

Carsten Moser

Unternehmenskultur und Kooperation in den deutsch-spanischen Wirtschaftsbeziehungen

Herzlichen Dank für die Einladung zur Teilnahme am Ersten Symposium des Goethe-Instituts und des Instituto Cervantes über „die deutsch-spanischen Kulturbeziehungen im Europäischen Kontext: Bestandsaufnahme, Probleme, Perspektiven“. Man hat mich und meinen Kollegen Mariano Riestra gebeten, über Wirtschaft und Kultur zu sprechen, insbesondere über die Unternehmenskultur in Deutschland und Spanien, wie auch über die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kultur.

Meine erste Reaktion war: „Welch leichte Aufgabe!“. Die zweite war die Erkenntnis, dass diese Themen genug Stoff bieten, um an der Fakultät unseres Moderators der heutigen Gesprächsrunde, Professor Santiago García Echevarría, mehrere Doktorarbeiten zu verfassen. Und die dritte Reaktion war die Einsicht, dass grundlegende Gedanken, subjektive Eindrücke und persönliche Erlebnisse das Einzige sind, was ich zu diesem Thema beitragen kann.

1. Unternehmenskultur in Deutschland und Spanien

Beginnen wir also mit dem Thema „Unternehmenskultur in Deutschland und Spanien“. Für die, die es noch nicht wissen, G+J España gehört zum Zeitungs- und Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, der wiederum Teil der Bertelsmann-Gruppe ist.

Im Fernsehsektor beteiligt sich Bertelsmann mit dem Sender RTL, dem zu 17% Antena 3 gehört; im Buchverlagssektor mit Random House, die in Spanien als Random House Mondadori auftreten und zu denen Plaza y Janés, Lumen, Debate, Grijalbo Mondadori, etc. zählen; im Bereich der Buchclubs mit dem *Circulo de Lectores* Spaniens, im Druck mit Printer und Erohuecos, in der Musik mit der Sigle BMG, und so weiter und so fort. Und wenn es ein gutes Beispiel für Unternehmenskultur bei deutschen Unternehmen gibt, dann ist das Bertels-

mann: Seine Philosophie beinhaltet den Kompromiss von Qualität und Auserlesenheit, gutem Management und Informationsvielfalt, der Orientierung am Kunden und der Sensibilität beim Kontakt zum Künstler und Autor. Genauso wichtig wie der wirtschaftliche Erfolg ist „der Beitrag des Unternehmens für die Gesellschaft“. In diesen turbulenten Zeiten, in denen alles erlaubt zu sein scheint bis der Widersacher aufgibt, ist die Tatsache, dass ein Unternehmen wie Bertelsmann den „Beitrag für die Gesellschaft“ fordert, nicht gerade üblich. Dies ist sicherlich in großem Maße auf die Persönlichkeit und Antriebskraft des Gründers Reinhard Mohn zurückzuführen, der den spanischen Preis *Príncipe de Asturias* für Kommunikation und Geisteswissenschaften im Jahre 1998 bekam. Die Jury hob seine besondere Beziehung zu Spanien hervor, „einem Land, mit dessen Kultur er eine sichtbare Identifikation gezeigt habe“, und unterstrich ebenfalls Mohns „Fähigkeit, ein integratives und die Mitarbeiter beteiligendes Unternehmensmodell im Bereich Kommunikation und Geisteswissenschaften zu entwerfen und durchzuführen“.

Lassen Sie mich kurz Reinhard Mohns Lebenslauf zusammenfassen. Ich glaube, Sie können anhand dieser Persönlichkeit mein Unternehmen besser verstehen.

Er wurde 1921 geboren. Seine Mutter war Tochter eines evangelischen Pastors, Enkelin von Carl Bertelsmann, einem Mann, der 1835 in der kleinen westfälischen Stadt Gütersloh eine Druckerei mit einem Verlag für Chormusik und religiöse Bücher besaß, und damit das Fundament für das gelegt hatte, was eineinhalb Jahrhunderte später zur ersten Verlagsgruppe der Welt für Bücher und dem viertgrößten Kommunikationskonzern werden sollte.

Seine Kindheit und Jugend waren die eines Kindes des deutschen Mittelstandes. Nach dem Abitur im Jahre 1939 musste er wegen des Ausbruchs des Zweiten Weltkriegs zum Militär. Nach der Niederlage in der Schlacht bei El Alamein 1943 wird Mohn von alliierten Kräften gefangen genommen und kommt im nordamerikanischen Staat Kansas in Kriegsgefangenschaft. Dieser Aufenthalt in den Vereinigten Staaten verändert sein Leben vollständig. Dank seines pragmatischen und unternehmerischen Wesens nutzt er die Zeit, um Englisch zu lernen und zu lesen und kennen zu lernen, was immer ihm über nordamerikanische Unternehmenskonzepte in die Hände fällt. Als Bewunderer von Alfred Sloan, dem sagenhaften Präsidenten von General Motors, gab Mohn

zu, von ihm alles gelernt zu haben, was später für seine unternehmerische Karriere essentiell wurde: eine Struktur zu schaffen und später nicht zu vergessen, dass sie weiterhin funktionieren muss.

Als der Krieg beendet war, kehrte Reinhard Mohn 1946 nach Gütersloh zurück, wo ihn sein Vater davon überzeugte, das Familienunternehmen zu übernehmen, dessen Einrichtungen durch die schweren Bombardierungen dieser Region Deutschlands völlig zerstört worden waren. Mohn analysierte die Situation des Verlagswesens und Buchhandels und wies an erster Stelle auf die großen Verteilungs- und Lieferschwierigkeiten hin, die den größten Teil des Landes betrafen. Während seines Aufenthaltes in den USA hatte er den Erfolg des Verkaufs durch Katalogversand kennen gelernt, und in etwas mehr als zwei Jahren, mit Unterstützung weniger Angestellter des Unternehmens, die die Kriegstragödie überlebt hatten, baute Mohn den ersten deutschen Buchclub auf: den Lesering. In einem Jahrzehnt erweiterte der Buchclub seine Tätigkeit auf Österreich und überstieg die Zahl von über vier Millionen Mitgliedern. Unerlässlich war die Mithilfe der Mitarbeiter, die keine Sekunde zögerten, einen Teil ihres Gehaltes in Unternehmenspapiere zu investieren. So trugen sie zur Finanzierung des Unternehmens bei, da wegen der strengen Kriterien des deutschen Bankwesens der Kredit für einen Jungunternehmer, dessen eigentliches Vermögen jene Millionen Mitglieder waren, nicht ausreichend Garantie bot. Aufgrund dieser Mitarbeiterbeteiligung hat Mohn einige Konzepte geschmiedet, die für sein Unternehmensmanagement Modellcharakter bekommen haben:

Der Schlüssel bei der Kooperation von Kapital, Unternehmensleitung und Angestellten liegt im Konsens über die gemeinsame Verantwortung. Diese drei Partner müssen der Überzeugung sein, dass alle für dasselbe Ziel arbeiten und dass heutzutage das Vertrauen und die Zusammenarbeit den Erfolg aller garantieren. [...] Der Mensch möchte auf Grund seines Naturells seine Fähigkeit erproben und erfolgreich sein. [...] Das Unternehmen, das auf Zusammenarbeit baut, muss diesem Wunsch entsprechen.

Zu Beginn der 70er Jahre gründet sich der Erfolg der Bücherclubs von Bertelsmann in Deutschland und Österreich auf Innovation im Buchhandel und der Verbreitung von Lesegewohnheiten. In den folgenden

Jahrzehnten treibt Mohn die internationale Entwicklung der Bertelsmann-Gruppe zu neuen Horizonten voran, nämlich zu Zeitschriften, Zeitungen, Musik, Fernsehen und den neuen Kommunikationsmedien.

1991 zog sich Reinhard Mohn von der Präsidentschaft des Aufsichtsrats des Unternehmens zurück und widmet sich seitdem ausschließlich unterschiedlichen Aufgabenfeldern der Bertelsmann-Stiftung, die er selbst 1977 ins Leben rief, um den Fortbestand des Unternehmens und seine finanzielle Unabhängigkeit zu garantieren so wie zur Entwicklung sozialer Initiativen und Projekten beizutragen.

Da drei Persönlichkeiten aus dem Betriebswesen Schlüsselpositionen im Unternehmen haben – Thomas Middelhoff als Präsident des Verwaltungsrates, Gerd Schulte-Hillen als Präsident des Aufsichtsrates und Günter Thielen als Präsident der Bertelsmann-Stiftung –, sehe ich keine Probleme in der Fortführung der Bertelsmann-Gruppe nach den von Reinhard Mohn vorgegebenen Linien.

Als ich 1985 nach Madrid kam, um G+J España zu leiten, kam ich mit der Unternehmenskultur von Bertelsmann im Handgepäck und fand zwei unterschiedliche Wirklichkeiten vor:

Die Erste: Das Konzept von Unternehmenskultur existierte in Spanien so gut wie nicht. Ganz im Gegenteil: Die Beziehungen zwischen Kapital, Leitung und Angestellten charakterisierten sich weiterhin mehr durch Konfrontation als durch Kooperation. Dies verändert sich nun langsam, obwohl, meiner Meinung nach, noch sehr viel zu tun ist: Die Geldgeber müssen akzeptieren, dass die kurzfristig angestrebte höchste Rentabilität keine Zielsetzung darstellen darf, die Unternehmensleitung muss darauf achten, dass die neuen Managementmethoden sehr viel effizienter sind als der endgültige, launenhafte Befehl, und die Angestellten müssen anerkennen, dass weder das Kapital noch die Unternehmensleitung ihre Feinde sind, die es zu besiegen gilt. Unser Ziel muss weniger Konfrontation und mehr Kooperation sein, was auf keinen Fall bedeutet, die Augen vor der Lösung eines Problems zu schließen – sowohl in schwierigen Zeiten, wenn es der Wirtschaft schlechter geht und es keine andere Möglichkeit gibt, als Unternehmensaktivitäten zu beenden und Arbeiter zu entlassen, als auch in besseren Zeiten, wenn sich oftmals die Interessen derer, die Arbeit haben, den Versuchen entgegenstellen, jene in die Welt des Unternehmens zu integrieren, die keine haben.

Die Zweite: Viele Mittel, die die Bertelsmann-Gruppe benutzt, um einen Konsens über die gemeinsame Verantwortung zu finden, waren bei G+J España nicht angewendet worden, manchmal aufgrund rechtlicher Beschränkungen (wie im Fall der Gewinnbeteiligung, die wir jetzt aber haben), manchmal aber auch wegen der fehlenden Überzeugung, dass das Kapital, die Unternehmensführung und die Mitarbeiter demselben Ziel dienen, und dass nur das gegenseitige Vertrauen und die Zusammenarbeit den Erfolg aller garantieren. Mit der Einführung einiger Erneuerungen, wie gemeinsame Sitzungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern für die Verbesserung der Transparenz, dem Intranet für die Förderung der Information und Kommunikation untereinander, oder Angestelltenumfragen zur Feststellung des Meinungsstands durch alle Etagen, bewegen wir uns langsam in die richtige Richtung.

Wenn man die Unterschiede zwischen Deutschland und Spanien verallgemeinern möchte, könnte man meiner Meinung nach sagen, dass die Gesellschaft in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg eine erste Zeit der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Konfrontation erlebte, um sich dann nach und nach in eine Gesellschaft des Konsenses zu verwandeln, in der die „Mitbestimmung“ eine wichtige Rolle spielt. Vielleicht ist Deutschlands derzeitiges Problem, den Konsens zur Gewohnheit gemacht zu haben, sodass es jetzt nicht in der Lage ist, sich den notwendigen Strukturreformen zu stellen, weil sie mit Konfrontationen verbunden wären. Die Regierungen Kohl und Schröder sind ein Beispiel dafür.

Spanien war im Gegenteil dazu ein Beispiel des Konsenses in der Zeit der *transición* nach Franco. In den nachfolgenden Jahren steuerte die spanische Gesellschaft aber auf eine Kultur politischer Konfrontationen zu, wie zwischen der spanischen Regierung und der des Baskenlandes beobachtet werden kann, aber auch sozialer und wirtschaftlicher Konfrontation, wie wir gerade mit dem Generalstreik vom 20. Juni (der übrigens auch zweimal während der Regierungszeit der Sozialisten stattfand) erlebt haben. Es wäre wünschenswert, dass Spanien im politischen und gesellschaftlichen Leben einen Teil des Konsenses wiedererlangte.

2. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kultur

Das zweite Thema, die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kultur, ist mir ebenfalls vertraut. Seit langer Zeit arbeite ich in einem Unternehmen, das eng mit der Kultur verbunden ist. Ich möchte sogar soweit gehen, es als einen wichtigen Teil der Kultur zu bezeichnen; mit dem Ziel, der Gesellschaft zu dienen. Sein Inhaber, Reinhard Mohn, war sich dessen von jungen Jahren an bewusst. Im Alter von sechzehn Jahren schrieb er in einem Schulaufsatz: „Ich wünsche mir zwei Dinge: Erstens, die Chance zu bekommen, etwas zu tun. Zweitens, dass das, was ich tue, zum Wohle der Allgemeinheit sei.“ Aus diesem Grund gründete er 1977 die Bertelsmann-Stiftung, die größte ihrer Art in Deutschland. Es ist eine Institution, die auf der Grundlage von Prinzipien arbeitet, und die wünscht, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Die Stiftungsaktivitäten richten sich auf die Bereiche „Kultur und Bildung“, „Wirtschaft und gesellschaftliche Beziehungen“, „Internationale Beziehungen“, „Demokratie und Gesellschaft“ wie auch „Gesundheit“. Ich zitiere aus einer Broschüre der Stiftung: „Heutzutage steht die Bertelsmann-Stiftung für gesellschaftliche Reform, Denkanstöße und politische Beratung, für 180 sehr ehrgeizige Projekte. Sie hat mehr als 250 Angestellte, und einen Jahresetat von 70 Millionen Euro. Ihr Ziel ist die Arbeit an Reformen und Problemlösungen zu Gunsten einer demokratischen und gerechten Gesellschaft.“

Meine Erfahrung mit Stiftungen in Spanien begrenzt sich auf zwei Projekte: Erstens die *Fundación Goethe*, die ich mit Interesse begleite und unterstütze. Ich möchte zunächst die drei Gründe zusammenfassen, warum ich sie für wichtig halte.

1. Um den Aktivitäten des Goethe-Instituts mehr Präsenz und Glanz zu verleihen, im Gedenken an die Rolle, die das Institut in den 70er Jahren spielte, als die Vertreter des Regimes und der Opposition, Spanier und Deutsche, Intellektuelle, Gewerkschaftler und Unternehmer in diesem Hause diskutierten, ihre Ideen vorstellten, Gegenteiliges vernahmen, Kompromisse suchten.
2. Um die unterschiedlichen Gesichter der heutigen deutschen Kultur zu zeigen – nicht nur anerkannte Künstler, denn das tun schon Verlage, Konzert- und Veranstaltungsagenturen und Kunstgalerien, sondern junge Talente und innovative Experimente.

3. Um die Solidarität deutscher Unternehmen in Spanien und spanischer Unternehmen in Deutschland mit der Kultur zu dokumentieren. Die Arbeitgeber sind sich bewusst, dass diese Zusammenarbeit keinen direkten Gewinn bringt, außer dem sich daraus ergebenden „good will“. Dennoch ist das Interesse, an diesem Wagnis teilzunehmen, offenkundig.

Meine zweite Erfahrung bezieht sich auf die Stiftung *Euroamérica*. Diese Stiftung ist eine unpolitische Stiftung und ohne lukrative Interessen, deren oberstes Ziel die Kooperation und das Verständnis zwischen Institutionen, Unternehmen, Persönlichkeiten aus Europa und Lateinamerika ist, um die Beziehungen zwischen Europa und Lateinamerika zu stärken. *Euroamérica* organisiert hervorragende Treffen und Seminare auf beiden Seiten des Atlantiks, gibt eine Zeitschrift heraus, bewilligt Stipendien und bringt definitiv all das vorwärts, was eine Unterstützung für die Verbesserung dieser Beziehungen darstellt. Zu uns, die an diesem Projekt arbeiten, gehören Lord Garel-Jones, Carlos Solchage, Miguel Angel Cortés, Mario Soares, Esperanza Aguirre, Liebano Sáenz Ortíz, Hans-Dietrich Genscher, und viele mehr.

Ich bin kein genauer Kenner der Welt der Stiftungen, aber die Meinungen dreier Experten, die am 9. April 2002 in der spanischen Tageszeitung *El Mundo* veröffentlicht wurden, bringen mich zu der Annahme, dass noch viele Dinge zu tun und zu besprechen sind.

Die EU-Kommissarin für Bildung, Kultur und Sport, Vivaine Reding, unterstreicht die Notwendigkeit, private Geldmittel zur Förderung öffentlicher Kultur einzusetzen. Sie vergisst dabei aber nicht, auf die Hindernisse hinzuweisen, die nach wie vor die ersehnten Synergien der beiden so ungleichen Sektoren, des privaten und des öffentlichen, behindern: „Halbherzige und von einigen Regierungen falsch verstandene Synergien und die von ihnen zu verantwortenden Haushalte“.

Luis Monreal, der Direktor der Aga-Khan-Stiftung, bedauert zwar auch, dass Steuerbefreiungen gering ausfallen und der administrative Aufwand groß ist. Dennoch kritisiert er die Unternehmen wegen ihrer „Mäzenenansprüche, das Mäzenatentum kontrollieren zu wollen und ihrer Gier, daraus Nutzen zu ziehen.“

Der spanische Kultusminister Luis Alberto de Cuenca, stellt die höchsten Ansprüche an die Welt der Unternehmer, wenn er für die Unterstützung der Kultur plädiert, „weil es nicht mehr ausreicht, immer weiter noch Besseres zu produzieren.“

Dieses letzte Argument scheint mir gefährlich zu sein: An die Unternehmen muss man den Anspruch stellen, weiterhin noch Besseres zu produzieren, natürlich innerhalb der Grenzen, die uns die Politiker, die Gesellschaft und die Unternehmen sich selbst setzen, denn sonst gehen sie in unserer globalisierten Welt zu Grunde. Wenn von Seiten der Politik stets noch mehr Kulturförderung verlangt wird, die in einigen Fällen sogar den Charakter „revolutionärer Steuern“ hat, da der Staat wegen Haushaltsproblemen seinen kulturellen Beitrag reduziert, anstatt andere überschüssige Ausgaben zu verringern, kann die Reaktion der Unternehmensdirektionen auch kontraproduktiv sein.

Für die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kultur, sowie für die Beziehungen von Politik und Gesellschaft im allgemeinen, wäre es sinnvoll, mit mehr Argumenten und weniger Drohungen vorzugehen, mehr den Konsens und weniger Konfrontation zu suchen, zusammenfassend formuliert, pragmatischer zu sein und weniger demagogisch vorzugehen.