

Kapitel 1

DAS INTERNATIONALE KONZERNMANAGEMENT IM MULTIKULTURELLEN KONTEXT

A. WELCHE STRATEGIE ANGESICHTS DER KULTURELLEN UNTERSCHIEDE?

Seit 1985 hat die Altrad-Gruppe – intern und vor allem extern – eine Wachstumsstrategie verfolgt, um zunächst auf nationaler, dann auf europäischer Ebene und schließlich weltweit führend zu werden. Seit 1997 hat diese Strategie die Gruppe dazu gebracht, sich – neben Italien, wo sie bereits seit 1986 vertreten ist – in Deutschland, Spanien, Großbritannien, den Niederlanden, Belgien, Polen, Slowenien, Ungarn, Rumänien, Tunesien und auch in Kanada niederzulassen. Sie exportiert derzeit in neunzig weitere Länder.

Unsere Gruppe ist multinational und multikulturell und wird sich weiter in diese Richtung orientieren, da ihre Entwicklungsstrategie vor allem über eine internationale, geografische Ausdehnung umgesetzt wird. Diese pluralistische Dimension, das komplexe Zusammenspiel der unterschiedlichen Kulturen unserer einzelnen Unternehmen, diese Offenheit, all dies ist ein Reichtum; es liegt an uns, daraus *ihren* Reichtum, *unseren* Reichtum zu machen.

Nicht, dass es genügen würde, die Dinge einfach ihren Lauf nehmen zu lassen und die kulturellen Unterschiede *einfach hinzunehmen*: wie jeder Reichtum in der Welt, will auch dieser

verdient und durch bewusstes Handeln gewonnen sein. Die Zeit hat bereits viel für uns getan und wird sicherlich noch eine wichtige Rolle spielen – aber niemals haben sich Zustände von *selbst* geändert und werden es sicherlich auch in Zukunft nicht tun. Die Zeit sammelt die Ergebnisse unserer Anstrengungen. Ohne diese Anstrengungen verstreicht sie lediglich und am Ende bleibt nichts als Alter, Bejahrtheit und Tod. So liegt es also an uns, aus unserer Unterschiedlichkeit einen gemeinsamen Reichtum entstehen zu lassen.

Um unsere internen Beziehungen, sowie die Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen der Altrad-Gruppe beeinflussen zu können, hatten wir die Wahl zwischen fünf unterschiedlichen Möglichkeiten, die von den Theoretikern oft als Strategien bezeichnet werden – obwohl wir eigentlich, wie wir später noch sehen werden, kaum die Wahl hatten, wenn wir unseren Werten treu bleiben wollten...

1. Die kulturellen Unterschiede ignorieren

Es ist unnötig, sich ausführlich zu dieser ersten Herangehensweise zu äußern, die im Grunde keine Strategie ist, sondern Blindheit oder Gleichgültigkeit bedeutet. Hier wird (und das ist noch schlimmer) absichtlich die Vogel-Strauß-Politik angewendet – eine Einstellung, die unseren traditionellen Werten völlig fremd ist!

2. Die kulturellen Unterschiede leugnen

Dieser zweite Ansatz ist kaum besser als der erste. Man erkennt leicht, worin er besteht: Es geht darum, eine Einheitssprache für die Kontakte jedes Einzelnen durchzusetzen, Prozesse zu zentralisieren, Produktionsmittel und Waren zu standardisieren – kurzum, es handelt sich um Globalisierung im erbärmlichsten Sinne, von der heute jeder die bedauernswerten und perversen Resultate kennt: Auflösung von Beziehungen, Enteignung von Dingen und Strukturen, Demotivation der betroffenen Personen.

Vereinheitlichen, Uniformieren, Vereinfachen können sicherlich Tugenden sein, wenn es sich um einfache Dinge handelt. Jedoch sind weder Menschen, noch Gemeinschaften, noch Unternehmen „einfache Dinge“! Menschen mit vielfältigen Eigenschaften, auf die sie stolz sind, eine dominante Kultur aufzwingen zu wollen, kann bei einer Unternehmensgruppe wie der unseren nur zu Ablehnung und Groll führen. Die Durchsetzung einer einzigen Verkehrssprache – sowohl innerhalb unserer Führungsteams als auch gegenüber unseren Kunden und der außerbetrieblichen Öffentlichkeit, sowie gegenüber unseren Finanz-, Handels- und Industriepartnern – so hieße dies, von vornherein die Möglichkeiten für einen fruchtbaren Dialog zunichte zu machen. Nur ein „einziges Profil sehen“ zu wollen, wie es bei Militärparaden so schön heißt, hat zur Folge, dass man letztlich eine *profillose* Menschenmenge anführt, ähnlich Robotern, die zwar imstande sind, zu gehorchen und zu reproduzieren, jedoch keinerlei Willenskraft oder Erfindergeist besitzen. Will man nur eine einzige Stimme hören, ist man bald allein und predigt taube Ohren!

Für uns wäre diese zweite Strategie eindeutig unrealistisch und restriktiv, und auf führungspolitischer Ebene sogar gefährlich. Neben dem Verlust oder der Verschwendung von kulturellen Reichtümern, die unserer Gruppe zur Verfügung stehen, würde sie zusätzlich eine tiefe Kluft entstehen lassen zwischen den kosmopolitischen und auf dem Gebiet des interkulturellen Austauschs sehr erfahrenen Führungsmitgliedern und dem ausführenden Personal, das im Allgemeinen seiner eigenen, nationalen Kultur näher steht. Auch in kommerzieller Hinsicht drückt schon das Sprichwort „Der Kunde ist König“ auf ganz natürliche Weise aus, dass Empfinden und Sprache des Kunden im Austausch mit ihm Vorrang haben sollten. Aus der Perspektive der Personalverwaltung hat jede kulturelle Gemeinschaft das Recht, sich mit ihren Wurzeln verbunden zu fühlen und stolz auf ihre Identität zu sein und hat daher keinen Grund, zu akzeptieren, dass man ihr um des Unternehmens willen eine andere Kultur auferlegt.

3. Die kulturellen Unterschiede verdrängen

Womit wir zum dritten Ansatz kommen, der häufiger auftritt, als man glauben möchte und darin besteht, die Realität der kulturellen Unterschiede zwar zu akzeptieren, ihre Stichhaltigkeit jedoch im gleichen Zuge abzulehnen. Dieses Konzept geht davon aus, dass zwar jeder Mensch seine Kultur habe, ihr Platz aber weder in der Arbeitswelt noch etwa innerhalb der Fabrikmauern sei. Kultur könne in der Freizeit oder bei sozialen Tätigkeiten zum Ausdruck kommen und gelebt werden, im Kreise der Familie, einer Gemeinschaft, im Rahmen einer Kultstätte, eines Stadions, einer Partei – überall, außer hier, wo ausschließlich die Regeln der wirtschaftlichen Leistungserfüllung gelten.

Als ob sich Frauen oder Männer durch einen simplen Vertrag dazu verpflichten könnten, diesen so fundamentalen Teil ihrer Identität, ihres Bewusstseins und ihres Menschenbildes für eine gewisse Anzahl von Stunden pro Tag aufzugeben! Oder als ob – angenommen dieses Konzept wäre umsetzbar – Frauen und Männer darauf verzichten würden, ihre wirtschaftliche Arbeitsweise mit menschlichem Empfinden, Kreativität, Engagement, persönlichen Ehrvorstellungen und Treue zu bereichern (um nur einige der vielen Eigenschaften mit eindeutig kulturellem Hintergrund zu nennen)! All diese Eigenschaften von Menschen stellen, zusammen mit ihrer Kompetenz, ihrem Know-how oder ihrer Energie, den grundlegenden Unterschied zwischen uns und Werkzeugmaschinen dar und machen nicht nur einen erheblichen Teil unseres eigentlichen Seins aus, sondern sind auch ein guter Grund für ein Unternehmen, sich eben an diese Frau oder jenen Mann zu binden!

Deshalb ein klares *Nein*: eine Haltung, die zwar die Existenz von Kulturen akzeptiert, sie aber gleichzeitig unberücksichtigt lässt und so die Verbindungen zwischen dem Leben im Betrieb und jeder Art von Kultur kappt, ist weder ein wünschenswerter, noch umsetzbarer Weg. Ein Unternehmen besteht aus Menschen, aus ganzheitlichen Menschen; ohne sie, ohne ihre

Ganzheit, ist es nichts wert, bringt nichts hervor und stellt nichts dar.

4. *Sich pluralistischen Kulturen anpassen*

Diese vierte Herangehensweise ähnelt schon eher dem Ansatz, den die Altrad-Gruppe von Anfang an hinsichtlich der kulturellen Unterschiede, denen sie im Laufe ihrer Expansion begegnete, in die Praxis umsetzte. Dazu gehört, die individuellen Eigenarten zu berücksichtigen, die beispielsweise zwischen den verschiedenen Berufs- und Persönlichkeitsprofilen innerhalb eines Teams bestehen, oder die örtlichen und regionalen Identitäten zu respektieren, die mit den einzelnen Unternehmen und Niederlassungen verbunden sind. Dazu zählt auch sich in verschiedene nationale und internationale Kulturen einzufügen, soweit sie im Rahmen der 1997 begonnenen Expansionsstrategie auftreten.

Wenn Toleranz ein intellektueller *Zustand* ist, so ist Anpassung eine *Aktion*, eine Handlungsweise, eine Arbeit, jedoch keinesfalls eine einfache Arbeit. Anpassung erfordert nicht nur geistige Offenheit, fundamentalen Respekt gegenüber dem Anderen, Takt und Geduld – alles achtbare Eigenschaften. Sie erfordert auch, will sie nicht nur ein frommer Wunsch bleiben, so viele und unterschiedliche geeignete Mittel wie möglich: mehrsprachige Unterlagen und Verfahrensanleitungen, Besprechungen der leitenden Angestellten, Schulungen und Seminare, systematische Übersetzungen in die jeweiligen Sprachen, usw.

Da wir aktiv auf *all* diese Mittel zurückgegriffen haben, ist unsere Gruppe heute in der Lage und durchaus berechtigt, ihre eigene Beurteilung hierüber abzugeben: so ehrbar die Grundideen und Zielvorstellungen dieser vierten Herangehensweise auch sein mögen, so bleibt sie doch eine langatmige und unvollkommene Strategie, ein in Wirklichkeit moralisch zwar schätzenswerter, doch unzulänglicher Weg. Ein traditionell strukturiertes Unternehmen kann (oder konnte zumindest) sich

damit zufrieden geben, Anderen eine Art statische Harmonie entgegenzubringen. Aber ein Unternehmen, das nur überleben kann, wenn es sich in einem wirtschaftlichen Umfeld ausdehnt, das sich wiederum im Wandel befindet, benötigt einen ganz anderen dynamischen Ansatz.

5. Die kulturellen Unterschiede aufwerten

So ist es offensichtlich, dass man in unserer Welt und in unserer Zeit die Existenz unterschiedlicher und eigenständiger Kulturen nicht mehr ignorieren oder vorgeben darf, sie zu ignorieren. Man darf sie weder leugnen, indem man brutal eine Einheitskultur auferlegt, noch den Ausdruck solcher Kulturen im Namen wirtschaftlicher Prioritäten unterbinden oder gar ihr Nebeneinander durch Anpassung organisieren, selbst wenn dies mit aufrichtiger Achtung des Anderen geschieht. Diese kulturellen Unterschiede sind besonders für die Erweiterung und Diversifizierung unserer Gruppe nämlich weder nutzlose Hirngespinnste, noch Grenzen, die es zu überschreiten oder zu umgehen gilt, oder gar Umstände, an die man sich einfach gewöhnen könnte. Sie stellen vielmehr *Reichtümer* dar, angesichts derer die fünfte Strategie die einzig positive Haltung sein kann: die Aufwertung der kulturellen Unterschiede.

Wir Branchenfachleute müssen wissen, was im Innern einer Betonmischmaschine vor sich geht; dass da heterogene Bestandteile („Zement“, „Sand“, „Kies“, „Wasser“) zu einem zusammenhängenden Ganzen vermischt werden, das imstande ist, sich den unterschiedlichsten Erfordernissen anzupassen: von der Fluidität flüssiger Materie und der Formbarkeit des Mörtels bis hin zur Festigkeit und Haltbarkeit des Steins selbst. Wenden wir diese Strategie auf uns selbst, unser Arbeits- und Lebensumfeld an, motiviert sie uns, einen *Altrad-Geist* zu entwickeln und zu kultivieren, der auf starken, gemeinsamen Werten beruht, welche die gesamte Gruppe verbinden, auf Werten, die unabhängig von spezifischen Besonderheiten wie Nationalität, Sprache, Hautfarbe, Religion usw. sind, ohne letztere dabei

zu verleugnen; ein Geist also, in dem sich sämtliche Mitglieder an allen Standorten, über alle Handwerke und Hierarchiestufen hinweg, die uns voneinander unterscheiden, uns gleichzeitig strukturieren und so einander näher bringen, wieder finden und sich wieder erkennen können.

Dies ist ein ehrgeiziges Ziel, und in diesem Sinne müssen stets alle Formen der Interaktion auf jeder Ebene und mit allen möglichen Mitteln verfolgt werden. Denn nur so können wir ein Umfeld schaffen, in dem die Aufwertung der Kulturen zu einer natürlichen Haltung und zu einem selbstverständlichen Reflex wird, zu einer Wesensart und Handlungsweise. Allein der zwischenmenschliche Austausch, das prompte Reagieren auf persönliche Initiativen, kann diese gemeinsame Realität entwerfen, abstützen und gemeinsam ein „Gerüst“ zugunsten aller schaffen: die neue *Altrad-Kultur*.

6. Kultur und Subkulturen

Es ist notwendig, sich darüber zu verständigen, was wir unter dem Wort „Kultur“ verstehen, das je nach Sprache und Umständen ganz unterschiedlich definiert und oft sogar *falsch* verstanden wird, wie unser Freund Hubert Nyssen in seinem Nachwort beschreibt.

Innerhalb der Altrad-Gruppe bezeichnet „Kultur“ alle Tätigkeiten, Regeln und Werte, die den Menschen, die unsere Gruppe bilden, gemeinsam sind. Mit anderen Worten – stets in Anlehnung an die Triade Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft, ist die „Kultur“ das Erbe, das unseren Gruppenmitgliedern geschenkt wurde, sie ist das solidarische Engagement, das unsere Mitarbeiter tagaus, tagein verbindet und die kollektive Erfahrung, die sie weitergeben werden, jedoch nicht ohne diese Kultur durch ihren eigenen Beitrag weiterentwickelt zu haben. Oder anders ausgedrückt: wenn „Kultur“ etwas ist, wodurch wir uns von jeder anderen gesellschaftlichen Gruppe unterscheiden können, so ist sie erst recht das Element, das alle Mitglieder *unserer* Gruppe verbindet.

Dabei ist offensichtlich, dass es nicht nur nationale oder regionale Kulturen gibt: die ethnischen Strukturen, unabhängig davon, ob sie politisch und/oder geografisch strukturiert sind oder nicht, können nicht unbedingt eine eigenständige Kultur für sich beanspruchen. Für die Welt der Wirtschaft zum Beispiel hieße dies, dass alle Unternehmen, die ihren Ursprung in demselben geographischen Raum haben, dieselben kulturellen Merkmale aufweisen würden, eventuell mit einigen Nuancen versehen, die sich aus ihrer Branche, ihrer Finanzstruktur oder der Prägung durch einen bedeutenden „Gründungsvater“ ergeben. Im Wesentlichen würden sie aber „Familienähnlichkeiten“ aufweisen; sie würden sich ähneln wie Geschwister. Dem ist selbstverständlich nicht so. Ein Unternehmen (das kaufmännisch auch als „Gesellschaft“ bezeichnet wird), neigt, wie jede soziale Gruppe, jede aus Menschen bestehende Gruppe dazu, von sich aus eine eigene kulturelle Identität zu entwickeln. Diese kulturelle Identität ist nicht nur die unmittelbare Folge der geografischen Herkunft des Unternehmens, seines Tätigkeitsbereichs, seiner Kapitalbeteiligung oder seiner ursprünglichen Projektidee; die kulturelle Identität des Unternehmens geht von allen Menschen aus, die ihm angehören, sich in ihm wieder erkennen und es gleichzeitig mitgestalten.

In unserer Gruppe bestehen ganz eindeutig Unterschiede, insbesondere regionale und nationale Unterschiede. Weiter oben haben wir dargelegt, mit welcher Achtung wir ihnen begegnen. Diese Unterschiede sind angesichts der globalen Kultur der Gruppe so etwas wie kulturelle Eigenarten (die Soziologen bezeichnen sie als *Subkulturen*), die gleichzeitig Varianten und Elemente der globalen Identität sind.

Die Altrad-Gruppe weist durch ihre Größe und Ausdehnung eine Reihe solcher Subkulturen auf, die nicht nur deren geografischen Standort und Wirkungsbereich widerspiegeln (zum Beispiel ähnelt die Kultur von Plettac nicht der von Lescha und die Kultur von Altrad Saint-Denis unterscheidet sich in einigen Punkten von der von Altrad Equipment), sondern lassen

auch unterschiedliche berufliche und hierarchische Bereiche innerhalb der Gruppe (Vertriebsmitarbeiter, Arbeiter, Verwaltungsangestellte, Ingenieure usw.), ihre Tätigkeitsbereiche (Produktion, Vermarktung, Vermietung), die Produktbereiche (Betonmischer, Gerüstbaumaterialien, Logistik) oder auch den Kundentyp, mit dem sie zu tun haben (Gemeinwesen, Baumärkte, Großkunden des Baugewerbes usw.) erkennen. Es kann also aufgrund dieser Vielschichtigkeit vorkommen, dass ein Verkäufer aus einem unserer Unternehmen mehr Gemeinsamkeiten mit einem Verkäufer aus einem anderen Unternehmen der Gruppe hat, als mit einem Mitglied des eigenen Unternehmens, das nicht im Verkauf tätig ist. Oder dass sich sogar ein Verkäufer, der mit Gerüsten zu tun hat, einem Arbeiter, der in der Gerüstproduktion beschäftigt ist, näher fühlt, auch wenn dieser in einem anderen Unternehmen tätig ist. Dieses Phänomen nennt man je nachdem „Geist eines Landes“, „Geist eines Hauses“, „Korpsgeist“, „Berufsphilosophie“ usw.

Es müssen ebenso viele Komponenten und kulturelle Ebenen bei der Entwicklung der *Altrad-Kultur* berücksichtigt werden, die jede dieser einzelnen Subkulturen integrieren muss, indem sie den ersten Rang einnimmt, ohne die anderen jedoch zu ersticken. Genau so wie die Gruppe alle Unternehmen, aus denen sie besteht, miteinander verbindet, indem sie sie koordiniert, ohne sie jedoch abhängig zu machen.

Gerade weil sich unsere Gruppe zum großen Teil durch externes Wachstum entwickelt hat, ist es unverzichtbar, diese Dimension der Integration zu beobachten, zu schützen und zu fördern aber auch zu überwachen und zu steuern, denn eine unorganisierte Koexistenz der Unternehmenskulturen und der Subkulturen kann ungewollt zu kultureller Vereinhaltung (Akkulturation) führen. Wenn nun die Akkulturation – also der Prozess, durch den eine Menschengruppe alle kulturellen Werte einer anderen Menschengruppe oder einen Teil davon assimiliert – auf den ersten Blick unter dem Gesichtspunkt der Anpassung und der Kohärenz als eine durchaus positive Form

von Harmonie erscheinen mag, so ist es wichtig, sich vor den Umkehreffekten in Acht zu nehmen, die sich daraus ergeben können: Ablehnung von Werten, die als von außen aufgezwungen erlebt werden oder Dekulturation (Kulturverlust), wenn der Prozess bei einigen Mitgliedern des Unternehmens zu Identitätsverwirrungen und zum Aufgeben der eigenen kulturellen Normen führt. Ist dies nicht genau das, was manche auf internationaler Ebene der Globalisierung vorwerfen, der sie folglich den Begriff der kulturellen Ausnahme entgegensetzen möchten? Auch die Geschichte des Unternehmertums kennt mehr als nur eine misslungene Fusion, da solche negativen Effekte unterschätzt wurden!

7. Gründe für eine Entscheidung

Von den fünf oben dargestellten Strategien – Ignorieren, Verleugnen, Ausschließen, Anpassen, Aufwerten – erkennt sich die Altrad-Gruppe in den ersten drei nicht wieder, denn sie sind mit unserer Geschichte unvereinbar. Wir glauben, dass die vierte Strategie verbesserungsfähig ist, da wir sie hinlänglich erprobt haben. Daher haben wir beschlossen, noch weiter zu gehen und eine Strategie der Aufwertung zu verfolgen, um so beständig und sicher eine Kultur entwickeln zu können, die Unterschiede nicht nur achtet und berücksichtigt sondern sie auch sucht.

Diese Unternehmensphilosophie geht von der einfachen Feststellung aus, dass jedes Unternehmen vor seiner Integration in die Gruppe eine spezifische Kultur mit eigenen historischen, ethischen, strategischen, sprachlichen, sozialen und psychologischen Werten besaß. Die Geschichte unserer Gruppe zeigt die Verbundenheit mit dem Prinzip einer *dynamischen und positiven* Integration, die nicht nur darauf achtet, die Kultur des eingegliederten Unternehmens zu bewahren, sondern auch, daraus Nutzen zu ziehen, um so ihre eigene Gesamtkultur zu bereichern und weiterzuentwickeln. Der beste Beweis hierfür ist, dass das alte Führungsteam nach der Übernahme in der

Regel an seinem Platz bleibt – eine in der Geschäftswelt nicht sehr häufig anzutreffende Vorgehensweise.

Unsere Gruppe wollte sich stets lieber auf das Vorhandene stützen und alle Potenziale aufwerten – menschliche, materielle, finanzielle und kulturelle –, um darauf ihre Zukunft zu bauen. Aus unserer Perspektive ist das nicht weiter verwunderlich. Sie hängt eindeutig mit unserem Beruf zusammen! Wer könnte besser als wir verstehen, was die Stärke eines Gerüsts ausmacht: nicht etwa eine streng genormte Homogenität von fest montierten Teilen, sondern im Gegenteil, eine flexible und gleichzeitig zuverlässige Verbindung verschiedener Elemente, wie Rohre und Schellen, Pfosten und Spannvorrichtungen, Stützen, Längsträger und Querriegel. Jedes Element steuert dabei seine individuellen Eigenschaften, wie Festigkeit oder Leichtigkeit, Flexibilität oder Sicherheit usw. zu einem Ganzen bei, dessen wichtigste Eigenschaft eine Konzeption ist, die das Beste aus jedem einzelnen Bestandteil herausholt.

Auf diese Weise hat die Altrad-Gruppe ihre eigene Kultur aufbauen können. Von Anfang an und im Laufe ihrer Geschichte hat sie so ein gemeinsames Bezugssystem mit geeigneten Lösungen für Fragen der Entwicklung von Produktreihen und Marken, der Organisation, Integration neuer Unternehmen, der Umstrukturierung, des Umgangs mit schwierigen Konjunkturverläufen, der internationalen Expansion usw. hervorgebracht und konsolidiert, hat Probleme gelöst, mit denen sie konfrontiert wurde – oft auch, um auf diese Weise künftigen Schwierigkeiten zuvorzukommen.

Dies ist genau unsere ureigene, jedoch pluralistische Kultur, die sich auf die Beiträge jedes Einzelnen stützt und die wir begonnen haben, mit der Beteiligung aller weiterzuentwickeln.

B. EINE KULTUR AUFBAUEN

1. Von der ursprünglichen Kultur zu einer verbindenden Kultur

Unsere ursprüngliche Kultur bestand im Wesentlichen aus einer Vertriebskultur. Auch heute noch kann man nicht umhin festzustellen, dass sich die meisten Unternehmen der Altrad-Gruppe noch immer an vertrieblichen Zielsetzungen orientieren. Hinzu kommt, dass unsere interne und externe Entwicklungsstrategie, welche vorsieht, die geografische Ausdehnung kontinuierlich fortzuführen, diese Vorgehensweise noch bekräftigt, da sie sich in erster Linie auf Kriterien wie Umsatz, Marktanteil, Anzahl der abgeschlossenen Verträge und Kundenanzahl orientiert. In zweiter Linie spielen rein finanzielle Kriterien eine Rolle, wie Marge, Kundenkonten, Zahlungsziele für die Kunden und von den Lieferanten eingeräumte Fristen, Bedarf an Barmitteln sowie das Verhältnis von Betriebsergebnis zu Umsatz.

Diese Vorgehensweise verschafft der Altrad-Gruppe gegenüber ihren Finanzpartnern bezüglich Verkaufsentwicklung und Umsatzsteigerung ein positives Image. Aus finanzieller Sicht mag sie jedoch weniger verlockend erscheinen, was uns einige unserer Finanzpartner zum Vorwurf machen. Ohne die erheblichen Fortschritte leugnen zu wollen, die diesbezüglich im Verhältnis zu den vergangenen Geschäftsjahren bereits erreicht worden sind, müssen wir ehrlicherweise anerkennen, dass einige Mitglieder der Gruppe dieses Spiel besser spielen als andere, und dass diejenigen, die die meisten Anstrengungen in Sachen Rentabilität unternommen haben, sich im Vergleich zu denen, die sich nur wenig einbringen, nicht immer entsprechend geschätzt fühlen; wir werden uns bemühen, diese Ungerechtigkeit zu beseitigen.

Es kann selbstverständlich keine Frage sein, unsere eigenen Geschäftswerte aufzugeben, die eng mit unseren Ursprüngen, unserer Erfahrung und unseren Zukunftsprojekten zusammenhängen, – wir können aber sehr wohl unsere derzeitigen finanziellen Grundsätze konsolidieren und erweitern, um so eine

echte Finanzkultur für die Gruppe aufzubauen. In diesem Sinne und sozusagen als erster Meilenstein hat sich ein Ausschuss mit der Erstellung eines mehrsprachigen Glossars befasst, das die Begriffe, Konzepte und Berechnungsformeln klar und eindeutig definiert, die innerhalb der Gruppe benutzt werden – ein fundamentaler Schritt, um diverse Streitigkeiten, Konflikte und Winkelzüge, die für die gesamte Gruppe und jede ihrer Komponenten schädlich sind, von vornherein zu unterbinden. Diese Konflikte waren letztlich nur Missverständnisse, die aufgrund fehlender terminologischer Erläuterungen entstanden sind. Ein gemeinsames Vokabular, eindeutige Definitionen und strikte Berechnungsformeln haben diesen fruchtlosen Diskussionen, die leider nicht immer frei von Hintergedanken waren, beispielsweise um Begriffe wie *Verkaufsmarge* und *Bruttomarge*, *Verkaufspreis* und *Einkaufspreis*, *enthaltene* oder *nicht enthaltene* Transportkosten usw., jetzt glücklicherweise ein Ende gesetzt. Dank dieses vereinheitlichten Vokabulars können die Diskussionen und die Kommunikation untereinander künftig auf einer gemeinsamen Grundlage aufbauen.

2. Das Kultur-Audit

„Erkenne dich selbst“ lautet der viel zu wenig beachtete sokratische Leitspruch. Wissen, wer man *ist*, um man selbst zu *werden*: Das ist das Wesentliche! Der Aufbau einer Finanzkultur ist ein Schlüssel zum Erfolg für Altrad.

Da dieses Verfahren zur Konsolidierung der Werte gleichermaßen bei allen Funktionen der Unternehmen angewandt werden muss, sprich Geschäftsleitung, Einkauf, Forschung & Entwicklung, Personalabteilung, Logistik, Marketing usw., ist es wichtig, sich mit den Besonderheiten jedes Unternehmens und seiner Standorte, der Untergruppen und der Gruppe selbst zu beschäftigen, bevor man versucht, auf die Kultur der Gruppe im Allgemeinen einzuwirken. Nur wenn wir unsere eigenständigen Merkmale objektiv kennen und uns ihrer innerlich bewusst sind, können wir einen Weg vorzeichnen, der uns am

besten entspricht und zu uns passt, unabhängig von Normen oder Bezugssystemen, die nichts mit unserer besonderen Wirklichkeit zu tun haben.

Zu diesem Zweck bedarf es eines Kultur-Audits, um die wesentlichen Identitätsmerkmale jedes Unternehmens (und der Gruppe) nach einer Methode zu analysieren, mit der wir bereits vertraut sind:

- seine Gründung: wer hat es gegründet, warum, und mit welchen Grundwerten?
- seine Geschichte: Menschen, Strukturen, Ereignisse usw.
- seine Sparte: Tätigkeiten, Know-how und Verfahrensweisen, differierende oder allgemeine Kompetenzen usw.
- seine Zeichen und Symbole: Riten, Legenden, Tabus usw.
- seine Aufgabe: seine Bestimmung, seine Existenzberechtigung; wozu dient es? Welche Art von Bedürfnissen deckt es ab? Was ist seine wirtschaftliche Funktion?
- seine Ziele: ausgedrückte oder implizite Ziele, Abbild der Persönlichkeit seiner Führungskräfte usw.
- seine Werte: Vision, Projekt, Ethik usw.

Solche Audits sind Vorgänge, die oft schneller und leichter umzusetzen sind, als zunächst anzunehmen ist, da sie bereits bei jeder Unternehmensübernahme durchgeführt worden sind, wenn auch manchmal informell. Sie müssen mit Hilfe von üblichen Untersuchungsmethoden lediglich aktualisiert werden: Analyse von internen Dokumenten (Protokolle, Aufzeichnungen usw.), Einzelgespräche (mit Mitgliedern der Belegschaft oder externen Partnern), Beobachtung (teilnehmend oder nicht) usw.

Des Weiteren müssen die Schlussfolgerungen aus diesen Audits bestmöglich ausgewertet werden und zwar im Geiste der Offenheit und Aneignung von Kenntnissen, die dem Gegenstand dieses Vorgehens gerecht werden. Zu diesem Zwecke möchten wir, dass jeder Angestellte der Gruppe über die Ergebnisse dieser Audits informiert wird (insbesondere durch

zusammenfassende Berichte in der *Revue Altrad*) und gleichzeitig ermutigt wird, daraus nützliche Erkenntnisse, Vorschläge, konstruktive Maßnahmen, Projekte usw. zu entwickeln. Auf diese Weise fügen sich die Entscheidungen ganz natürlich in ein gemeinsames und harmonisches Projekt ein – das Projekt der Altrad-Gruppe –, ohne jegliche Inkohärenzen, Ärgernisse oder Missverständnisse.

Anders ausgedrückt sind die jeweiligen Projekte der Unternehmen und *erst recht* das Projekt der Gruppe selbst die bevorzugten Instrumente der Altrad-Kultur. Auf diese Weise können wir – als Techniker des Baugewerbes wissen wir, was das Verb „aufbauen“ besagt – das Gerüst weiter zusammensetzen, mit dem unser gemeinsames Haus errichtet wird.

C. BUDGETSTEUERUNG UND KULTURELLER ZUSAMMENHALT

Das Budgetverfahren innerhalb der Altrad-Gruppe stellt ihr Steuerungssystem dar. Jedes Budget wird nach dem Grundsatz „eine Person, ein Budget“ einem Verantwortlichen zugeordnet, so dass die Zuständigkeit für ein Budget zugleich einen Anteil an Machtbefugnis und Verantwortung hinsichtlich der Ergebnisse herstellt.

Auf diese Weise werden bei der jährlichen Budgetaufstellung die Projekte jedes Unternehmens festgelegt. Das Betriebsbudget erstellt unter Berücksichtigung des Kontenplans eine Kalkulation der Erträge und Aufwendungen jedes Unternehmens, aus dem die Zwischenabschlüsse hervorgehen (Rohertrag, Gesamtbruttomarge, Betriebsergebnis, Finanzergebnis, außerordentliches Ergebnis usw., nominal und prozentual zum Umsatz). Außerdem ist hier die Differenz zwischen der Kalkulation und dem Istzustand ersichtlich.

Dieses Verfahren wird durch die Unterschiedlichkeit der ausgeübten Tätigkeiten komplexer. Dies stellt kein wirkliches Hindernis dar. Es genügt, diese Vielfalt in die Gestaltung des

Budgetsystems zu integrieren. Da die Altrad-Gruppe zwei große Unternehmenstypen umfasst – Verkauf und Produktion – werden zur Optimierung der Kalkulationen und der Kontrolle der Leistung nach Tätigkeitsbereichen einige Budgets nach Funktionen aufgestellt: jeweils ein Budget für den Vertrieb, die Produktion, Beschaffung, Personalkosten, Strukturaufwendungen, Liquiditäten usw. Ein Produktionsunternehmen hat somit Budgets für Produktion, für Strukturaufwendungen und Investitionen, die detaillierter sind als bei einem Vertriebsunternehmen, das seinerseits genauere Budgets für den Verkauf, die Liquiditäten und Repräsentationskosten aufweist.

In der Regel werden diese Budgets periodisch, das heißt monatlich, im Rahmen der Budgetkontrolle überprüft. Der Vergleich zwischen Kalkulation und dem Istzustand erlaubt es, sofort korrigierende Maßnahmen einzuleiten, um so die größten Abweichungen in jedem Funktionsbereich des Unternehmens zu verringern: eine Abweichung im Verkaufsbereich führt zu Maßnahmen beim Vertrieb, eine Abweichung bei den allgemeinen Betriebsaufwendungen zieht Sparmaßnahmen nach sich und so weiter.

Alle vier Monate wird die Rechnungsführung überprüft. Am Ende des Geschäftsjahres erfolgt eine eingehende Analyse der Finanzlage (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung usw.).

Über die einfachen buchhalterischen und finanziellen Aspekte hinaus müssen weitere Größen analysiert werden: Die Bereiche Vertrieb, Produktion, Personal, Logistik, Management und Strategie sowie Projekte, dürfen nicht aufgrund budgettechnischer Überlegungen vernachlässigt werden. Die finanziellen Aspekte stellen letztlich nur ein Abbild des tatsächlichen Managements dar, sind jedoch nicht mit ihm identisch. Zahlen repräsentieren nur die quantitativen Folgen, nicht aber die qualitativen Ursachen und Gründe: Zahlen sind lediglich Indikatoren und dienen bestenfalls als Stütze.

Wie wir gesehen haben, soll die Besonderheit jedes Unternehmens berücksichtigt werden. Gleichzeitig soll jedoch eine

für alle gültige Methode bei der Budgeterstellung die gemeinsame Basis darstellen. Wo der Vertrieb dazu tendiert, sich auf Umsatzzahlen oder Margengröße zu konzentrieren, wird in der Produktion eher auf Mengen und Herstellungskosten geachtet. Das ist verständlich. Umso wichtiger ist es jedoch, diese einzelnen Sichtweisen in einer gemeinsamen Vision des Budgets aufeinander abzustimmen – und zwar in Form einer Budgetkultur. Zum Beispiel indem die Mengen festgelegt werden, die die Gruppe verkaufen möchte, um daraus den Umsatz und die Margen abzuleiten. Beides richtet sich nach den geschätzten Selbstkosten, entsprechend der produzierten und verkauften Mengen.

Dieses Steuerungssystem ist, auch wenn es auf Verantwortung und Kontrolle beruht, in keiner Weise statisch. Im Gegenteil, Funktion und Ziel des Steuerungssystems ist die Schaffung einer Konzernkultur, die Probleme angeht, sobald sie auftreten, die Menschen für ein gemeinsames Wertesystem zu mobilisieren sucht, um ihre Integration und Einbindung leichter zu gestalten, die ein Bezugssystem aufzubauen sucht, das bekannt ist, von allen anerkannt und angewandt wird. Diese Konzernkultur will durch die Mobilisierung aller Kräfte für ein gemeinsames und gemeinschaftlich durchgeführtes Projekt auf Unsicherheiten reagieren, die vom Markt und von einem immer turbulenteren Umfeld ausgehen. Dem muss die Gruppe, auch im übertragenen Sinne, eigene Sicherheitsvorkehrungen entgegenzusetzen.

Die Projekte der Unternehmen werden zwar im Allgemeinen von der Konzernleitung initiiert, die hierbei die Leitlinien festlegt, aber sie werden in einem Beteiligungsprozess von allen Beschäftigten und ganz besonders von den Verantwortlichen der Unternehmen umgesetzt. Die Konzernleitung und die Leitung eines jeden Unternehmens spielen hier die Rolle von Teamleitern, die es verstehen, Kompetenzen zu mobilisieren, indem sie Aussprachen und Austausch organisieren, und sich bemühen, die Beiträge eines jeden Mitglieds der Belegschaft ernst zu

nehmen. Ihr Ziel ist, gegenseitiges Vertrauen und kulturellen Zusammenhalt entstehen zu lassen. In einem solchen Rahmen steht rationelles Handeln (strenge Methodik, festgesetzte Ziele usw.) mit dem Streben eines jeden nach seinem eigenen Autonomieanteil (bezüglich Partizipation, Einbindung, Verantwortung) in einer Beziehung, die sich positiv auswirkt.

Die von der Gruppe initiierten Projekte der Unternehmen werden auch von ihr validiert. Ein Gruppenprojekt ist in der Tat nicht nur die Summe einzelner Projekte von Unternehmen, die die Gruppe bilden, sondern vielmehr – um in der bildlichen Übertragung des Gerüsts zu bleiben – eine dynamische Synthese und eine positive Synergie, in der die Leistungen jedes Elements, so verschieden sie auch sein mögen, in einer „Windbeständigkeit“ für das Ganze münden, welches wiederum die einzelnen Elemente schützt. Sobald eines nachgibt, werden alle anderen ebenfalls geschwächt. Wenn jedoch jeder seine besonderen Aufgaben übernimmt, kommt es zu keiner „Bruchstelle“. Auf diese Weise erzeugt die Kohärenz in den unterschiedlichen Projekten den Erfolg und den Fortbestand der Gruppe als Ganzes sowie ihrer jeweiligen Bestandteile.

D. DIE CHARTA DER GRUPPE UND DER BEGRIFF DER GEMEINNÜTZIGKEIT

All die erwähnten Erkenntnisse und Empfehlungen unterstreichen, wie sehr die Kultur der Altrad-Gruppe auf zahlreichen multilateralen Formen des Austauschs beruhen muss und kann: der Austausch von Gütern, Informationen, Know-how, Methoden und letztendlich von Menschen. Welche nachhaltige Entwicklung könnte sich mit einer einseitigen Kommunikation, von oben nach unten, zufrieden geben?

Mehr als ein Konzern und mehr als ein Unternehmen sind bereits gescheitert, weil sie ihr Projekt ohne die Mitarbeit ihrer Belegschaften aufgebaut haben. Sie setzten voraus, dass eine

Broschüre mit einer Zusammenfassung eines Projekts ausreichen würde, die Belegschaft im Nachhinein miteinander zu verbinden. Sie haben sich nicht mit den unumgänglichen methodischen Elementen, wie Kultur-Audit, SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen, Opportunitäten/Bedrohungen) beschäftigt. Der Einsatz notwendiger Mittel, wie z.B. Steuerungsgruppe, Forschungsbudget, Kommunikationsbudget usw. wurde versäumt, und die unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht ausreichend eingebunden. Andere schließlich sind am falschen Zeitmanagement gescheitert, da nicht richtig erkannt wurde, dass das Unternehmensprojekt in erster Linie ein mittelfristiges oder langfristiges Instrument ist. Um erneut eine Metapher zu benutzen: Das Projekt ist der Plan für ein gemeinsames Haus und nicht für Bauhütten, in denen die Bauarbeiter provisorisch untergebracht werden! Welche Konstruktion, die auf unsicherem Fundament errichtet wurde, könnte ihre mit viel Getöse erfolgte Einweihung langfristig überdauern?

Um diese stark verbreiteten Fehler zu vermeiden, versucht die Altrad-Gruppe von Anfang an, sich die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Unternehmensführung zunutze zu machen. Es werden Managementtechniken untersucht, die am besten für das wirtschaftliche, konkurrierende und psychosozialogische Umfeld des Unternehmens geeignet sind. Diese Techniken werden auf unser Unternehmen angepasst und übernommen, ohne jedoch die nötige Selbstkritik, Kreativität und kontinuierliche Anpassung zu vernachlässigen.

Ein Beispiel für diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozess stellt die Charta der Altrad-Gruppe dar, die den Unternehmen neben vielem Anderen zwei einfache Grundsätze des internen Managements empfiehlt:

- eine klare Berechnungsgrundlage (Selbstkostenpreis zuzüglich einer Marge von 4 oder 8% je nach Art der Produkte) für den Warenverkauf;
- ein transparenter Zinssatz (Euribor-Satz zuzüglich einer festgelegten Marge) bei Inanspruchnahme von Liquiditäten

der Unternehmen mit Überschüssen durch defizitäre Unternehmen.

Verursachte die Anwendung der ersten dieser beiden Regeln eine gewisse Unklarheit in der Definition der Gesamtkosten, die als Berechnungsgrundlage für den internen Verkaufspreis dienen und die infolgedessen manchmal überbewertet wurden, so hat die gemeinsame Reflexion es jedoch ermöglicht, eine von allen akzeptierte Lösung zu erarbeiten. Dank dieser Lösung ist die Charta selbst, seit ihrer Abfassung, nicht angefochten worden, was die Stichhaltigkeit des Vorgehens belegt, sowohl *in der Sache* (eine Erhöhung der Marge auf Kosten eines Schwesterunternehmens erbringt keinerlei Gewinn für die Gruppe und schadet sogar ihrer harmonischen Entwicklung), als auch was den Grundsatz betrifft (eine Regel hat nur Wert, wenn sie von jedem Unternehmen im Namen des übergeordneten Gruppeninteresses angewendet wird), sowie in der Form (wenn die Regel von allen richtig verstanden wird, ist ihre Einhaltung gewährleistet).

Diese Grundsätze müssen in jedem Fall berücksichtigt werden und zwar unabhängig von der betroffenen Funktion oder Aktivität. Die Altrad-Gruppe konnte eine Charta mit mehreren Kapiteln erstellen, die ständig aktualisiert und vervollständigt wird, um die Leitprinzipien und Verhaltensregeln in zurzeit vernachlässigten und potenziell konfliktträchtigen Bereichen festzulegen. Nachfolgend werden einige kurze Ausschnitte zur Veranschaulichung aufgeführt.

1. Das interkulturelles Management

Die Regeln für unser interkulturelles Management ergeben sich aus zwei wichtigen, bereits dargestellten Grundsätzen: aus der gegenseitigen Achtung und der Aufwertung der Unterschiede.

Da diese Grundsätze nicht zu Ungerechtigkeiten führen dürfen (indem beispielsweise auf die Achtung der Unterschiede gepocht wird, um ein Unternehmen von Anstrengungen zu befreien, welche von anderen Unternehmen verlangt werden),

enthalten diese Regeln auch ethische Grundwerte: Einhalten gegebener Zusagen, Einhaltung der Verfahren und der gruppeninternen Werte, moralische Würde, finanzielle Korrektheit, intellektuelle Aufrichtigkeit, Aufmerksamkeit gegenüber dem anderen (Gruppengeist, Solidarität, gegenseitige Hilfe usw.).

Diese Prinzipien sind im Wesentlichen dynamisch und dienen nicht nur dazu, den Status quo zu erhalten. Wenn also ein Unternehmen in die Gruppe integriert wird, insbesondere wenn es nach so schwierigen Phasen wie einem Konkurs oder einer Umstrukturierung zu uns kommt, dann ist es die Aufgabe der gesamten Gruppe, ihm zur Seite zu stehen und ihm zu helfen, diese Periode zu überwinden, indem wir diesem Unternehmen die Übernahme und die Umsetzung der Grundregeln des Managements oder der Geschäftsführung, wie auch die Anwendung der von der Gruppe erarbeiteten Verfahren erleichtern. Dies geschieht durch Schulung, Dialog und schnelle Einbindung der Führungsebene in Entscheidungen und deren Umsetzung. Nur unter dieser Voraussetzung und nach einer auszuhandelnden Frist wird es legitim sein, im Gegenzug, um der gegenseitigen Achtung willen, die Einhaltung der gemeinsamen Werte und Regeln der Altrad-Gruppe zu verlangen.

Unterschiedlichkeit bedeutet nicht Individualismus, und das Respektieren von Unterschieden offenbart sich nicht in einer gegenseitigen Gleichgültigkeit: die Verwechslung dieser beiden Aspekte führt nicht zu einer solidarischen Unternehmensfamilie, sondern viel mehr zu einem *Patchwork* von Gesellschaften, in denen Egoismus vorherrscht. Um bei der Metapher des gemeinsamen Hauses zu bleiben: eine Anhäufung von Baumaterialien wird niemals ein Haus errichten oder einer Person Schutz vor widriger Witterung geben. Aus diesem Grund wird das gesamte Personal dazu aufgefordert, sich einige einfache Gesten anzueignen, die aus einem gemeinsam formulierten Regelwerk stammen:

- Die eigenen Kriterien, Bräuche, Praktiken nicht arrogant aufzwingen, sondern beim Anderen wie bei sich selbst den

Stolz auf die eigene Geschichte, ein Vermächtnis, eine Kultur, auf eigene Werte respektieren, seien es die des Landes, des Standortes oder des Unternehmens selbst.

- Sich für die Lebensart des Anderen interessieren und sich mit ihr vertraut machen, ohne dabei ethnische, kulturelle oder religiöse Stereotypen naiv zu übernehmen und weiterzugeben, und sich erst recht jeder Art von Ironie oder Hochmütigkeit gegenüber den Bräuchen oder lokalen Bedingungen enthalten.
- Die Sprache des Anderen nicht gering schätzen, sondern zumindest einige Wörter erlernen, mit einigen Sätzen und Höflichkeitsformeln beginnen: Das bewirkt Wunder!
- Sich an die Kultur des Zuhörens erinnern: Hören Sie dem Anderen zu!
- Sich über die aktuelle Entwicklung des Heimatlandes des Anderen auf dem Laufenden halten, ohne sich jedoch zu erlauben, die jeweiligen Behörden und ihre Politik zu kritisieren (*Insbesondere*, wenn die internationale Konjunktur Anlass zu Meinungsverschiedenheiten geben kann, überlassen wir die Staatsangelegenheiten den Regierungen und die personalbezogenen Fragen und Antworten den entsprechenden Personen).

2. *Das Management des Wertekanons*

So unterschiedlich wie unsere Unternehmen sind und so unterschiedlich sie sich auch in Zukunft entwickeln mögen, so kann sich keines dieser elementaren Grundregel der wirtschaftlichen Realität entziehen: ihr Erfolg, unser Erfolg, hängt von unseren Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich Kosten bzw. Produktdifferenzierung (Qualität, Innovation usw.) innerhalb eines Marktes ab.

Jedes Unternehmen erzeugt seinen eigenen Wertekanon durch seine eigenen kreativen Faktoren und bildet eine produktive Einheit, die dazu führt, Produkte durch verschiedene materielle und/oder technologische Aktivitäten zu entwickeln, zu kaufen, herzustellen oder zu vermarkten: Einkauf und Beschaffung, Produktion, Vertrieb der Produkte, Vermarktung

und Verkauf, angegliederte Dienstleistungen (Installation, Reparatur, Schulung, Kommunikation usw.). Letztendlich ist das, was wir Marge nennen, der Unterschied zwischen dem produzierten Gesamtwert und den Gesamtkosten, die für diese wertschöpfenden Faktoren notwendig waren.

Hiervon ausgehend ergeben sich mehrere Managementprinzipien:

- Das Bemühen um Wertschöpfung muss unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsvorteile innerhalb eines bestimmten Marktes betrachtet werden. Auf dem einen Markt kann es sich um einen niedrigeren Preis handeln, auf dem anderen um eine einwandfreie Qualität, auf wieder einem anderen um eine lückenlose externe Logistik (Vertrieb).
- Die Marge ist das Maß für den Unterschied zwischen dem produzierten Wert und den dafür notwendigen Kosten. Demgemäß kann die Steigerung der Marge, je nach angestrebtem Wettbewerbsvorteil, entweder durch die Erhöhung des produzierten Wertes (beispielsweise durch Innovation, Qualität usw.) oder durch Reduzierung der Kosten entstehen.
- Die unterschiedlichen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens stehen hinsichtlich dieser Problematik in einem engen gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. So kann die von der Personaldirektion festgelegte Entlohnung beispielsweise die Umsetzung einer Qualitätspolitik begünstigen; umgekehrt kann ein Konflikt zwischen einer Produktionseinheit und dem Vertrieb zu Lieferverzügen führen. Es bestehen viele weitere interne Verbindungen, insbesondere zwischen dem Planungsbüro, der Verfahrensabteilung, der Produktion und dem Verkauf.
- Der Gesamtwert ergibt sich aus *allen* Abteilungen des Unternehmens, und nicht nur aus einer einzigen; dasselbe gilt für die Gesamtkosten. Jede Tätigkeit trägt zum Wert bei und verursacht Kosten. So tragen bestimmte Abteilungen innerhalb des Unternehmens mehr zur Marge bei, indem sie ohne besondere Einsparungen Mehrwert schaffen (zum Beispiel

durch verstärkte Schulung und Motivation des Personals im Hinblick auf die Verbesserung der Produktqualität), und andere, indem sie Einsparungen ohne Wertzuwachs erzielen (zum Beispiel durch Verbesserung bestimmter Logistikoperationen). Ebenso können bestimmte Synergien zwischen den Abteilungen innerhalb des Unternehmens darauf abzielen, Mehrwert zu schaffen (beispielsweise wenn der Vertrieb dem Planungsbüro durch Informationsübermittlung bei der Recherche neuer Produkte hilft), oder die Kosten zu reduzieren (wenn das Planungsbüro dem Einkauf ermöglicht, Lieferanten bestimmter zur Produktion notwendiger Rohstoffe zu wechseln).

Diese Managementprinzipien kommen nicht nur innerhalb jedes Unternehmens der Altrad-Gruppe zur Anwendung, sie bestimmen auch die gegenseitigen Beziehungen unter den Filialen. Unser Ergebnis und unsere Rentabilität sind in der Tat mehr als die Summe der Margen eines jeden Unternehmens: sie entspringen den firmenübergreifenden Abteilungen (zuständig für mehrere Unternehmen) und den zentralen Abteilungen (die für alle Unternehmen zuständig sind). Sie bilden die Bestandteile kreativer und gemeinsamer Aktivitäten, die dazu beitragen, sowohl Wert als auch Marge zu erzeugen, und zwar nicht nur in jedem einzelnen Unternehmen und bei den Schwesterunternehmen, sondern letztendlich auch auf der Ebene der gesamten Gruppe.

Somit liegt es an jedem Geschäftsführer, zum allgemeinen Erfolg beizutragen, und zwar nicht nur durch das Management seines Unternehmens, sondern auch durch seinen Beitrag zu gemeinsamen Aktivitäten (firmenübergreifend oder zentral), oder durch deren Inanspruchnahme. Das unmittelbare Interesse des eigenen Unternehmens ist, unter dem Gesichtspunkt von Wettbewerbsvorteilen und Ergebnissen, nur *ein* Aspekt des Beitrags eines Unternehmens zu den übergeordneten Interessen der Gruppe, die sich im Gesamtergebnis der Schwesterunternehmen und der Gruppe ausdrücken.

In diesem Zusammenhang wie auch beim interkulturellen Management muss eine gemeinsame Reflexion zur Übernahme einer Reihe von einfachen Regeln führen, wie zum Beispiel:

- Seine direkten und indirekten Märkte und Mitbewerber kennen, auch innerhalb der Gruppe selbst.
- Unter dem Aspekt des Wertekanons und der Wettbewerbsvorteile urteilen.
- Den Gruppeninteressen Priorität einräumen.
- Die gemeinsamen Aktivitäten bevorzugen, um so von Synergieeffekten profitieren zu können.
- Die Schwesterunternehmen und die Gruppe nicht um ihren Erfolg beneiden, oder ihnen die eigenen Probleme verheimlichen, sondern um ihre Hilfe bitten und diese dankbar annehmen.
- Unter allen Umständen Bescheidenheit zeigen: sich über einen Erfolg freuen, aber sich nicht damit begnügen. Einen Misserfolg als Prüfung erleben, um sich zu verbessern.