Stefanie Rathje und Petra Köppel. Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2 2007.**

Referierter wissenschaftlicher Artikel über theoretische und methodische Hintergründe der Untersuchung. Bezugsquelle: [www.zeitschriftarbeit.de](http://www.zeitschriftarbeit.de) oder als Download unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21334\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21334_2.pdf)

## Veranstaltungen

**Customizing-Workshop Kooperationskompetenz  
März 2007, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.**

Eintägiger Workshop mit Kooperationsexperten der Partnerunternehmen zur Aufnahme von Praxisanforderungen an die Toolbox.



**Toolbox Kooperationskompetenz  
März 2008, IBM-Forum Stuttgart.**

Eintägiger Workshop mit Kooperationsexperten der Partnerunternehmen mit intensivem Pre-Test (Funktionalitäten, Nutzerfreundlichkeit, Realitäts-Check) aller entwickelten Tools.



# Unternehmenskultur im Gespräch:

## Dr. Jürgen Hambrecht

### Vorstandsvorsitzender der BASF SE

**Herr Hambrecht, die BASF steht für eine wertorientierte Unternehmenskultur. Wie sieht diese Unternehmenskultur aus und wie wird sie durch die Globalisierung beeinflusst?**

Werte schaffen Wert. Eine wertorientierte Unternehmenskultur ist deshalb unverzichtbar. Sie muss selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags sein. Nur so können sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren und sich zu bester Leistung motivieren.

Die BASF-Kultur baut auf Leistung, Integrität, Respekt und Wertschätzung im Umgang miteinander sowie auf verantwortliches Handeln. Diese Werte werden von allen geteilt und von der Unternehmensführung vorgelebt. Das schafft ein hohes Maß an Vertrauen. Hinzu kommt: Wir haben eine klare Strategie und setzen sie konsequent um.

Verantwortung wird bei der BASF groß geschrieben. Wir sind Vorreiter bei Sicherheit, Umwelt und Gesundheit. Wir engagieren uns für Bildung und für mehr Lebensqualität im Umfeld unserer Standorte, und dies überall auf der Welt.

Unsere kulturellen Wurzeln liegen in Ludwigshafen, wo noch heute unser Hauptsitz ist. Inzwischen arbeiten Menschen aus fast 200

Ländern für die BASF. Sie bringen unterschiedliche Perspektiven und Überzeugungen mit. Wir sehen diese Vielfalt als Bereicherung und wollen sie weiter steigern. Das Verbindende sind unsere gemeinsamen Grundwerte und Führungsleitlinien.

**Internationale Wertschöpfungsstrukturen wie bei der BASF stellen besondere Anforderungen an das Management. Welche Rolle spielt Unternehmenskultur bei Aufbau und Führung dezentraler Standorte weltweit?**

Eine der Stärken der BASF ist der Verbund: Was bei einem Produktionsschritt an Stoffen und Restenergie abfällt, wird für den nächsten Schritt entlang der Wertschöpfungskette genutzt. Dieses Prinzip der intelligenten horizontalen und vertikalen Vernetzung haben wir auch über die Produktion hinaus weiterentwickelt: in unserem Forschungs- und Know-how-Verbund und als Philosophie unserer globalen Unternehmensführung.

Der Verbundgedanke leitet auch unsere strategischen Entscheidungen und die Organisation unserer Standorte. Dabei hat Gruppeninteresse stets Vorrang vor Einzelinteresse. Das ist unabdingbar, um auch in Zukunft unsere komplexen internationalen Wertschöpfungsstrukturen effizient und unsere Kundenbeziehungen erfolgreich zu gestalten.

---

**Die Zusammenarbeit in globalen Netzwerken über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg ist in Ihrem Unternehmen ein wichtiger Baustein, der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit fördert. Welche Rolle spielen internationale Kooperationen?**

Schon von Anfang an war Partnerschaft das Markenzeichen der BASF. Die Kooperation mit Partnern hat uns früh die Märkte der Welt geöffnet – und so ist es bis heute. Es sind Partnerschaften ganz unterschiedlicher Art und Ausprägung: Bei den einen steht die Rohstoffversorgung im Vordergrund, bei anderen der gemeinsame Betrieb von Produktionsanlagen. Vor allem sind es unsere Kunden und Lieferanten, mit denen wir in Partnerschaften überall auf der Welt Lösungen für den gemeinsamen Erfolg entwickeln. Und nicht zuletzt arbeiten wir in über 1.800 weltweiten Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Industriepartnern an den Problemlösungen der Zukunft.

Partnerschaft ist das Erfolgsmodell der Zukunft. Denn die komplexen Zukunftsfragen unserer Zeit lassen sich nur durch internationale und interdisziplinäre Kooperationen lösen.



Dr. Jürgen Hambrecht – Vorstandsvorsitzender der BASF SE

---

**Die BASF ist sehr aktiv in aufsteigenden Wirtschaftsmächten, insbesondere in China. Welche Chancen ergeben sich aus dieser Zusammenarbeit und was bedeuten sie für die Kultur und Führung des Unternehmens?**

Asien ist der größte Wachstumsmarkt der Zukunft. Wir sind in allen großen aufsteigenden Volkswirtschaften mit Produktionsstandorten präsent. So helfen wir unseren Kunden, vor Ort erfolgreicher zu sein: mit unseren Produkten, Systemlösungen und Serviceleistungen. Klar gibt es große kulturelle Unterschiede. Daher müssen wir wissen, was die Menschen dort bewegt, wie sie die Welt sehen und welche Erfahrungen und Bedürfnisse sie haben. Wir können eine Menge voneinander lernen und die Stärken der anderen Kultur nutzen. Das Management muss hier als Vorbild führen, damit daraus neue Ideen und neue Marktchancen entstehen.

**Ihr Unternehmen beschäftigt rund 95.000 Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten und Kulturen auf fünf Kontinenten. Wie kann Vielfalt zum Erfolg des Unternehmens beitragen und wie lässt sich das steuern?**

Wir sind auf allen Kontinenten aktiv, entsprechend unterschiedlich sind unsere Märkte. Die Vielfalt im Unternehmen – von Nationalitäten über Kulturen bis hin zu Kompetenzen – hilft,

diese Unterschiede besser zu verstehen und zu bedienen. Das ist im globalen Wettbewerb ein unschätzbarer Vorteil. Deshalb legen wir viel Wert darauf, dass unsere Führungskräfte in unterschiedlichen Arbeitsgebieten und Ländern Erfahrungen sammeln und ihre interkulturelle Kompetenz entwickeln.

Gegenseitiger Respekt und Einfühlungsvermögen sind dabei unverzichtbar, um Vielfalt im Unternehmen zu fördern und als Stärke zu nutzen. Es muss aber auch klar sein, dass die individuellen Unterschiede eingebunden sind in gemeinsame Werte und dass alle Mitarbeiter ein gemeinsames Ziel verfolgen: den Erfolg des Unternehmens. ■



## Jürgen Hambrecht

Dr. rer. nat. Jürgen Hambrecht, geboren 1946 in Reutlingen, ist verheiratet und hat vier Kinder. Er promovierte 1975 in Chemie an der Universität Tübingen. Hambrecht ist seit 2003 Vorstandsvorsitzender der „BASF – The Chemical Company“. Davor war er fast 30 Jahre lang in unterschiedlichen Aufgabengebieten für das Unternehmen weltweit tätig. Er ist unter anderem Mitglied im Aufsichtsrat der Daimler AG und der Lufthansa AG, darüber hinaus Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft (APA).

## BASF SE

„BASF – The Chemical Company“ ist das weltweit führende Unternehmen in der Chemieindustrie. In ihren Marktsegmenten erzielte sie 2007 einen Umsatz von insgesamt 58 Milliarden Euro. Sie beschäftigt über 95.000 Mitarbeiter in 170 Ländern, unterhält Geschäftsbeziehungen zu Kunden in mehr als 200 Ländern und betreibt weltweit über 150 Produktionsstandorte. Am 14. Januar 2008 wurde die BASF AG in eine Europäische Gesellschaft (Societas Europaea) umgewandelt und firmiert seitdem unter dem Namen BASF SE.

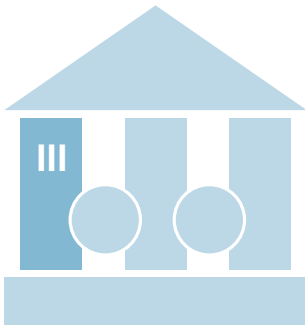
---

# Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen

---

## Projektmodul III

---



Die deutsch-chinesische Zusammenarbeit bietet Unternehmen neue Chancen, stellt ihre Führungskräfte und Mitarbeiter aber auch vor Herausforderungen im kulturenübergreifenden Management und in der interkulturellen Zusammenarbeit. Dieses Projektmodul führt die Erfahrungen von über 50 chinesischen und deutschen Mitarbeitern, Führungskräften und Beratern zusammen, erklärt Hintergründe und liefert Empfehlungen, wie eine deutsch-chinesische Zusammenarbeit am Standort Deutschland erfolgreich gestaltet werden kann.

Als eine der bedeutendsten aufstrebenden Wirtschaftsmächte bringt China Unternehmen hervor, die schon jetzt global agieren und auf ihrem Weg der Internationalisierung zunehmend auch in Deutschland investieren. Sie agieren auf dem deutschen Markt sowohl als Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner und auch als Arbeitgeber. Mit dieser noch jungen Entwicklung entstehen neue Möglichkeiten einer deutsch-chinesischen Zusammenarbeit, von deren Potenzial beide Seiten profitieren können.

### **„Beide Seiten müssen eine Sensibilität für das interkulturelle Management entwickeln“**

Das Projektmodul untersucht, wie chinesische Unternehmen – zum Beispiel der Computerhersteller Lenovo, die Werkzeugmaschinenfabrik Waldrich Coburg, der Stahlriese Baosteel oder das chinesische Finanzinstitut Bank of Communications – in Deutschland agieren, welchen Herausforderungen des internationalen Manage-

---

ments und der interkulturellen Verständigung sie sich stellen müssen und welche Chancen sie für sich genutzt haben. In unseren Recherchen und Gesprächen mit Unternehmen und Experten haben wir uns von folgenden Fragen leiten lassen:

- \_ Mit welcher Motivation und mit welcher Strategie kommen chinesische Unternehmen nach Deutschland und wie gehen sie dabei vor?
- \_ Welche Herausforderungen ergeben sich für chinesische Unternehmen im deutschen Markt?
- \_ Wie verläuft die interkulturelle Zusammenarbeit gemischter Teams, Mitarbeiter und Führungskräfte?
- \_ Welche Empfehlungen lassen sich aus diesen Erfahrungen für Unternehmen und Mitarbeiter ableiten?

Die Ergebnisse zeigen, dass es sich im Wesentlichen um vier Bereiche handelt, die die chinesischen Unternehmen und ihre deutschen Wirtschaftspartner vor Herausforderungen stellen und in denen Verbesserungspotenziale genutzt werden können:



---

## „Konfuzius rät, man solle sich nach den Verboten, Gewohnheiten und Tabus erkundigen, wenn man eine Grenze überschreitet“

### **Kenntnisse**

Wissen um den rechtlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Hintergrund des Anderen. Chinesische Unternehmen stehen mit ihrer Internationalisierung am Anfang, haben häufig kaum Erfahrung in ausländischen Märkten und unterschätzen bisweilen die kulturellen, wirtschaftlichen und rechtlichen Differenzen auf den Auslandsmärkten. Auf deutscher Seite ist meist wenig Verständnis für das Vorgehen chinesischer Unternehmen vorhanden. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Motive und Auswirkungen der Internationalisierung chinesischer Unternehmen unklar sind oder auf Vorurteilen basieren. Hinzu kommt, dass chinesische Unternehmensgeschichten nur wenigen bekannt sind.

### **Marketing**

Geschmack, Qualitätserwartungen und Markenbewusstsein.

Es verwundert kaum, dass sich die Erwartungen der potenziellen Kunden an ein Produkt in den beiden Kulturkreisen deutlich unterscheiden. Marktforschung ist für chinesische Unternehmen eine noch junge Disziplin, und ein wahres

interkulturelles Marketing lässt sich nur in einer interkulturellen Zusammenarbeit gestalten.

### **Personalmanagement**

Auswahl von Personal und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Sobald ein chinesisches Unternehmen die deutsche Niederlassung mit lokalen Angestellten besetzt oder eine deutsche Belegschaft übernimmt und auch Mitarbeiter und Führungskräfte aus der Heimat entsendet, treffen unterschiedliche Qualifikationen und Arbeitsweisen aufeinander. Für den Erfolg des Unternehmens und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist es grundlegend, dass eine von interkultureller Kompetenz geprägte Unternehmenskultur entsteht, in der sich sowohl Chinesen als auch Deutsche wohlfühlen und ihre Fähigkeiten ergänzen.

### **Kommunikation**

Verständigung innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Die Kommunikation bereitet nicht nur im Unternehmen und aufgrund sprachlicher Barrieren Schwierigkeiten. Auch die Kommunikation mit den Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit erweist sich für chinesische Unternehmen immer wieder schwierig. Ihnen fehlt die internationale Erfahrung und sie müssen sich teilweise gegen vorgefasste Meinungen und ein pauschalisiertes Medienbild von China durchsetzen.

---

Die Publikation „Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen“ liefert Empfehlungen, wie chinesische Unternehmen erfolgreich mit ihren deutschen Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern zusammenarbeiten können. In Unternehmensfallstudien werden praktische Schwierigkeiten und Lösungswege beschrieben, Experten teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen in Interviews. ■

#### Action Points

- **Chinesische Unternehmen investieren zunehmend in Deutschland – erkennen Sie diese frühzeitig als neue potenzielle Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner und Arbeitgeber.**
- **Wissen schafft Verständnis – machen Sie sich mit den wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Hintergründen des chinesischen bzw. deutschen Geschäftspartners vertraut.**
- **Die interkulturelle Zusammenarbeit muss von beiden Seiten gestaltet werden – suchen Sie gemeinsam nach Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten in den vier Bereichen.**

## Wissenschaftliche Partner



### Dr. Bernd Michael Linke

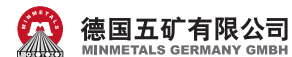
Unterrichtet seit 1998 am Fachbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und vertritt dort die Zielkultur Ostasien. Er verbrachte langjährige Forschungs- und Arbeitsaufenthalte in Ostasien. Seine Forschungsgebiete sind neben Ostasiatischer Neuerer Geschichte und Wirtschaftsgeschichte Interkulturelles Management, Kulturanthropologie und vergleichende Religionswissenschaft.



### Dr. Andreas Klossek

Ist seit 2003 am Lehrstuhl für Allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensführung und Personalwesen an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg tätig. Er forscht im Bereich Internationales Management mit Spezialisierung auf den Erfolg internationaler Joint Ventures und Allianzen in China.

## Unternehmenspartner



## Veröffentlichungen

**Sohm, Stefanie, Bernd Michael Linke und Andreas Klossek. Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.**

Erhältlich in Deutsch, Chinesisch und Englisch bei der Bertelsmann Stiftung oder als Download unter [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)



## Veranstaltungen

**Grundlagen-Workshop „Herausforderungen in deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen“, März 2007, Berlin.**

Workshop mit Unternehmen und Experten in deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen zur Identifikation der Herausforderungen in der kulturenübergreifenden Zusammenarbeit.



**Entwicklungs-Workshop „Gestaltung deutsch-chinesischer Zusammenarbeit“, Mai 2007, Stuttgart.**

Workshop mit Unternehmen und Experten in deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Gestaltung der kulturenübergreifenden Zusammenarbeit.



**Unternehmenskultur und Geschäftserfolg – Deutsch-chinesische Kooperationen im Zeitalter der Globalisierung. Fachtagung im Juli 2007, Peking.**

Vorträge und Diskussionen mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik in China und Deutschland. Die Redebeiträge dieser Veranstaltung stehen auf [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) zum Download bereit.



---

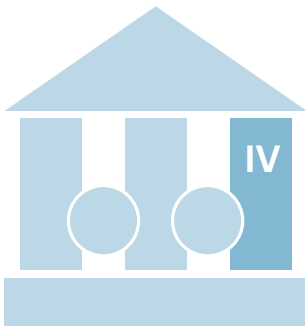
# Diversity Management als Erfolgsfaktor in global agierenden Unternehmen – Synergie durch Vielfalt

---

## Projektmodul IV

---

**„Ich kann mir keine Einheit vorstellen, in der der Nutzen von Vielfalt nicht gegeben ist – vom Marketing bis zur Buchhaltung.“** Michael Schmidt, Vorstandsmitglied Deutsche BP



Die Initiative „Synergie durch Vielfalt“ hat klar gezeigt, dass deutsche Unternehmen kulturelle Vielfalt wertschätzen, fördern und nutzen, wenngleich in vielen Bereichen noch Nachholbedarf besteht. Das Spektrum der Maßnahmen ist groß, ebenso jenes der daraus entstehenden wirtschaftlichen Vorteile.

**„Kulturelle Vielfalt ist viel mehr als ein Nebeneinander von unterschiedlichen Kulturen“,** Carlson Wagonlit Travel

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen, öffentliche Organisationen und Non-Profit-Organisationen (NPOs) sind in Bewegung. Diese Veränderungen fördern und fordern Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Alter, Ethnie/Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung/Erkrankung, Religion, Weltanschauung, Karrierevorstellung und Lebensstil. Richtig gemanagt birgt diese Vielfalt erhebliche Potenziale:

Diversity macht (auch) betriebswirtschaftlich Sinn. Dies ergab die Studie „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“: 72 Prozent der deutschen Unternehmen sind der Überzeugung, dass kulturelle Vielfalt eine Imageverbesserung bringt und immerhin 41 Prozent, dass kulturelle Vielfalt den Unternehmensgewinn steigert. Doch trotzdem ist der systematische Umgang mit Vielfalt noch kaum in Unternehmen implementiert: Nur 44 Prozent der deutschen Unternehmen geben an, Cultural

Diversity Management zu praktizieren, während es 92 Prozent in Großbritannien und USA und auch 75 Prozent in den anderen Ländern Europas tun.

**„Diversity Management als Zukunftsaufgabe“,** Metro AG

Diversity Management ist kein Selbstzweck, sondern ein Managementinstrument zur Unterstützung der Geschäftsstrategie, sei es für die internationale Expansion oder die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Innovation.

Diversity Management bietet Orientierung und Instrumente, um Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit besser entwickeln, entfalten und in die Arbeitsprozesse integrieren können. Als Grundlage werden Wahrnehmung, Verständnis, Wertschätzung und schließlich interkulturell erfolgreiches Handeln gefördert.

Der Blick richtet sich auf die Ressourcen, die in der personellen und kulturellen Vielfalt von



Mitarbeitenden liegen. Dies geht über Sprachkenntnisse weit hinaus und bezieht neben den kulturspezifischen Kenntnissen anderer Regionen, Länder und Ethnien andere Sichtweisen, Erfahrungen und Methoden ein. In der Produktentwicklung, der Ansprache von Kunden aus unterschiedlichen Kulturen oder der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sind dies zentrale Kompetenzen. Insbesondere Migranten oder Personen, die sich länger in einer anderen Kultur aufhalten, sind bikulturell geprägt und können als Mittler auftreten.

Als Zeichen ihres eigenen Commitments trat die Bertelsmann Stiftung am 11. Februar 2008 als 250. Mitglied der Charta der Vielfalt bei, einer Initiative namhafter deutscher Unternehmen zur Förderung von kultureller Vielfalt.

### **„Wir begreifen Interkulturalität im Unternehmen als Stärke und als Chance für Kreativität und Wertschöpfung“,**

ThyssenKrupp Steel AG

Wie Sie das Potenzial der Unterschiede und Gemeinsamkeiten Ihrer Belegschaft heben und nutzen können, zeigt unter anderem unsere Publikation „Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele von Cultural Diversity in Unternehmen“. Die Unternehmen Aramark, Bankamiz,



Unterzeichnung Charta der Vielfalt –  
Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer und Liz Mohn

Ay Yildiz, IKEA, Festo, Siemens, ThyssenKrupp, Media Consulta, Deutsche BP, Daimler, Carlson Wagonlit, Metro, Western Union und IBM zeigen auf, wie kulturelle Vielfalt dort zum unternehmerischen Erfolg beigetragen hat. Darüber hinaus gibt der Diversity-Pionier Taylor Cox Empfehlungen für die Implementierung auf Team- und Organisationsebene.

**Über alle Unternehmen hinweg haben wir deutlich folgende Synergien von Cultural Diversity feststellen können:**

- \_ weniger interkulturelle Konflikte, da kulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen in der Zusammenarbeit und im Kontakt mit den Kunden thematisiert und behandelt werden können;
- \_ verbesserter Marktzugang, da kulturell unterschiedliche Mitarbeitende die Spezialisten sind, wenn es um internationale Märkte sowie Ethnomarketing geht;
- \_ gesteigerte Innovationsfähigkeit, da Unterschiede in der Belegschaft unterschiedliche Sichtweisen zur kreativen Problemlösung mit sich bringen. ■

**Action Points**

- \_ **Diversity Management muss einem strategischen Ansatz folgen.**
- \_ **Diversity Management braucht Strukturen.**
- \_ **Cultural Diversity Management funktioniert nur bei Wertschätzung von kultureller Vielfalt als Ressource.**
- \_ **KMUs profitieren von Vielfalt, indem sie ihre Ausbildung, den Einsatz und die Schulung ihrer Mitarbeiter interkulturell ausrichten.**
- \_ **Synergien sind zu gestalten.**

**Wissenschaftliche Partner**

**prove  
Unternehmensberatung –  
diversityworks, Wien**

diversityworks ist der Gender & Diversity Trainings- und Beratungsbereich der prove Unternehmensberatung GmbH. Die Arbeitsschwerpunkte umfassen Diversity Management, Beratung für Privatunternehmen, öffentliche Organisationen und NPOs verschiedener Größe sowie Diversity-Sensibilisierungs- und Skill-Trainings.



**Peter Grundner**

Unternehmensberater und Geschäftsführer der prove Unternehmensberatung GmbH, Projektmanager, Spezialist für Maßnahmen im Bereich sozialverträglicher Personalabbau, Diversity Management und Beschaffung von Dienstleistungen.

## Unternehmenspartner



### Dominik Sandner

Handelswissenschaftler, systemischer Organisationsentwickler sowie Trainer und Berater für Diversity Management bei der prove Unternehmensberatung GmbH. Verantwortlich für die Studie und Veranstaltungsreihe „Synergie durch Vielfalt“.



## Veröffentlichungen

**Köppel, Petra, und Dominik Sandner. Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele von Cultural Diversity in Unternehmen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.**

Zusammenstellung von Beispielen in 13 Unternehmen, in denen kulturelle Vielfalt zu einem ökonomischen Vorteil geführt hat. Erhältlich in Deutsch und Englisch im Buchhandel oder als Download unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



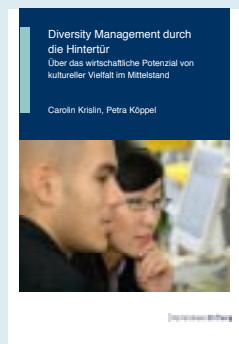
**Cox, Talyor. An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance. Berlin 2008.**

Paper des Diversity-Pioniers zum aktuellen Stand der Forschung zum Einfluss von Vielfalt auf Unternehmenserfolg. In Englisch, erhältlich unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



**Krislin, Carolin, und Petra Köppel. Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.**

Artikel zur marktgerechten Nutzung von Vielfalt in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Erhältlich in Deutsch, bei der Bertelsmann Stiftung oder als Download unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



**Köppel, Petra. "The Business Case for Cultural Diversity: Satisfaction, Market Orientation and International Success". The International Journal of Diversity in ORGANISATIONS, COMMUNITIES & NATIONS (7) 6 2008.**

Paper zur betriebswirtschaftlichen Perspektive auf kulturelle Vielfalt. In Englisch, erhältlich unter [www.diversity-journal.com](http://www.diversity-journal.com)



**Figel', Ján. Diversity, its Benefits and the Year of Intercultural Dialogue. Berlin 2008.**

Paper des EU-Kommissars für Ausbildung, Training, Kultur und Jugend zum Nutzen von Vielfalt in der europäischen Union. In Englisch, erhältlich unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



**Köppel, Petra, Junchen Yan und Jörg Lüdicke. Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007.**

Umfrage zum Status quo der Verbreitung sowie der Vorteile von Diversity Management in deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich. Erhältlich in Deutsch und Englisch bei der Bertelsmann Stiftung oder als Download unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



**Böhmer, Maria. Vielfalt als Chance – Herausforderungen für Politik und Wirtschaft. Die demographische Entwicklung in der berufstätigen Bevölkerung. Berlin 2008.**

Paper der Staatsministerin und Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration. In Deutsch, erhältlich unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



**Köppel, Petra. „Diversität als Ressource nutzen“. Personal (59) 1 2007.**

Artikel zur Integration von Vielfalt in eine wertschätzende Unternehmenskultur. In Deutsch, erhältlich unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)

## Veranstaltungen

### „Synergie durch Vielfalt“

**Podiumsveranstaltung im Februar 2008, Bertelsmann Repräsentanz Berlin.**

Vorträge und Diskussion mit EU-Kommissar Ján Figel', Staatsministerin Maria Böhmer, Stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung Liz Mohn, Vorstandsmitglied Michael Schmidt (Deutsche BP), Executive Advisor Eduardo Montes (Siemens) und Taylor Cox.



### „Vielfalt als Ressource“

**Offenes Forum im Juli 2008, Frankfurt am Main.**

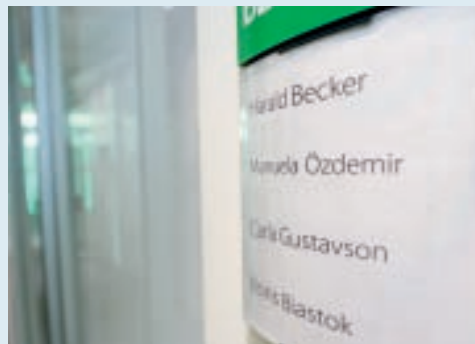
Erarbeitung und Weiterentwicklung von Diversity-Instrumenten mit Hans Jablonski, Sylvia Stange (Deutsche Telekom), Anika Dietze (IBM) und 80 HR- und Diversity-Vertretern.



### „Vielfalt & Innovation“

**Fachworkshop im September 2008, Novartis Basel**

Impulse zur Gestaltung von Innovation durch Vielfalt in Zusammenarbeit mit Vertretern von Novartis, Robert Bosch, ABB und BASF.



### „Vielfalt & Marktzugang“

**Fachworkshop im Oktober 2008, Western Union Wien.**

Impulse für erfolgreiche Markteintritte mithilfe von Vielfalt in Zusammenarbeit mit Vertretern von Western Union, Ay Yildiz, Wien Tourismus, Völklinger Kreis.



Die Berichte zu den Veranstaltungen stehen für Sie kostenlos auf [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de) zum Download bereit.

# Unternehmenskultur im Gespräch:

## Franz Fehrenbach

Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Robert Bosch GmbH

**Herr Fehrenbach, die Bosch-Gruppe ist ein traditionsreiches Unternehmen, das stark durch seinen Gründer geprägt wurde. Wie würden Sie die Unternehmenskultur von Bosch heute beschreiben? Welchen Einfluss hat die Globalisierung auf sie?**

Wir haben eine starke Unternehmenskultur, die über mehr als ein Jahrhundert gewachsen ist, die viel Geschichte hat. Sie geht im Kern auf den Gründer zurück und bildet sich sichtbar in unseren Werten ab. Robert Bosch gab dem Unternehmen seinen Namen und schuf Werte, die bis heute gültig sind. Erfolg bedeutete für ihn nicht nur wirtschaftliches Wachstum, sondern auch die Verbesserung von Lebensbedingungen. Heute fassen wir diesen Anspruch in unserem Slogan „Technik fürs Leben“ zusammen. Robert Bosch formulierte Grundsätze und Leitlinien, die bis heute Geltung haben. Sie werden uns auch in Zukunft begleiten und leiten. Denn Zukunft braucht Herkunft: Unser Unternehmen steht zu Tradition und Moderne, zieht daraus die Kraft für seinen weiteren Weg überall auf der Welt.

Den Kern unserer Unternehmenskultur bilden Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität. In dieser Kultur sind soziale und gesellschaftliche Verantwortung fest verankert. Ebenfalls zentral sind der starke Zusammenhalt, der auf

Vertrauen und Fairness im Umgang miteinander basiert, und die starke Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen – und ihr Stolz auf ihr Unternehmen. „Technik fürs Leben“ verbindet in der Begeisterung für Technologie.

Doch unsere Unternehmenskultur ist nicht monolithisch, es existieren intern auch Kulturunterschiede zwischen Geschäftsbereichen, Regionalorganisationen und Landeskulturen. Diese Unterschiede sind uns wichtig, wir nutzen sie.

Wir werden immer vielfältiger, etwa durch die wirtschaftliche Globalisierung. Wir akquirieren neue Firmen, kooperieren mit anderen, wir entwickeln neue Produkte und erschließen neue Märkte in unterschiedlichsten Regionen, um unsere Wachstumsziele zu erreichen. Umso wichtiger ist es, Orientierung zu geben. Dies tun wir mit unserem „House of Orientation“; dieser Wegweiser gibt den Mitarbeitern Antworten auf drei Kernfragen: Was treibt uns an? Was verbindet uns? Wofür stehen wir? Wir lernen auch durch die Globalisierung, reflektieren über unsere Unternehmenskultur, unsere Muster und Gewohnheiten und verändern sie aufgrund der Marktdynamik und -anforderungen.

Wir sind ein deutsches Unternehmen, dazu stehen wir. Gleichzeitig wissen wir, dass wir deut-



---

sche Werte und Modelle nicht einfach übertragen können, sondern mit den Kunden in deren Märkten und Kulturen gemeinsam angemessene Denk- und Handlungsweisen entwickeln müssen. Je internationaler wir werden, desto weniger können wir uns noch darauf verlassen, dass unsere überlieferten Werte und Überzeugungen automatisch von jedem Mitarbeiter gelebt werden. Gerade eine spürbare, auf gleichen Grundfesten basierende Unternehmenskultur ist aber neben dem Bekenntnis zu anderen wichtigen Elementen eine wesentliche Grundlage von unternehmerischem Erfolg und der Fähigkeit zu ständigem Wandel im internationalen Marktumfeld.

**Internationale Wertschöpfungsstrukturen wie bei der Bosch-Gruppe stellen besondere Anforderungen an das Management. Welche Rolle spielt Unternehmenskultur beim Aufbau und der Führung dezentraler Standorte?**

Beim Aufbau dezentraler Standorte stellen wir unser Know-how zur Verfügung und etablieren dort unsere Kernprozesse. Gleichzeitig müssen wir uns auf lokale Gegebenheiten einstellen. Wir brauchen lokale Mitarbeiter, lokal angepasste Produkte, lokal effiziente Entwicklung und Fertigung. In der Kombination zwischen hiesigem und lokalem Know-how liegt unsere



Franz Fehrenbach – Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

Stärke. Unsere Unternehmenskultur stärkt dabei unseren Zusammenhalt. In der Vision sagen wir: „Wir schöpfen aus der Vielfalt der Kulturen zusätzliche Kraft.“ Wir tun dies, um unsere Kunden besonders gut bedienen zu können. Unsere Führungskräfte und Mitarbeiter leben die Bosch-Werte auch in diesen sehr anspruchsvollen Situationen, dies erwarten wir auch dort von ihnen.

**Die Zusammenarbeit in globalen Netzwerken über Länder- und Unternehmensgrenzen ist in Ihrem Unternehmen ein wichtiger Baustein, der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit fördert. Wie unterstützen Sie internationale Kooperationen mit Partnerunternehmen, seien es Lieferanten oder Partner in strategischen Allianzen?**

Durch intensiven Austausch. Jüngstes Beispiel ist das Joint Venture mit Samsung in Korea. Über erfahrene Führungskräfte bringen wir unser Know-how ein. Die Allianz mit Samsung ist über Jahre hinweg gewachsen, im Bereich Elektrowerkzeuge etwa arbeiten wir seit Langem zusammen. So wächst das erforderliche hohe Maß an Vertrauen, wir sind akzeptierte Partner.

**Robert Bosch ist in den aufsteigenden Wirtschaftsmächten bereits sehr aktiv. Welche Chancen ergeben sich aus einer Zusammenarbeit von Unternehmen aus Industrienationen und denen der aufsteigenden Länder – insbesondere China –, und welche Herausforderungen stellen sich dadurch an die Führung und Kultur eines Unternehmens?**

Die zentralen Chancen in den aufstrebenden Märkten liegen in der weiteren Internationalisierung und der Zukunftssicherung des Unternehmens. Die besondere Herausforderung bildet die richtige Balance zwischen Bosch-Werten und Unternehmenskultur einerseits und dem Verständnis dieser Märkte und ihrer Menschen andererseits. Hierzu brauchen wir lokale Führungskräfte, die zu unserer Kultur passen

und lokale Expertise haben. Wir akquirieren daher vorwiegend junge lokale Führungskräfte und bauen sie über Jahre hinweg im Unternehmen auf. Dabei lernen sie das Unternehmen, seine Kultur und seine Mitarbeiter gut kennen. Und so entwickeln sich dann über Jahre hinweg „global leaders“, auch aus Ländern wie China.

**Ihr Unternehmen beschäftigt heute in mehr als 50 Ländern rund 280.000 Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten, Kulturen und religiöser Überzeugungen. Wie kann diese Vielfalt zum Erfolg des Unternehmens beitragen und auf welche Weise lässt sie sich aktiv gestalten?**

Wir wachsen vor allem über Innovationen. Deutlich sichtbar ist dies etwa im Geschäftsbereich Power Tools, in dem mehr als 50 Prozent aller verkauften Produkte jünger als zwei Jahre alt sind. Dies gelingt uns, indem wir Menschen aus unterschiedlichen Kulturen an einen Tisch und in einen konstruktiven Dialog bringen. Besonders sichtbar wird dies beim Kleinfahrzeug Nano von Tata in Indien: Hier haben wir exzellente Kompetenzen europäischer Entwickler und Fertiger mit dem hervorragenden Know-how indischer Entwickler und Fertiger und ihrem guten Verständnis des Kunden kombiniert.

Mit anderen Worten: Produkte zu Bosch-Qualität und zu erforderlichen Marktpreisen erreichen wir in der Vielfalt der Kulturen – anders können wir die Wachstumsmöglichkeiten in den „emerging markets“ nicht nutzen. Im Arbeitsalltag kommt es dabei darauf an, lokalen Mitarbeitern im Unternehmen Gehör zu verschaffen. Darüber hinaus ist wichtig, Ideen aus lokalen Märkten aufzugreifen, zuzuhören, Brücken zwischen Menschen und Kulturen zu bauen und dabei auch unterschiedliche, kulturspezifisch geprägte Arbeitsstile zu integrieren. Dies fördern wir seit vielen Jahren, etwa mit interkulturellen Trainings, Workshops und Coachings. ■



---

## Franz Fehrenbach

Franz Fehrenbach ist seit dem 1. Juli 2003 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH und hat einen Vorstandsitz unter anderem beim Verband der Automobilindustrie (VDA), im US Board des Präsidiums des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) sowie des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft.

Nach seinem Studium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur stieg er als Trainee in die Bosch-Gruppe ein. Im Laufe seiner Karriere sammelte er als Werksleiter internationale Erfahrung bei der Robert Bosch Corporation, wurde Mitglied der Geschäftsführung in den USA und leitete den Aufbau der Präsenz in Indien. Auch die erfolgreiche Integration des Antriebs- und Steuerungstechnologie-Herstellers Rexroth in die Sparte Industrietechnik und die Umwandlung zur Bosch Rexroth AG standen unter seiner Federführung.

## Bosch-Gruppe

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Mit Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgütern und Gebäudetechnik erwirtschafteten rund 271.000 Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von 46,3 Milliarden Euro. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre mehr als 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in rund 50 Ländern. 228 der 292 Fertigungsstandorte befinden sich außerhalb Deutschlands.

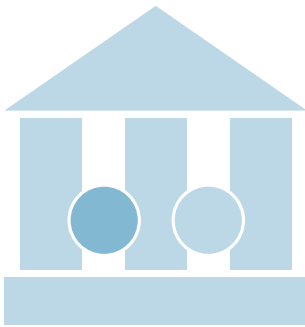
---

# Post-Merger Integration und Unternehmenskultur

---

## Fallstudie: Die BP übernimmt Veba Oel und Aral

---



Fusionen und Übernahmen prägen die Wirtschaftslandschaft und sind deutliche Indizien für einen internationalen Wettbewerb. Damit Mergers & Acquisitions (M&As) erfolgreich ablaufen, ist die Integration sorgfältig zu planen und umzusetzen. Entscheidend dabei ist eine bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur(en), die einen eigenständigen Beitrag dazu leistet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Fusion oder die Akquisition tragen und ein Gerüst für das neue Unternehmen entsteht. Exemplarisch erläutert die Fallstudie die Vorgehensweise von BP bei der Übernahme von Veba Oel und Aral.

Die BP stand vor der Herausforderung, deutsche und britische Unternehmenseinheiten zu einem neuen hoch leistungsfähigen Unternehmen zusammenzuführen, um sich einerseits neue Zugänge zu erschließen, andererseits ohne durch Aufgabe von Marken und Identitäten Märkte zu verlieren. Die Integration wurde zeit-

nah zur formellen Übernahme angestoßen, vor allem durch eine aktive und offene Kommunikationspolitik und passgenaue Maßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen. Ein Herzstück dieser Arbeit stellen die Aktivitäten und Maßnahmen der internen Kommunikation dar, denen in diesem Integrationsprozess eine zentrale Rolle für den Erfolg dieses Unterfangens zukommt. Dabei wurde zugestanden, dass der Prozess des Zusammenwachsens keine Sache von Tagen oder Wochen ist, sondern eine langfristige und dynamische Angelegenheit. Darauf stellte sich die BP ein und ist nun stolz darauf, nach einer Zeit, die sicherlich auch durch Turbulenzen geprägt war, von Erfolgen zu berichten und Lernerfahrungen weiterzugeben.

Die Ergebnisse belegen die Relevanz einer Verknüpfung von ökonomisch fundierten Entscheidungen mit konkreten Integrationsmaßnahmen im strategischen, strukturellen, kulturellen und personellen Bereich. ■

## Wissenschaftlicher Partner



### Dr. Achim Weiland

Professor für Personal und Organisation in internationalen Unternehmen an der Fachhochschule Hof.

Zuvor war er in der Personalentwicklung tätig, zuletzt als Leiter Personalbetreuung und -entwicklung bei der Viterro AG. Seine Interessengebiete liegen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Mergers & Acquisitions, Wissensmanagement, interkulturelles Management und Führung.

## Unternehmenspartner



## Veröffentlichungen

**Weiland, Achim. Die BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post Merger Integration und Unternehmenskultur. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007.**

Erhältlich in Deutsch und Englisch bei der Bertelsmann Stiftung und unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



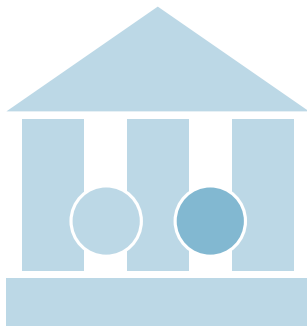
---

# Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen

---

## Fallstudie: Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica o2 Germany

---



Die grenzüberschreitende Kooperation in und zwischen Unternehmen unter Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien stellt neue Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die Führung von Mitarbeitern. In der vorliegenden Fallstudie mit Microsoft und Telefónica o2 werden Anforderungen virtueller Kooperationen anhand von typischen Problemfeldern identifiziert und Erfolgsfaktoren dokumentiert. Es wird herausgearbeitet, was erfolgreiche virtuelle Teams in Hinblick auf die Planung, Initiierung, Regulation, Optimierung und Auflösung auszeichnet. Daneben werden Führungstechniken betrachtet, die zum Gelingen virtueller Kooperationen beitragen.

Interviews mit erfahrenen Führungskräften aus dem internationalen Umfeld zeigen, dass virtuelle Zusammenarbeit sehr hohe Anforderungen an das Projektmanagement und an die Flexibi-

lität aller Teammitglieder stellt. Leistungs- und Akzeptanzprobleme in virtuellen Teams sind in erster Linie auf die verminderten sozialen Kontaktmöglichkeiten als auch auf unzureichende disziplinarische Einflussmöglichkeiten des Teamleiters zurückzuführen. Potenzielle Probleme werden durch interkulturelle Konstellationen gesteigert, sodass unvorbereitete und unerfahrene Mitarbeiter mit Überforderung und Rückzug reagieren. Demgegenüber entstehen durch virtuelle Kooperationen auch Vorteile, die in einer standortübergreifenden Netzwerkbildung, aufgabenbezogenen Synergieeffekten und dem Aufbau eines umfassenderen Wissensmanagements gesehen werden.

Anhand der Ergebnisse werden Lösungswege sowie praktische Anleitungen aufgezeigt, die internationalen Führungskräften Hilfestellungen bei der Entwicklung und Verbesserung unternehmenseigener Ansätze bieten. ■

## Wissenschaftlicher Partner



### Dr. Udo Konradt

Professor für Arbeits-, Organisations- und Marktpsychologie am Institut für Psychologie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Schwerpunkte der Arbeit liegen in internetgestützter Personalarbeit und Telekooperation, u. a. Wirkung und Gestaltung von Telearbeit, E-Cruiting und internetgestützte Personalauswahl sowie Führung virtueller Teams.

## Unternehmenspartner

**Microsoft®**



## Veröffentlichungen

**Konradt, Udo. Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica o2 Germany.**

**Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.**

Erhältlich in Deutsch bei der Bertelsmann Stiftung und unter [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



---

# Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

---

## Der Weg in die Zukunft

---

Zu Beginn des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ stand ein Begriff, der zunächst abstrakt und schwer handhabbar, allumfassend und schwammig wirkt: Unternehmenskultur. Die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, den Handlungsweisen und Strukturen in und von Unternehmen und ihrem zunehmend globalen Kontext werden häufig übersehen und die Potenziale einer aktiven Gestaltung bleiben ungenutzt. Doch wie sich Unternehmen global positionieren und wie sie ihre Ziele zu erreichen hoffen, wird geprägt von spezifischen Wertvorstellungen. Diese entscheiden auch darüber, mit welchen Kulturen und Partnern die Unternehmen in welcher Form zusammenarbeiten werden. Die Zusammenarbeit über kulturelle Grenzen hinweg und mit Hilfe neuer Arbeitsformen verlangt den einzelnen Mitarbeitern Fähigkeiten sowie Denk- und Handlungsweisen ab, deren Entwicklung die Unternehmensführung und die Führungskräfte durch die aktive Gestaltung von Unternehmenskultur unterstützen können. Es war der Anspruch des Projektes, Unternehmen, ihren Führungskräften und Mitarbeitern Wissen und Empfehlungen anzubieten, die sie auf dem Weg zu einer im globalen Kontext funktionalen Unternehmenskultur unterstützen.

Die Unterteilung in vier Projektmodule – „Corporate Governance und internationale Wert-

schöpfung“, „Internationale Kooperationen“, „Deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen“ und „Diversity Management“ – sowie die Themenbereiche „Post-Merger-Integration“ und „Virtuelle Kooperation“ ermöglicht die Fokussierung einzelner Gestaltungsbereiche von Unternehmenskultur und macht sie greifbar, ohne den Gesamtzusammenhang aus dem Blick zu verlieren. Die Bearbeitung von Fragestellungen auf unterschiedlichen Ebenen – von der strategischen Unternehmensführung bis zu den täglichen Arbeitsabläufen auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters – und in unterschiedlichen Kontexten – von einzelnen Branchen über Kulturkreise bis hin zu besonderen Arbeitsformen – zeigt, wie vielschichtig die Bedeutung und Gestaltung einer Unternehmenskultur ist.

Im Verlauf dieses dreijährigen Projektes wurde das große Interesse und der Bedarf von Unternehmen an einer gezielten und praxisorientierten Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen im globalen Kontext deutlich. Die am Projekt beteiligten Vorreiterunternehmen sind bereits in internationalen Unternehmenskooperationen aktiv, machen sich neue Arbeitsformen wie die virtuelle Zusammenarbeit zunutze oder pflegen bereits deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen. Mit ihrer Bereitschaft, die dabei gewonnenen Erfahrungen zu teilen, haben sie wesentlich dazu beigetragen, dass für jedes Pro-



jektmodul konkrete Ergebnisse erzielt und Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis abgeleitet werden konnten. Eine Übertragung der bewährten Modelle auf Unternehmen, die unter anderen Bedingungen agieren, andere Ziele verfolgen – mit anderen Worten: eine andere Unternehmenskultur haben –, erfordert aber auch die Anpassung an die jeweiligen internen und externen Gegebenheiten. Die Ergebnisse des Projektes wurden in Veröffentlichungen, Workshops und auf Veranstaltungen präsentiert. Teilnehmer aus Praxis und Wissenschaft waren eingeladen, diese Ergebnisse aus Sicht ihrer individuellen Bedürfnisse und Ausgangslagen zu reflektieren und zu diskutieren. Mit der Fülle an praktischen Beispielen, der Kondensation gewonnener Erkenntnisse zu allgemeinen Orientierungshilfen und der Erarbeitung konkreter Handlungsvorschläge ist es gelungen, eine neue Wissensbasis für Unternehmen und Organisationen zu schaffen, die ihr Erfolgspotenzial durch interkulturelles Verständnis und unternehmenskulturelle Gestaltung ausbauen und nutzen möchten.

Am Ende des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ steht die Aufforderung an Führungskräfte und Mitarbeiter, diese praxisorientierten Ergebnisse zu nutzen, Ansätze zu übernehmen und Modelle bei sich zu implementieren. Ihr Ziel soll es sein, die Weiterentwick-

lung einer im globalen Kontext funktionalen Unternehmenskultur voranzutreiben. Das Projektteam möchte Unternehmen motivieren, sich mit einem neuen Verständnis von Unternehmenskultur und Interkulturalität mit den Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen, gemeinsam mit ihnen Strategien zu entwickeln und auf diese Weise gemeinsam Erfolge zu erzielen. ■

Petra Köppel,  
Projektmanagerin

Stefanie Sohm,  
Projektmanagerin

Auer-Rizzi, Werner, Susanne Blazejewski, Wolfgang Dorow und Gerhard Reber. *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007.

Blazejewski, Susanne, und Wolfgang Dorow. *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2005. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_16512\\_16513\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_16512_16513_2.pdf)

Blazejewski, Susanne, und Wolfgang Dorow. *Corporate Cultures in Global Interaction. A Management Guide*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_20150\\_20151\\_2.PDF](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_20150_20151_2.PDF)

Böhmer, Maria. *Vielfalt als Chance – Herausforderungen für Politik und Wirtschaft. Die demographische Entwicklung in der berufstätigen Bevölkerung*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23950\\_23995\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23950_23995_2.pdf)

Cox, Taylor. *An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23946\\_23996\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23946_23996_2.pdf)

Figel', Ján. *Diversity, its Benefits and the Year of Intercultural Dialogue*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23948\\_23998\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23948_23998_2.pdf)

Juch, Susann, Stefanie Rathje und Petra Köppel. „Cultural Fit or Fit for Culture“. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, (16) 2 2007: 89–103. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21334\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21334_2.pdf)

Köppel, Petra. „Diversität als Ressource nutzen“. *Personal* (59) 1 2007: 12–14. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_19989\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_19989_2.pdf)

Köppel, Petra. „Förderung der kulturellen Vielfalt – Interview“. *Eurotürk* (24) 2 2008: 24–25.

Köppel, Petra. *Globalization and Change*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007.

Köppel, Petra. „The Business Case for Cultural Diversity: Satisfaction, Market Orientation and International Success“. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations* (7) 6 2007.

Köppel, Petra, und Dominik Sandner. *Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23814\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23814_2.pdf)



Köppel, Petra, und Dominik Sandner. *Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23800\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23800_2.pdf)

Köppel, Petra, Junchen Yan und Jörg Lüdicke. *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_21374_2.pdf)

Köppel, Petra, Junchen Yan und Jörg Lüdicke. *The International Status Quo of Cultural Diversity Management*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_22868\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_22868_2.pdf)

Krislin, Carolin, und Petra Köppel. *Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potential von kultureller Vielfalt im Mittelstand*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_24944\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_24944_2.pdf)

Sackmann, Sonja A. *Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2006. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_13047\\_13048\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_13047_13048_2.pdf)

Schmid, Stefan. „Truly International? Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten in Deutschland“. *Economag – Wissenschaftsmagazin für Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre* 1 2007. <http://www.economag.de/magazin/2007/1/12+Truly+international%3F>

Schmid, Stefan. „Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte? Deutsche Corporate-Governance-Gremien auf dem Prüfstand“. *Working Paper* 26 2007, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, September 2007. [http://www.escp-eap.eu/uploads/media/SS\\_WP\\_04.pdf](http://www.escp-eap.eu/uploads/media/SS_WP_04.pdf)

Schmid, Stefan, und Andrea Daniel. „An Upper Echelons Approach to Measuring Internationalization“. *Perspectives on Internationalization and International Management*. Bd. 148. Hrsg. Jorma Larimo. Vaasa/Finnland 2008: 158–179.

Schmid, Stefan, und Philipp Grosche: *Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie. Strategie, Struktur und Kultur*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2008.

Weiland, Achim. *BP acquires Veba Oel and Aral. Post Merger Integration and Corporate Culture*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_22175\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_22175_2.pdf)

Weiland, Achim. *BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post Merger Integration und Unternehmenskultur*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2007. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_20145\\_20146\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/xcms_bst_dms_20145_20146_2.pdf)

Weiland, Achim, und Britta Kopfer. „Kulturelle Integration bei einer Akquisition. Die BP übernimmt Veba Oel und Aral“. *M&A-Review*, 2 2008: 71–77.

---

## Impressum

---

**Herausgeberin:**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

**Projektleiterinnen:**

Dr. Petra Köppel  
Telefon +49 5241 81-81461  
petra.koeppel@bertelsmann.de  
Stefanie Sohm  
Telefon +49 5241 81-81295  
stefanie.sohm@bertelsmann.de

**Lektorat:**

Rudolf Jan Gajdacz, team 4media&event,  
München

**Gestaltung:**

Markus Diekmann, Grafik Design, Bielefeld

**Bildnachweise:**

Thomas Kunsch, Bielefeld  
Titelfoto: © Greg Pease/Getty Images

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der angebotenen Informationen sowie für externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2008



## Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon 05241 81-0  
Fax 05241 81-81999  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

**Dr. Petra Köppel**  
Telefon 05241 81-81461  
[petra.koeppel@bertelsmann.de](mailto:petra.koeppel@bertelsmann.de)  
**Stefanie Sohm**  
Telefon 05241 81-81295  
[stefanie.sohm@bertelsmann.de](mailto:stefanie.sohm@bertelsmann.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)