



„Unternehmenskultur im globalisierten Mittelstand“

« TMC Studie 2013 »

Gliederung

Seite

1. Ergebnisse	1
a) Ist Geiz geil?	
b) Abenteuer Ausland	
c) Gewinnmaximierung dank oder trotz gelebter Diversity	
d) Das Bildnis vom „ehrbaren, internationalen Kaufmann“	
2. Statistische Daten	3
3. Unternehmenskultur	5
4. Internationalisierung	7
5. Einfluß der internationalen Komponente auf die Unternehmenskultur	8

**“Unternehmenskultur im globalisierten Mittelstand”
TMC Studie 2013**

1. Ergebnisse

a. Ist Geiz geil?

Einer der Hauptbeweggründe für Unternehmen international zu expandieren ist eine angestrebte Kostensenkung. Oftmals wird zuallererst beim Personal gespart, indem die Produktion in Niedriglohn-Länder ausgelagert wird. Obwohl diese Einsparungen auf dem Papier mehr oder weniger erreicht werden, lassen Führungskräfte die längerfristigen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur außer Acht. Häufig kommt es dann zu einem bösen Erwachen, wenn die ehemals intakte Unternehmenskultur irreparabel zerstört wurde, was selbst verständlich nicht im Sinne des Managers war.

Die Auswertung der Antworten auf diesen Fragenkomplex ergab, dass ein sehr starker Zusammenhang zwischen der Motivation für eine Expansion und der nachträglichen Zufriedenheit über diesen Schritt besteht. Dies ist primär der Fall bei Unternehmen, die hauptsächlich aus Kostengründen ins Ausland gegangen sind. Diese sind im nachhinein durchschnittlich deutlich weniger glücklich über den Schritt als solche Unternehmen, die aus anderen Gründen (z.B. Wachstum) expandiert haben.

b. Abenteuer Ausland - Wie bereite ich mein Unternehmen auf den großen Schritt vor?

TMC fragte, wie deutsche Mittelstandsunternehmen ihre Mitarbeiter auf einen solch einschneidenden Schritt, wie eine Auslandsexpansion vorbereiten. Hierbei ergab sich, daß eine Mehrheit der Unternehmen durchaus konkrete, vorbereitende Maßnahmen ergreift. Diese lassen sich in vier Gruppen unterteilen: Teambuilding für das Management, Teambuilding über mehrere Hierarchieebenen, interkulturelles Coaching für das Management und Coaching-Maßnahmen über mehrere Hierarchieebenen. Nun stellte sich natürlich die Frage, welche der vier Möglichkeiten denn die beste sei.

Einfach ausgedrückt: Je mehr Mitarbeiter während der Vorbereitung ins "Boot" geholt wurden, desto positiver wurde die Expansion später wahrgenommen. Solche Führungskräfte, die im Zusammenhang mit dem Schritt ins Ausland *Corporate Identity*-prägende Maßnahmen (z.B. Coachings oder Teambuilding-Maßnahmen) über mehrere Hierarchieebenen und nicht nur für das Management durchführten, bewerteten die Expansion im Nachhinein als deutlich positiver.

c. Gewinnmaximierung dank oder trotz gelebter *Diversity*?

Einen starken Zusammenhang fand TMC zwischen dem Fokus auf Gewinnmaximierung und der Ansicht, daß *Diversity* eine gelebte Unternehmenskultur ist. Die Befragten, die angaben, daß Gewinnmaximierung eine erhebliche Rolle in dem Wertbild ihres Unternehmens spielt, glaubten auch stärker an eine gelebte *Diversity*-Kultur. Dies ist insoweit interessant, da eine aktive, freiwillige und geförderte *Diversity* sehr häufig mit signifikanten Mehrkosten assoziiert wird. Diese stellen gerade im Mittelstand oft ein

ungern in Kauf genommenes Übel dar. Allerdings geht aus den Antworten der befragten Führungskräfte eindeutig hervor, daß Unternehmen, die großen Wert auf maximalen

Gewinn legen, die Vorteile und ergebniswirksamen Stärken der *Diversity* kennen und deshalb auch bereit sind, in eine gelebte *Diversity*-Kultur zu investieren.

d. Das Bildnis vom „ehrbaren, internationalen Kaufmann“

Wer dachte, daß das alte hanseatische Bildnis des „ehrbaren Kaufmanns“ nur in Deutschland angewendet werden könne, denke noch einmal. Unternehmen, in denen diese traditionelle deutsche Wertgruppe eine Rolle spielt, haben im Durchschnitt eine deutlich höhere Konvergenz zwischen ihren Unternehmenskulturen in den einzelnen Ländern. Daraus lässt sich schließen, daß sich positive Werte und langfristiges Denken – was beides ja Teil des hanseatischen Kaufmanns ist – durchaus auf andere Länder übertragen lassen. Im Gegensatz zum offensichtlichen Scheitern des amerikanischen *short-term profitability* und *shareholder value* Ansatzes zahlen sich ethisch korrektes, verantwortliches und faires Geschäftsverhalten auch international aus.

2. Statistische Daten

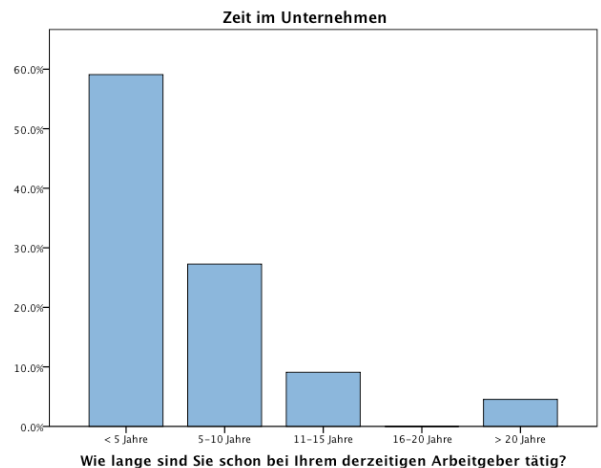
a. Personenbezogene Daten

i. Alter

Die überwiegende Mehrheit (68%) der Befragten gab ein Alter zwischen 46 und 55 Jahren an, 18% sind zwischen 35 und 45 Jahren und nur 14% zwischen 56 und 65 Jahren alt. Diese Verteilung ist vor allem darin begründet, daß TMC ausschließlich Führungskräfte befragt hat.

ii. Zeit im Unternehmen

Die Frage "Wie lange sind Sie schon bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig?" beantwortete ein großer Teil (59%) der Befragten mit "weniger als 5 Jahre". 27% gaben an, schon zwischen 5 und 10 Jahren bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu sein und nur ein kleiner Teil antwortete mit "11 bis 15 Jahre" (9%) oder "mehr als 20 Jahre" (5%).



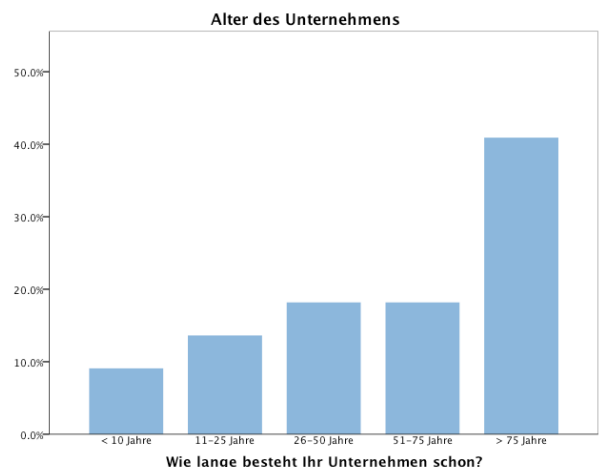
iii. Position im Unternehmen

41% der befragten Führungskräfte bezeichnete ihre Position als "Geschäftsführer", 9% als "Geschäftsführender Gesellschafter". Darüber hinaus wurde die Umfrage von "Partnern", "Vice Presidents", "Directors" und "Bereichsleitern" beantwortet. 23% der Befragten machte zu der Frage nach ihrer Position im Unternehmen keine Angabe.

b. Unternehmensbezogene Daten

i. Alter des Unternehmens

Bei der Frage nach dem Alter ihres Unternehmens ergaben die Angaben der Befragten eine klare Mehrheit für ältere Unternehmen. 41% der Befragten arbeiten in einem Unternehmen, das älter als 75 Jahre ist, je 18% der Unternehmen sind 26 bis 50 sowie 51 bis 75 Jahre alt. 14 Prozent sind in Unternehmen tätig, die seit 11 bis 25 Jahren bestehen und nur 9% arbeiten in sehr jungen Unternehmen (jünger als 10 Jahre).



ii. Wirtschaftssektor

Bezüglich des Wirtschaftssektors, in welchem sich ihr Unternehmen sieht, ergaben die Antworten der Befragten, daß 32% im Primärsektor, 46% im Sekundärsektor und 18% im Tertiärsektor tätig sind. 4% machten keine Angabe. Hier muss erwähnt werden, daß bewusst keine Mehrfachnennung möglich war, um herauszufinden, welchen Wirtschaftssektor die Befragten als den wichtigsten für ihr Unternehmen betrachten.

iii. Gesellschafterstruktur

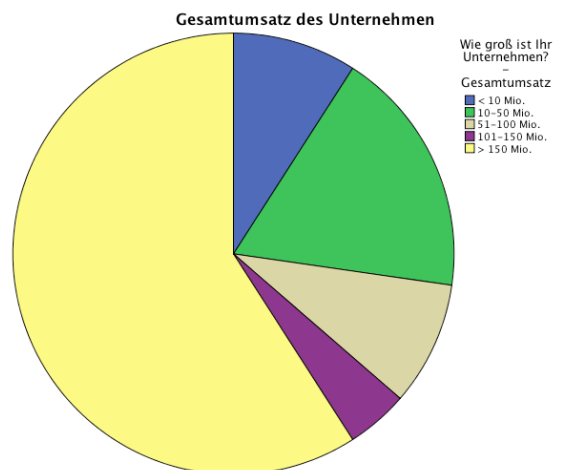
Eine große Mehrheit (87%) der Befragten gab an in einer Kapitalgesellschaft zu arbeiten, während 9% in einer Personengesellschaft beschäftigt sind. 4% machten zu dieser Frage keine oder eine ungültige Angabe.

iv. Familienunternehmen

64% der Befragten bezeichneten ihr Unternehmen als „Familienunternehmen“, 36% verneinten dies.

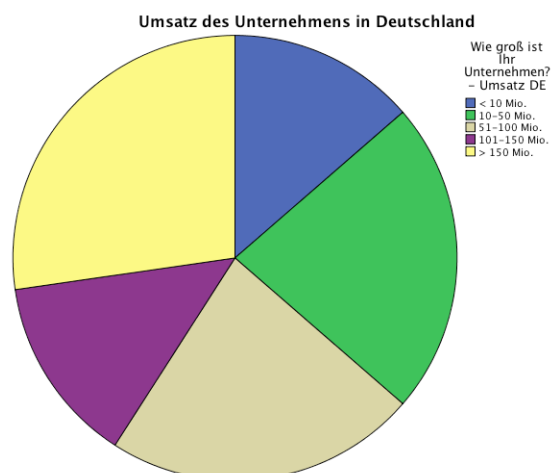
v. Umsatz weltweit

Die überwiegende Mehrheit (59%) der Befragten gab an in einem Unternehmen zu arbeiten, das weltweit über 150 Mio. Euro Umsatz pro Jahr macht. 18% der Befragten sind in Unternehmen tätig, die 10-50 Mio. Euro Umsatz generieren und je 9% in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 10 Mio. Euro sowie zwischen 51 und 100 Mio. Euro.



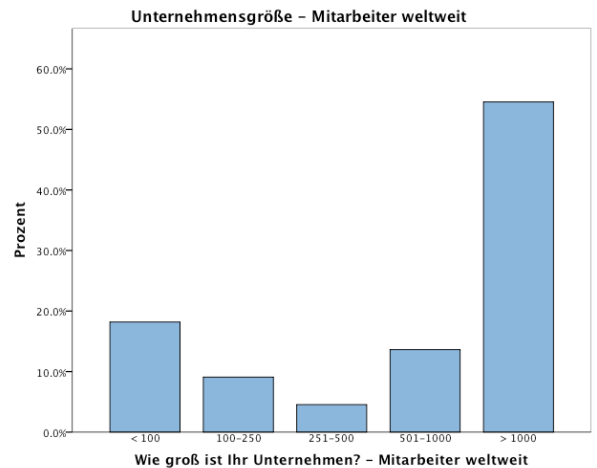
vi. Umsatz in Deutschland

Im Gegensatz zu der unregelmäßigen Verteilung bei den Angaben zum weltweiten Gesamtumsatz ergab sich bei der Frage nach dem Jahresumsatz in Deutschland ein sehr viel gleichmäßigeres Bild. Dem Spitzenwert von 27% für mehr als 150 Mio. Euro Jahresumsatz in Deutschland stehen 22% bei 10 bis 50 Mio. Euro sowie 23% bei 51 bis 100 Mio. Euro gegenüber. Nur je 14% antworteten mit unter 10 Mio. Euro oder 101 bis 150 Mio. Euro Umsatz.



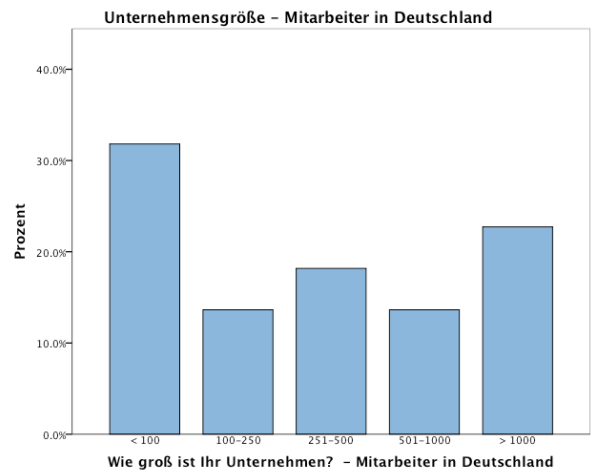
vii. Mitarbeiter weltweit

55% der Befragten gaben an, in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern weltweit zu arbeiten, 18% in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, 14% in Unternehmen von einer Größe von 501 bis 1000 Mitarbeitern, 9% in Unternehmen mit 100 bis 250 Mitarbeitern und nur 5% in Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern.



viii. Mitarbeiter in Deutschland

Wie schon zuvor bei den Fragen zum Jahresumsatz ergibt sich auch hier bei der Deutschland-Verteilung ein ausgeglicheneres Bild als bei den Mitarbeitern weltweit. 32% der Befragten sind in Unternehmen beschäftigt, die hierzulande weniger als 100 Mitarbeiter haben, 23% in Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern, 18% in Unternehmen mit zwischen 251 und 500 Mitarbeitern in Deutschland und je 14% in Unternehmen mit 100 bis 250 und 501 bis 1000 Mitarbeitern.



3. Unternehmenskultur

a. Geschäftssprachen

91% der befragten Manager nannten Deutsch als Geschäftssprache oder als eine der Geschäftssprachen, 77% nannten Englisch, 14% Französisch. Andere Nennungen waren unter anderem Tschechisch und Italienisch. Mehrfachnennungen waren möglich.

b. Prägende Faktoren der Corporate Identity

Auf die Frage nach prägenden Faktoren bezüglich der Corporate Identity nannten 18% „Gesetzgebung“, 19% der Befragten „Regionale Faktoren“, 32% „Produkte und/oder Dienstleistungen“ und 91% „Managementvorgaben“. Dies ist einerseits erstaunlich, da gerade dem deutschen Mittelstand oft eine regionale Verbundenheit sowie eine damit einhergehende Hochhaltung regionaler und traditioneller Werte nachgesagt wird. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Bildnisse des „Hanseatischen Kaufmanns“ oder des „Schwäbischen Pfennigfuchers“. Andererseits wird hier auch wieder die Vorstellung

des Deutschen als „obrigkeitshörigen Schaffers“ bestätigt, der sich stark nach Vorgaben von oben richtet.

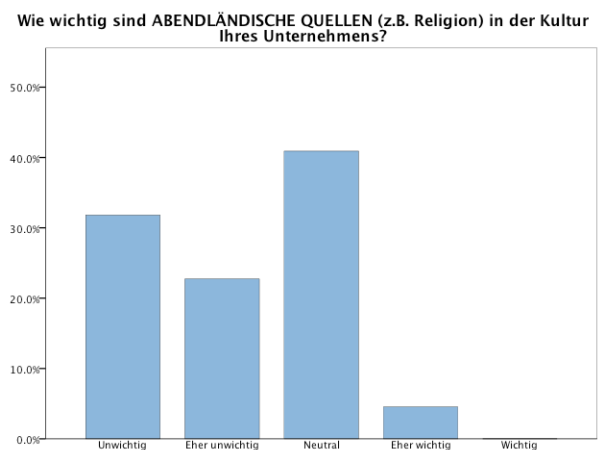
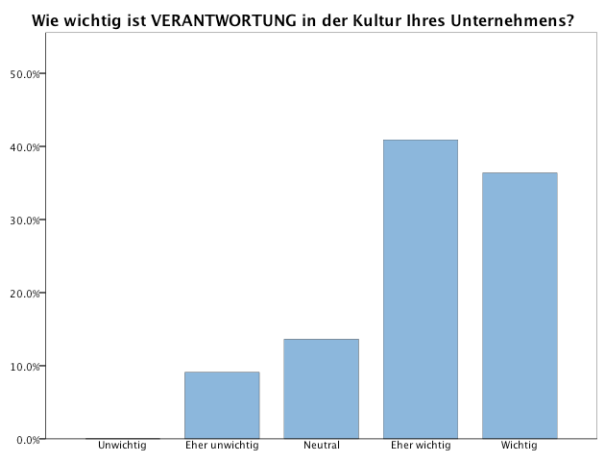
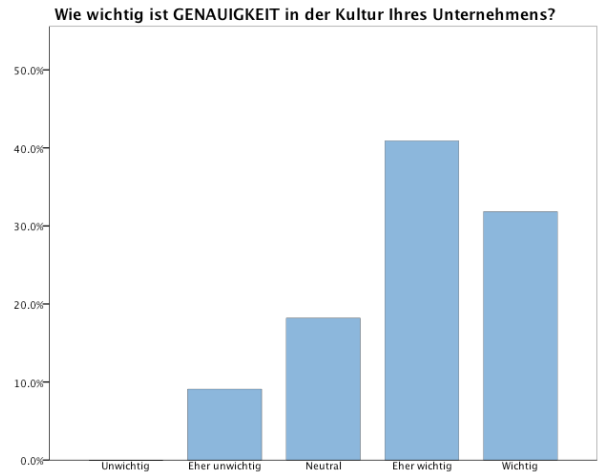
c. Werte im Unternehmen

Bei der Frage zu Werten und Wertgruppen und deren Wichtigkeit mit Hinblick auf die Corporate Culture, nannten 73% der Befragten „Genauigkeit“ „wichtig“ oder „eher wichtig“.

Die typische German „Pünktlichkeit“ finden nur 45% der Befragten „wichtig“ oder „eher wichtig“ für die Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen, 41% stehen ihr dagegen neutral gegenüber.

„Verlässlichkeit“ steht – wie erwartet – hoch im Kurs und wurde von 82% als „wichtig“ oder „eher wichtig“ für die Unternehmenskultur befunden. „Weltoffenheit“ wird als fast genauso essentiell betrachtet und wurde von 73% der Befragten als „wichtig“ oder „eher wichtig“ für die Corporate Culture bezeichnet. „Fairness“ wird von 68% als wichtig oder „eher wichtig“ eingestuft. Interessanterweise führten 68% „Gewinnmaximierung“ als Unternehmenskultur-prägenden (Wertungen „wichtig“ und „eher wichtig“) Faktor an. Insbesondere die starken 41%, die der „Gewinnmaximierung“ die Wertung „wichtig“ zuordneten, erstaunen und führen zu dem Schluss, daß im Wettbewerb des internationalen Mittelstands trotz aller gepriesenen familiären Werte immer noch das zählt, „was unter dem Strich heraus kommt“.

Dieser Eindruck wird dadurch bestätigt, daß vergleichsweise viele der Befragten (36%) „Solidarität“ als neutral für die Unternehmenskultur bezeichneten. „Umweltfreundlichkeit“ wird von 45% der Befragten als „wichtig“ oder „eher wichtig“ für die Unternehmenskultur bezeichnet, während ihr 36% neutral gegenüber stehen. „Verantwortung“ im Gegenzug finden 77% der Befragten „wichtig“ oder „eher wichtig“ in ihrem Unternehmen. Dies lässt darauf schließen, dass der Mittelstand trotz aller „Gewinnmaximierung“ und Amerikanisierung noch immer auf die traditionell deutsche „Auftragstaktik“ oder zu neu-deutsch „Empowerment“ zählt. Da die Befragten zum größten Teil in deutschstämmigen, aber international-tätigen Firmen beschäftigt sind, kann man davon ausgehen, daß auch die Mitarbeiter im Ausland in vergleichsweise hoher Eigenverantwortung stehen. Der Wertgruppe des „Bildnis des



Ehrbaren Kaufmanns“ ordneten 51% der Befragten eine „wichtige“ oder „eher wichtige“ Rolle in ihrer Unternehmenskultur zu, was die Feststellung, daß der Mittelstand stark auf traditionellen Werten aufbaut, unterstreicht.

Last but not least wurde nach der Rolle von „Abendländischen Quellen (z.B. Religion)“ in der

Unternehmenskultur gefragt. Hier gab die Mehrheit an, dass diese nur eine untergeordnete Rolle (55% Wertungen „unwichtig“ und „eher unwichtig“) oder neutrale Rolle (41%) spielen, was bei international tätigen Firmen zu erwarten war.

d. Institutionalisation von Werten

55% der Befragten gaben an, daß Werte in ihrem Unternehmen in einem Mission Statement manifestiert sind, 37% nannten einen Code of Conduct, 32% eine niedergeschriebene Firmenphilosophie und 27% einen sogenannten Code of Compliance. Mehrfachnennungen waren möglich. Bemerkenswerterweise wurde in nur vier Fällen angegeben, daß kein schriftliches Dokument bezüglich der Wertvorstellungen eines existiert.

4. Internationalisierung

a. Länderpräsenz

Die überwiegende Mehrheit von 77% der Befragten gab an in Unternehmen tätig zu sein, welche in mehr als fünf Ländern präsent sind.

b. Wichtigste Märkte

Bei der Frage nach den drei für das Unternehmen wichtigsten Märkten nannte genau die Hälfte aller Befragten Deutschland, 59% Westeuropa, 27% Mitteleuropa, 9% Nordeuropa und Skandinavien, 23% Osteuropa, 5% Südeuropa, 59% Asien, 46% Nordamerika und 14% Südamerika. Die Bezeichnungen innerhalb Europas wurden absichtlich offen gelassen, um mehr über die mentale Ausrichtung der befragten Führungskräfte herauszufinden. Interessant hieran ist, daß 50% Deutschland als einen der drei wichtigsten Märkte angaben, aber nur 27% Mitteleuropa, was auf eine durchaus starke nationale Verwurzelung schließen lässt. Darüber hinaus fällt auf, daß keiner der Befragten Afrika als wichtigen Markt bezeichnete.

c. Internationale Wertschöpfungsketten

TMC fragte in der Studie ebenso, welche Teile der Wertschöpfungsketten der einzelnen Unternehmen sich im Ausland befänden. Hierbei ergab sich, daß 36% Logistik-Aktivitäten im Ausland haben, je 59% im Ausland produzieren oder Marketing- und Vertriebsaktivitäten vornehmen, 46% einen Kundenservice unterhalten, 27%

Verwaltung im Ausland sitzen haben, 32% im Ausland einkaufen und 36% Forschung und Entwicklung im Ausland betreiben.

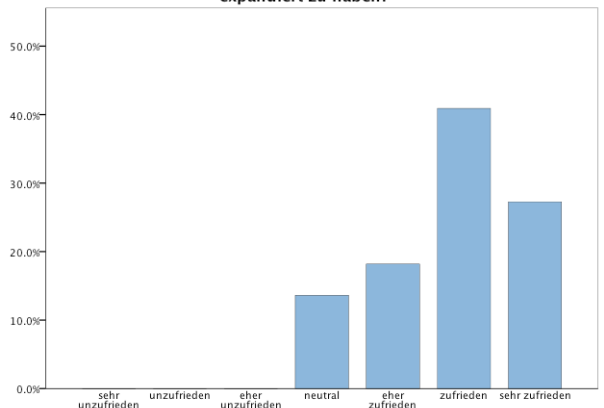
d. Gründe ins Ausland zu expandieren

Auf die Frage nach den Hauptbeweggründen für den Schritt, ins Ausland zu gehen nannten 77% der Befragten das Erschließen neuer Märkte, 27% Kostenvorteile im Ausland, 19% eine Diversifizierung (z.B. zur Verbesserung der Krisenresistenz) und 18% Standortvorteile im Ausland (z.B. durch Clustering). Die relativ geringe Zahl von 27%, die ins Ausland expandierten um Kosten zu sparen, mag überraschen, stützt allerdings das vertraute Bild des Mittelständlers, der lieber auf „Deutsche Wertarbeit“ setzt und diese im Ausland vertreibt, anstatt kostengünstig, aber mit Qualitätseinbußen zu produzieren.

e. Zufriedenheit mit der internationalen Expansion

Die Frage nach der Zufriedenheit über die internationale Expansion wurde durchweg positiv oder zumindest neutral beantwortet. 27% der Befragten sind mit der Expansion im Nachhinein „sehr zufrieden“, 41% „zufrieden“, 18% „eher zufrieden“ und nur 14% antworteten mit „neutral“. Interessant ist hier, daß kein einziger der Befragten eine negative Antwort gaben. Darüber hinaus hat TMC einen starken Zusammenhang zwischen der Variable „Zufriedenheit“ und anderen Faktoren gefunden, welche in Abschnitt 1 detailliert beschrieben sind.

Wie zufrieden sind Sie im Nachhinein mit der Entscheidung international expandiert zu haben?



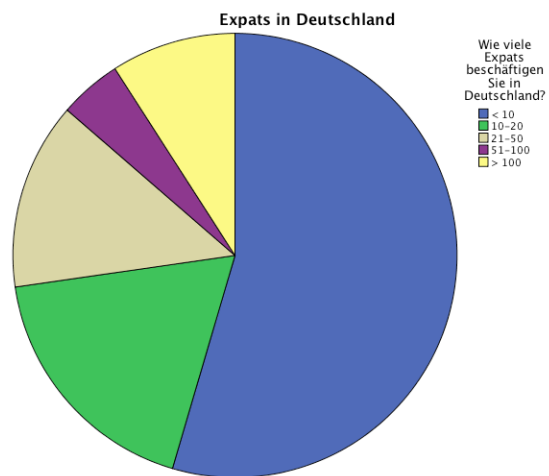
5. Einfluss der internationalen Komponente auf die Unternehmenskultur

a. Herkunft der Mitarbeiter

96% der Befragten gaben an, daß in ihrem Unternehmen in Deutschland Deutsche tätig sind, 41% haben französische und 36% BeNeLux-stämmige Mitarbeiter, bei 32% arbeiten Polen im Unternehmen in Deutschland, bei 23% tschechische Staatsbürger, bei 37% Österreicher und Schweizer und bei 22% sind Italiener beschäftigt. Darüber hinaus arbeiten Menschen aus der restlichen EU in den Unternehmen von 41% der Befragten, 31% beschäftigen türkische Mitarbeiter und 23% haben Mitarbeiter aus anderen Ländern. Hier wurden besonders China, Indien und Brasilien genannt.

b. Expats

Zwei weitere Indikatoren bezüglich der Internationalisierung eines Unternehmens sind die Anzahl von Expats in einem Unternehmen sowie die Hierarchieebenen, welche diese besetzen. 55% der Befragten gaben an, weniger als 10 Expats im Unternehmen in Deutschland zu haben. 18% beschäftigen 10-20 Expats, 14% 21-50 Expats, 5% 51-100 Expats und 8% über 100 Expats. Die vergleichsweise geringe Zahl von Expats unter den Mitarbeitern in Unternehmen liegt zum Teil darin begründet, daß die wenigen Expats oft höhere oder hohe Positionen einnehmen. So nannten 6% der Befragten „Gesellschafter“ als die höchste Hierarchieebene, die ein Expat im Unternehmen erreicht hat, je 39% nannten „Geschäftsführung“ sowie „Mittleres Management“ und weitere 11% „Abteilungsleitung“. Nur 5% der Befragten haben keine Expats im Management in ihren Unternehmen. Diese Zahlen belegen den bekannten Trend, Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland zu holen, während die zahlenmäßig dominanten niedrigeren Hierarchieebenen eher mit einheimischen Mitarbeitern besetzt werden.



c. Mitarbeiter der Auslandsniederlassungen

Der eben beschriebene Trend wird außerdem dadurch bestätigt, daß 20% der Befragten angaben die Geschäftsführung der Auslandsniederlassungen mit Deutschen zu besetzen, 18% das mittlere Management, aber keines der Unternehmen ihre Belegschaft aus Deutschland in die jeweiligen Länder „exportiert“.

d. Maßnahmen bezüglich Corporate Identity

Auf die Frage, ob bei dem Schritt ins Ausland besondere Maßnahmen bezüglich Corporate Identity getroffen wurden, antworteten 37% der befragten Führungskräfte, daß keine besonderen Maßnahmen getroffen wurden, während 63% angaben, spezielle Maßnahmen durchgeführt zu haben. Von diesen 63% erwähnten knapp die Hälfte (46%) Coaching-Programme und ungefähr ein Drittel (32%) Teambuilding-Maßnahmen über alle Hierarchieebenen, weitere 45% berichteten von Coaching-Programmen auf Managementebene und 18% von Teambuilding-Maßnahmen auf Managementebene. Die Auswirkung dieser Maßnahmen auf den Erfolg oder Misserfolg einer Auslandsexpansion sind in Abschnitt 1 beschrieben.

e. Unternehmenskultur im Vergleich

Weiter fragte TMC nach der Entwicklung der Unternehmenskultur am Stammsitz während der Expansion, sowie nach der Unternehmenskultur am deutschen Stammsitz im Vergleich zu den ausländischen Niederlassungen.

Bei dem Vergleich der Unternehmenskultur am Stammsitz vor und nach der internationalen Expansion ergab die Analyse der Antworten, daß sich die Corporate Culture von Unternehmen zu Unternehmen komplett unterschiedlich entwickelt. Auf 9 verschiedene Antwortmöglichkeiten von „komplett verschieden“ bis „identisch“ entfielen je zwischen 5% und 15%. Dies belegt wieder einmal die heikle „Porzellankiste“ der Unternehmenskultur, die sich nach dem Schritt ins Ausland in alle erdenklichen Richtungen entwickeln kann.

f. Unternehmenskultur am Stammsitz und an den Auslandsniederlassungen

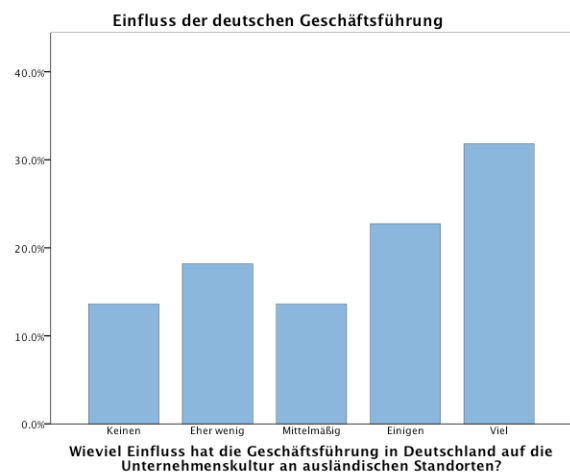
Bei einer knappen Mehrheit (55%) der Befragten besteht ein Unterschied zwischen der Unternehmenskultur am Stammsitz und den Auslandsniederlassungen (Wertungen „sehr verschieden“ bis „eher verschieden“). Auch hier ergab sich mit einer Ausnahme (23% wählten die Wertung „verschieden“) ein sehr gleichmäßiges Bild: Zwischen 5% und 14% entfielen auf die restlichen Wertungen.

g. Mitarbeiterfluktuation

Die überwältigende Mehrheit (77%) der Befragten gab an, daß zwischen dem Stammsitz und den Auslandsniederlassungen kein Unterschied in der Mitarbeiterfluktuation bemerkbar sei. 9% berichteten von einem niedrigeren Turnover im Ausland, während 13% einen höheren angaben.

h. Einfluss der Geschäftsführung auf die Unternehmenskultur im Ausland

55% der befragten Führungskräfte erklärten, daß die Geschäftsführung in Deutschland „einigen“ oder „viel“ Einfluss auf die Unternehmenskultur an den Auslandssitzen nimmt. Dies ist erstaunlich, da zuvor von mehr als der Hälfte der Befragten Unterschiede in der Corporate Culture zwischen den einzelnen Niederlassungen festgestellt wurden. 32% der Befragten gaben an, daß Deutschland „keinen“ oder „eher wenig“ Einfluss nimmt, 14% sprachen von „mittelmäßigem“ Einfluss.



i. Internationalität in der Unternehmenskultur

Auch bei der Frage „Wie sehr spiegelt sich Internationalität in der Unternehmenskultur bei Ihnen wider?“ gab eine knappe Mehrheit von 55% an, daß Internationalität eine „sehr starke“ oder „starke“ Rolle spielt, 23% führten eine „mittelmäßige“ Rolle an und bei 23% spiegelt sich Internationalität „wenig“ oder „gar nicht“ in der Corporate Culture wider.

j. Aussagen

„Die Unternehmenskultur ist eine Stärke in unserem Hause“

64% der Befragten halten die Unternehmenskultur für eine Stärke ihres Hauses (Wertungen „trifft eher zu“ und „trifft zu“). Dagegen meinten 36%, daß dies eher nicht zuträfe und 4% gaben an, daß dies definitiv nicht zuträfe.

„Internationale Expansion bedeutet, dass sich die Unternehmenskultur ändert“

Die überwiegende Mehrheit (73%) findet, daß diese Aussage auf ihr Unternehmen „eher zutrifft“ oder „zutrifft“ und nur 27% geben an, daß dies „eher nicht“ zutrifft. Dies stützt die frühere Aussage, daß sich die Corporate Culture in Unternehmen nach einer Expansion sehr verschieden entwickeln kann, aber der Schritt ins Ausland selbst keine zuverlässige Vorhersage erlaubt.

„Sprache beeinflusst die Unternehmenskultur“

86% der Befragten stimmen zu, daß Sprache ein wichtiger Faktor der Corporate Culture ist.

„Die Sprache war ein größeres Hindernis auf dem Weg der internationalen Expansion als kulturelle Differenzen“

Eine knappe Mehrheit (59%) der Befragten war der Meinung, daß während der internationalen Expansion Sprache kein so großes Hindernis war, wie kulturelle Differenzen.

„Mitarbeiter mit einem anderen kulturellen Hintergrund sind eine Bereicherung für die Unternehmenskultur.“

Ganze 91% der Befragten sehen in einer kulturellen *Diversity* eine potentielle Bereicherung für die Unternehmenskultur. Diese breite Zustimmung ist insbesondere interessant vor dem Hintergrund politisch durchgesetzter Quoten, welche das Konzept der *Diversity* unterwandern.

„Diversity-Management ist in unserem Budget berücksichtigt“

Trotz der überwiegend positiven Haltung zu *Diversity* und trotz der weithin bekannten Kosten von *Diversity* gaben nur 45% der Befragten an, *Diversity*-Management in ihrem Budget berücksichtigt zu haben.

"Die mittelständische, familiär geprägte Unternehmenskultur ist auch auf andere Länder übertragbar"

Auch bei der Übertragbarkeit der mittelständischen, familiär geprägten

Unternehmenskultur auf andere Länder scheiden sich die Geister. Genau die Hälfte aller Befragten war der Meinung, daß dies zumindest zu einem gewissen Grad möglich bzw. unmöglich sei.

"Die Entscheidung international zu expandieren ist in unserem Unternehmen auf Widerstand gestoßen"

Bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten (77%) gab es keine nennenswerten Widerstände im Unternehmen gegen die Entscheidung international zu expandieren. Dies stimmt in etwa mit den 73% der Befragten überein, deren Unternehmen nicht aus Kostengründen expandierten.

„Diversity ist eine eigene, gelebte Unternehmenskultur“

Auch bei der Ansicht, Diversity sei eine eigene Form der Unternehmenskultur sind die Meinungen zweigeteilt. Die Hälfte der Befragten meinte, dies „treffe nicht zu“ oder dies „treffe eher nicht zu“, die andere Hälfte war der Meinung, dies „treffe eher zu“. Interessanterweise war niemand der Meinung, daß die Aussage komplett zutreffe.

„Diversity ist ein Erfolgsfaktor für den Mittelstand“

68% der Befragten sehen Diversity als Erfolgsfaktor für den Mittelstand (Wertungen „trifft zu“ und „trifft eher zu“), während 32% eher eine ablehnende Haltung vertreten. Anzumerken ist hier, daß die zwei extremen Wertungen („trifft zu“ und „trifft nicht zu“) nur von 9%, bzw. 4% gewählt wurde.

Maximilian Schäfer

Consultant

TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS

Königsallee 52- 54

40212 Düsseldorf