

Günter Müller-Stewens  
Sven Kunisch/Andreas Binder  
(Hrsg.)

Post Merger Integrationsmanagement  
Wellentheorie Aufsichtsrat Fusion  
Unternehmensentwicklung  
Due Diligence Fusionskontrolle Checkliste  
Kommunikation Private Equity Auktionen  
WphG Allianz Steuerrecht  
Kulturelle Integration

# Mergers & Acquisitions

Analysen, Trends und Best Practices

SCHÄFFER  
POESCHEL

# IX. Im Tandem zum Integrationserfolg: Aus Mitarbeiter- und Kundensicht die Kulturintegration gestalten

Silke Grosse-Hornke/Sabrina Gurk\*

- 1 Einleitung
- 2 Unternehmenskultur als Determinante des Unternehmenserfolgs
- 3 Innensicht: Kulturintegration durch Mitarbeiterintegration
  - 3.1 Planung
  - 3.2 Umsetzung
  - 3.3 Erfolgsmessung
- 4 Außensicht: Bedeutung der Kulturintegration für Kunden
  - 4.1 Planung
  - 4.2 Umsetzung
  - 4.3 Erfolgsmessung
- 5 Handlungsempfehlungen: Zehn Goldene Regeln
- 6 Zusammenfassung

Literatur

---

\* Silke Grosse-Hornke, Geschäftsführerin, Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult, Münster;  
Sabrina Gurk, Senior Consultant, Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult, Münster.

# 1 Einleitung

Bei Fusionen und Übernahmen gehört die Kulturintegration zu einem »der am häufigsten unterschätzten« Erfolgsfaktoren.<sup>1</sup> Die Unternehmenskultur gilt als weicher Faktor – hat jedoch harte Auswirkungen: Bis zu 31 % des finanziellen Erfolgs einer Organisation hängen mit kulturellen Aspekten zusammen, etwa mit der Teamorientierung, der Mitarbeiterförderung oder der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>2</sup> Treffen bei M & A unterschiedliche Kulturen aufeinander, birgt dies Risiken. Auch in der öffentlichen Diskussion wird zunehmend das Thema Unternehmenskultur als Grund für das Scheitern von Zusammenschlüssen diskutiert. Ein Beispiel ist der De-Merger von Allianz und Dresdner Bank. In der Presse wurde dies bspw. kommentiert mit: »Die Crux liegt in der Unternehmenskultur. Sie ist die DNA eines jeden Wirtschaftsbetriebs. Das Erbgut von Allianz und Dresdner Bank passte nicht zusammen...«.<sup>3</sup> Gegenseitiges Unverständnis zwischen den Mitarbeitern der »Beraterbank« und den Vertriebsmitarbeitern der Versicherung haben die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls erschwert. Dagegen scheinen die Dresdner Bank und die Commerzbank kulturell deutlich besser zusammenzupassen.

Auch die kulturelle Integration von Porsche in den VW-Konzern ist eine herausfordernde Aufgabe. Die Ausgangsposition ist eine schwierige: Zum einen wegen des vorausgegangenen Machtkampfes, der klare Gewinner und Verlierer geschaffen hat, zum anderen wegen der großen kulturellen Unterschiede. Es scheint fraglich, ob die kulturellen Divergenzen zwischen dem auf Schnelligkeit und Flexibilität getrimmten Sportwagenhersteller und dem eher traditionellen, teilweise in Staatsbesitz befindlichen und auf Kompromisse mit den Gewerkschaften angewiesenen Konzern, überhaupt zu überwinden sind.<sup>4</sup>

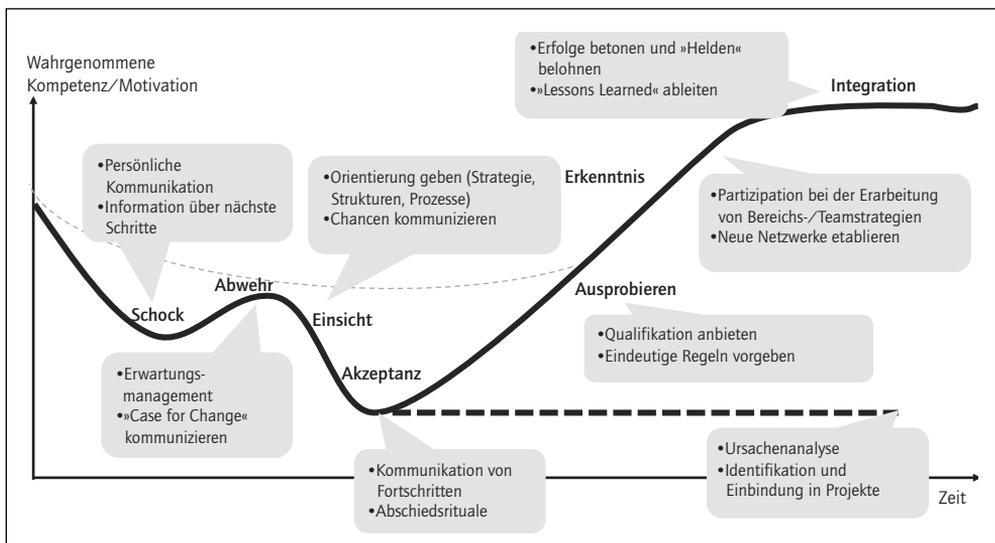


Abb. D-IX-1: Maßnahmen zur Abschwächung emotionaler Reaktionen in der Veränderungskurve (Quelle: Eigene Darstellung)

- 1 Koch 2002, S. 388.
- 2 Hauser et al. 2008.
- 3 Theurer 2008, S. 11.
- 4 Knop 2009.

Wie gelingt die Kulturintegration bei M&A? In diesem Beitrag werden dazu zwei Perspektiven beleuchtet: die Innensicht der Organisation und die Außensicht der Kunden. In der Literatur zur Kulturintegration ist überwiegend von Maßnahmen die Rede, die sich nach »innen« richten. Doch neben der Mitarbeiterperspektive ist selbstverständlich auch die externe Sicht zu beachten, denn die Bedürfnisse beider Zielgruppen sind für den Erfolg der Kulturintegration entscheidend. Für die Mitarbeiter bedeutet eine Fusion oder Übernahme eine einschneidende Veränderung. Das Management muss in dieser Situation alles daran setzen, die Motivation der Belegschaft aufrechtzuerhalten (vgl. Abb. D-IX-1). Denn nur dann stellen sich die gewünschten Synergieeffekte tatsächlich ein. Das gilt besonders für Dienstleistungsunternehmen, deren Mitarbeiter der zentrale Wettbewerbsfaktor sind. Eine sorgfältig geplante Mitarbeiter- und Kulturintegration ist notwendig, um negative Effekte zu vermeiden und möglichst schnell zum Tagesgeschäft zurückzukehren.

Auch die Kunden sind durch den Zusammenschluss mit einer für sie ungewohnten Kultur konfrontiert. Ihre Erwartungen sind bei der Kulturintegration daher mit einzubeziehen. Dies geschieht noch immer äußerst selten, obwohl entsprechende Fragen auf der Hand liegen: Unter welchen Bedingungen etwa möchten Dresdner Bank-Kunden auch Commerzbank-Kunden sein? Was muss geschehen, damit Porsche-Käufer ihrer Marke treu bleiben, wenn der Porsche aus dem Hause Volkswagen kommt? Die neue Unternehmenskultur muss eine überzeugende Antwort auf diese Fragen liefern.<sup>5</sup>

## 2 Unternehmenskultur als Determinante des Unternehmenserfolgs

Unternehmenskultur ist nicht nur bei Zusammenschlüssen, sondern allgemein ein zentraler Faktor für den Erfolg von Unternehmen. So zeigte eine Studie bereits in den 80er Jahren, dass man von besonders erfolgreichen Unternehmen vor allem im Hinblick auf die Unternehmenskultur lernen kann.<sup>6</sup> Seitdem haben verschiedene Studien einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und -erfolg belegen können, was dazu geführt hat, dass sich diese Erkenntnis auch in den Köpfen von Managern zunehmend durchsetzt. Auch deutsche Manager messen der Unternehmenskultur eine wachsende Bedeutung bei – wengleich deren Umsetzung oft unzureichend sei.<sup>7</sup>

Die Unternehmenskultur umfasst »die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind. Sie beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und können sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren.«<sup>8</sup> In die Unternehmenspraxis übersetzt heißt das: »Kultur ist, wie die Dinge im Unternehmen gemacht werden«. Dazu gehört z. B. die Art, wie Entscheidungen getroffen werden: Haben die Mitarbeiter große Entscheidungsspielräume, die sie auch nutzen, oder bestimmen Absicherungsverhalten und Kontrolle die Zusammenarbeit? Wie sehen die Prioritäten des Managements aus:

5 Grosse-Hornke/Gurk 2009.

6 Peters/Watermann 1982.

7 Leitl/Sackmann 2010.

8 Sackmann 2002, S. 25.

Agiert es eher kostengetrieben oder gewinnorientiert? Und wie steht es um das Vertrauen: Muss es sich der Mitarbeiter durch Leistung erst verdienen oder erhält er einen Vertrauensvorschuss? Solche und weitere Merkmale charakterisieren eine Organisation und können ihr Wettbewerbsvorteile verschaffen.

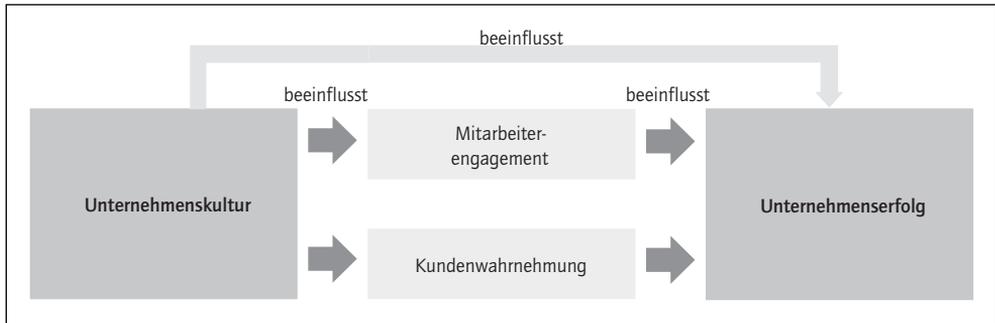


Abb. D-IX-2: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg wurde in den letzten Jahren in zahlreichen Studien belegt.<sup>9</sup> So zeigt eine Untersuchung in den USA einen positiven Zusammenhang zwischen der Auszeichnung »Great Place to Work« und Erfolgsindikatoren wie Gesamtkapitalrentabilität, Marktwert/Buchwert-Verhältnis sowie Aktienkursentwicklung auf. Die 45 am besten bewerteten US-Unternehmen waren einem Portfolio von Vergleichsunternehmen sowohl in der Gesamtkapitalrentabilität als auch beim Marktwert/Buchwert-Verhältnis überlegen.<sup>10</sup> Die Bewertung als bester Arbeitgeber basiert zum einen auf Einschätzungen der Unternehmensmitarbeiter bzgl. der Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung und zum anderen einem Kulturaudit. Die »besten« Arbeitgeber zwischen 1997 und 2000 wiesen eine durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität von ca. 9,2% auf, die Vergleichsunternehmen erzielten nur ca. 7,3%.<sup>11</sup>

In Deutschland hat 2007 eine mit 314 Unternehmen durchgeführte Studie den Status von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Engagement in den Unternehmen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das Engagement der Mitarbeiter maßgeblich von der Unternehmenskultur beeinflusst wird. Dabei spielen vor allem Aspekte der Mitarbeiterorientierung eine Rolle, wie die Förderung von Teamgeist und eines Zugehörigkeitsgefühls sowie die Wertschätzung und das gezeigte Interesse an der Person des einzelnen Beschäftigten (vgl. Abb. D-IX-2). In einem zweiten Schritt wurde ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Baetge et al. 2007.

<sup>10</sup> Fulmer et al. 2003.

<sup>11</sup> Fulmer et al. 2003.

<sup>12</sup> Hauser et al. 2008; Operationalisiert durch einen Index: EBIT-Marge 2005 und Gesamteinschätzung des Gewinns der letzten drei Jahre im brancheninternen Vergleich durch das Management.

### 3 Innensicht: Kulturintegration durch Mitarbeiterintegration

In der Post Merger-Phase besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitermotivation einbricht und mit ihr die Produktivität. Gründe sind häufig eine starke Verunsicherung (»Was passiert mit mir?«), Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern des anderen Unternehmens und ein Gefühl von Kontrollverlust (»Ich bin doch nur ein Rädchen im Getriebe«). Bei den Mitarbeitern des vermeintlich »schwächeren« Unternehmens kann auch ein Gefühl von Unterlegenheit aufkommen. Diese Emotionen führen dazu, dass sich die Mitarbeiter stark mit sich selbst beschäftigen – das operative Tagesgeschäft wird zweitrangig. Im Extremfall kommt es zur inneren oder tatsächlichen Kündigung. Werden kulturelle Unterschiede nicht berücksichtigt, kann dies zu Widerständen und Konflikten führen, die den Integrationsfortschritt behindern und damit erhebliche Kosten verursachen.

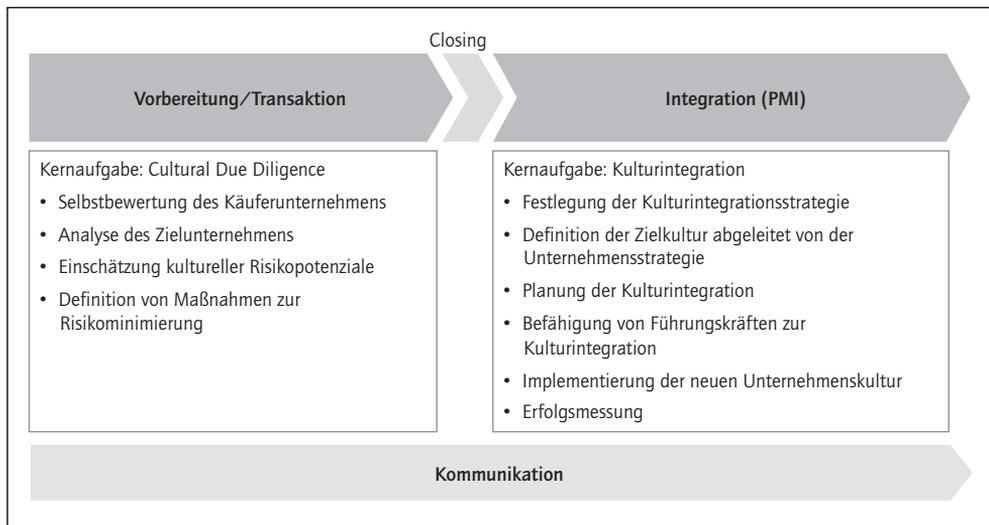


Abb. D-IX-3: Kernaufgaben im Themengebiet Unternehmenskultur im M&A-Prozess (Quelle: Eigene Darstellung)

In der Praxis wird häufig nicht (ausreichend) analysiert, wie sich ein Zusammenschluss auf die Mitarbeiter auswirkt. Oder aber die Mitarbeiter werden zu spät in die Integration einbezogen. Die Kulturintegration bedarf einer frühzeitigen Planung sowie einer konsequenten Umsetzung und Erfolgskontrolle (vgl. Abb. D-IX-3).

#### 3.1 Planung

##### 3.1.1 Identifikation kultureller Risikofaktoren in der Cultural Due Diligence

Das Thema Unternehmenskultur sollte schon bei der Vorbereitung eines Mergers in den Blick rücken – nicht erst, wenn die Integration in vollem Gange ist und sich bereits Konflikte abzeichnen. In der Vorbereitungsphase kann eine Kulturanalyse des Zielunternehmens

mens erste Erkenntnisse über mögliche Risiken liefern. Hilfreich dabei sind Informationen aus dem Internet und Aussagen von Kunden oder ehemaligen Mitarbeitern. Zuverlässigere Informationen lassen sich gewinnen, nachdem der Deal publik gemacht wurde. Mögliche Methoden sind wissenschaftlich fundierte Befragungen oder ein eher pragmatisch-intuitives Vorgehen mit Interviews ausgewählter Führungskräfte und Mitarbeiter. Grundsätzlich empfiehlt es sich, bei der Cultural Due Diligence (CDD) auf externe Unterstützung zurückzugreifen, um einen unverstellten Blick auf die Merkmale der Unternehmenskultur sicherzustellen.<sup>13</sup>

Anhand vorab definierter Dimensionen wie z. B. Kundenorientierung, Führungsstil und Kommunikationsverhalten können Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beteiligten Unternehmen herausgearbeitet werden. Sind sich die Unternehmen sehr ähnlich, schützt dies nicht automatisch vor Integrationsproblemen. Denn gerade dann kann es passieren, dass die Mitarbeiter geringfügige Unterschiede überbetonen und sich voneinander abgrenzen.<sup>14</sup> Umgekehrt müssen Divergenzen in den Kulturen nicht immer hinderlich sein. Sie können den Erfolg sowohl mindern als auch steigern. Einerseits werden Kulturkonflikte wahrscheinlicher, andererseits können sich gerade aus der Vielfalt Synergiepotentiale ergeben, die es zu nutzen gilt.

### 3.1.2 Definition der Zielkultur

In der Post Merger Integration (PMI) müssen Unternehmensstrategien, Geschäftsprozesse und Systeme, Organisationsstrukturen, Mitarbeiter und Kulturen zusammengeführt werden. Bei der Integrationsplanung fällt die Entscheidung darüber, wie tiefgreifend die Integration der beteiligten Unternehmen sein soll. Diese Entscheidung ist in Abhängigkeit von strategischer Interdependenz und dem erforderlichen Grad organisatorischer Autonomie zu treffen. Ein geringer Integrationsbedarf besteht bei Stand-Alone-Lösungen oder Holdingstrukturen. Allerdings ist meist ein hohes Maß an Integration (Symbiose, Absorption) notwendig, um Synergiepotentiale vollständig auszuschöpfen.<sup>15</sup>

Die Entscheidung über die Integrationstiefe bestimmt maßgeblich die Form der kulturellen Zusammenführung. Die folgenden drei Strategien der kulturellen Integration sind möglich (vgl. Abb. D-IX-4):

1. Übernahme einer Kultur, in der Regel der des Käufers
2. Kulturpluralismus, d. h. beide Kulturen bleiben nebeneinander bestehen
3. Symbiose der Kulturen (»Best of Both«)

Jede Strategie hat Vor- und Nachteile. Die erste, die Übernahme einer anderen Kultur, kann zu starken Widerständen bei der »unterlegenen« Organisation führen. Jedoch ist dieses Vorgehen durch große Klarheit gekennzeichnet – eine geeignete Variante gerade dann, wenn die Integration sehr schnell verlaufen muss. Die zweite Strategie, der Kulturpluralismus, reduziert den Integrationsaufwand enorm. Das friedliche Nebeneinander birgt allerdings auch die Gefahr der Auseinanderentwicklung. Am schwersten realisierbar ist der dritte Ansatz: die Verschmelzung der beiden Kulturen mit dem Ergebnis einer neuen gemeinsamen Kultur. Aber der hohe Arbeits- und Zeitaufwand wird belohnt: Durch die

13 Blöcher 2008.

14 Berner 2008.

15 Haspeslagh/Jemison 1992.

Wertschätzung beider Kulturen beugt die Unternehmensführung einem »Verlierergefühl« und Widerständen seitens der Mitarbeiter vor. Eine neue gemeinsame Kultur schafft die Basis für ein stärkeres Zusammenwachsen und erleichtert für beide Seiten die Identifikation mit dem neuen Unternehmen.

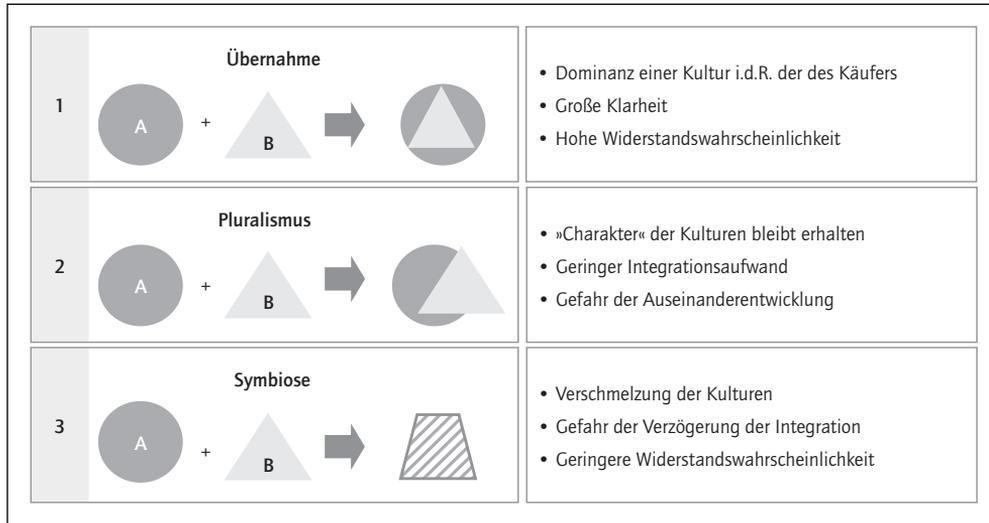


Abb. D-IX-4: Strategien der Kulturintegration (Quelle: Eigene Darstellung)

Unabhängig von der gewählten Strategie ist es entscheidend, schnell Klarheit zu schaffen, wie die Zielkultur des neu geschaffenen Unternehmens aussehen soll. Das heißt: Welche Normen, Werte und Prinzipien sollen gelten und wie sind diese in der täglichen Arbeit umzusetzen. Bei der Entwicklung der Zielkultur sind ein Top-down- oder ein Bottom-up-Ansatz möglich. Aufgrund des Zeitdrucks bei der Integration wird häufig ein Top-down-Vorgehen bevorzugt. Wichtig ist, dass die Zielkultur mit der Unternehmensstrategie verknüpft wird. Die gemeinsame Kultur soll die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen auf breiter Ebene an der Entwicklung der Zielkultur beteiligt werden – dies fördert die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei der späteren Umsetzung.

#### Praxisbeispiel

##### Die neue Kultur bestimmen

Ein Chemie- und Pharmakonzern integrierte ein traditionsreiches Pharmaunternehmen in eine neue Division mit Mitarbeitern aus beiden Ursprungsorganisationen. Aus der Unternehmensstrategie und einer gründlichen Kulturanalyse (Mitarbeiterbefragung, Interviews/Fokusgruppen mit Mitarbeitern/Führungskräften) wurde eine neue, gemeinsame Kultur abgeleitet. Das globale Führungsteam bewertete und verabschiedete das Konzept. Kennzeichnend für die neue Zielkultur waren sieben Verhaltensweisen. Sie forderten die Mitarbeiter z. B. auf, schnell Entscheidungen zu treffen, den Kunden an die erste Stelle zu setzen und teamübergreifend zu arbeiten. So entstanden Leitlinien für die gewünschte Art der Zusammenarbeit, die in den verschiedenen Funktionen je nach Anforderung entsprechend konkretisiert wurden.

## 3.2 Umsetzung

Ist die Zielkultur definiert, müssen die Mitarbeiter mit den neuen Maßstäben vertraut gemacht werden. Für die Umsetzung sind umfangreiche Ressourcen erforderlich: ein schlagkräftiges Projektteam und ein weit verzweigtes Netzwerk von Sponsoren (Vorstand und Führungskräfte) und Multiplikatoren (Change Agents). Sie alle müssen die Kulturintegration über einen längeren Zeitraum intensiv vorantreiben. Damit das Topmanagement die dafür nötigen Ressourcen bereitstellt, muss das Thema Kulturintegration auf der Prioritätenliste immer wieder nach oben gebracht werden. Neue Impulse geben z. B. regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit und -motivation.

In der Praxis haben sich drei Bausteine für eine erfolgreiche Kulturintegration bewährt: (1) Information und Kommunikation, (2) persönlicher Kontakt und Zusammenarbeit von Mitarbeitern beider Unternehmen sowie (3) unterstützende Maßnahmen, die langfristig wirken und Nachhaltigkeit sicherstellen.

### 3.2.1 Information und Kommunikation

Zwischen *Kommunikation* und Unternehmenskultur besteht ein kausaler wechselseitiger Zusammenhang.<sup>16</sup> Die Unternehmenskultur bestimmt die Kommunikation, ist aber gleichzeitig auch Ergebnis von Kommunikation. Deshalb ist eine spezifische Kommunikationsstrategie für die Kulturintegration unverzichtbar. Im Mittelpunkt stehen vor allem die internen Zielgruppen: Mitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter.

In einem ersten Schritt zielen Kommunikationsmaßnahmen darauf ab, bei den Mitarbeitern Akzeptanz für die neue Situation zu schaffen. Dazu müssen Sinn, Vorteile und Ziele des Zusammenschlusses klar vermittelt werden. In einem zweiten Schritt wird die Kommunikation zu einem Hebel, um Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern zu entwickeln, sich entsprechend der Zielkultur zu verhalten sowie eine Identifikation mit dem neuen Unternehmen zu erreichen. Dazu müssen die Vorteile der Veränderung für jeden Einzelnen deutlich gemacht werden.

Mangelnde Information und Kommunikation wird schnell durch Gerüchte (»Flurfunk«) ersetzt, die Unsicherheit und Ängste schüren. Die Unternehmensleitung ist gefragt, trotz der vielen Herausforderungen in der Integrationsphase Präsenz zu zeigen. Das Management muss die Strategie und die Ziele des neu entstandenen Unternehmens detailliert erklären. Wichtige Plattformen dafür sind Mitarbeiterversammlungen, Informationsstände vor der Kantine oder »Breakfast Meetings«, bei denen Mitglieder der Unternehmensleitung den Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensbereiche und Standorte sprichwörtlich »Rede und Antwort stehen«.

Insbesondere gilt es zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter nicht nur Informationsempfänger sein wollen. Sie möchten ihre Fragen, Anregungen und Kritik direkt loswerden und möglichst ungefilterte Antworten bekommen. Neben der Möglichkeit zum persönlichen Austausch sollten weitere Kommunikationskanäle genutzt werden. So geben eine extra geschaltete Hotline, Intranetforen oder eine zentrale Emailadresse des Projektteams den Mitarbeitern die Möglichkeit, Feedback zu geben und sich an der Entwicklung der

---

16 Barnett 1988.

Unternehmenskultur zu beteiligen. Zusätzlich zu diesen Dialogplattformen sollten Informationen zur neuen Unternehmenskultur und zu ersten Erfolgen bei deren Umsetzung zugänglich sein. Geeignete Medien sind z. B. Intranetportale, Mitarbeiterzeitungen, Informationstafeln und Newsletter.

Alle Kommunikationsmaßnahmen müssen sich an der Zielkultur messen lassen, denn gerade in der Integrationsphase werden Signale gesetzt, wie ernst es dem Management mit der Umsetzung ist. Dabei beobachten die Mitarbeiter nicht nur das Kommunikationsverhalten selbst kritisch (Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit), sondern vor allem, ob den Worten die angekündigten Taten folgen. Das Topmanagement ist in der Anfangszeit der Integration häufig einziger sichtbarer Anhaltspunkt dafür, was künftig im Unternehmen gelten soll. Mit der Auswahl der neuen Führungsmannschaft wird der Grundstein für die neue Unternehmenskultur gelegt.

### 3.2.2 Persönlicher Kontakt und Zusammenarbeit von Mitarbeitern

Neben der Kommunikation ist die Schaffung von Plattformen für *persönliche Kontakte* zwischen den Mitarbeitern eine wichtige unterstützende Maßnahme auf dem Weg zu einer gemeinsamen Kultur. Als Auftaktveranstaltungen eignen sich Integrationsworkshops mit Teilnehmern beider Zusammenschlusspartner. Darin werden den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie sowie Werte und Prinzipien der neuen gemeinsamen Unternehmenskultur erklärt. Die Integrationsworkshops sollten Raum für Diskussionen geben, damit sich die Mitarbeiter mit den Inhalten auseinandersetzen und teamspezifische Themen einbringen können.

Strategie und Werte dürfen keine »Luftblasen« des Managements bleiben, sondern müssen in den Einflussbereich jedes einzelnen Mitarbeiters gebracht werden. Hilfreich ist dafür die Beantwortung der Frage »Was heißt das für uns als Team bzw. für mich als Mitarbeiter ganz konkret bei unserer/meiner täglichen Arbeit?« Darauf aufbauend sind arbeitsbezogene Übungen nützlich, um die Umsetzung der Kultur im Arbeitsalltag zu erleichtern. Nicht vergessen werden sollte, auch Gelegenheit für einen Rückblick und eine Wertschätzung des »alten« Unternehmens zu geben. Denn wie bei jedem Veränderungsprozess ist auch in der Post Merger Integration eine Phase des Abschieds notwendig, bevor etwas Neues beginnen kann.

#### Praxisbeispiel

##### **Auftakt: Integrationsworkshops**

Bei der Übernahme des traditionsreichen Pharmaunternehmens durch den Chemie- und Pharmakonzern startete die erste Welle des Integrationsprogramms einige Monate nach der Übernahme. Alle Mitarbeiter durchliefen eintägige Workshops – als Auftakt für die Entwicklung einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur. Das Projektteam rollte die Workshops weltweit aus, von der obersten Führungsebene bis zu den Mitarbeitern (Top-down- bzw. Kaskaden-Ansatz). Die über 2.000 Workshops fanden in den bestehenden Teamstrukturen statt, geleitet von einem externen Moderator zusammen mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Auf der Agenda standen: die Unternehmens- und Bereichsstrategie, Gründe für die Veränderung (belegt durch aktuelle Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen) und die intensive Auseinandersetzung mit den neuen gemeinsamen Verhaltensweisen. Ergebnis jedes Workshops war ein Teamaktionsplan, für dessen Umsetzung der jeweilige Vorgesetzte verantwortlich war. Darüber hinaus definierte jeder Teilnehmer einen persönlichen Beitrag, um die neue gemeinsame Kultur im Arbeitsalltag umzusetzen. Bei den Führungskräften wurde das individuelle Ziel mit dem Bonus verknüpft.

**Großgruppenveranstaltung: Gemeinschaftserlebnisse fördern**

Als Kick-off für größere Organisationsbereiche empfiehlt sich eine eintägige Großgruppenveranstaltung (100 bis zu 1.000 Mitarbeiter). In dem Praxisbeispiel wurden große Workshops z. B. mit Mitarbeitern aus der Produktion und aus der Forschung durchgeführt. Die Teilnehmer wurden mit ähnlichen Aufgaben aus verschiedenen Standorten gemischt und an Gruppentischen platziert. Die Veranstaltungen fanden in einem einzigen großen Saal statt. Wesentliche Erfolgsfaktoren waren die Präsenz und die intensive Beteiligung eines gut vorbereiteten Führungsteams.

Die Inhalte des Ganztagesworkshops setzten sich aus einer Mischung von Information, Bearbeitung von Themen durch die Teilnehmer und Emotion zusammen. Dabei wurde in Gruppen und im Plenum diskutiert, wie die Unternehmenskultur zum Erreichen der Bereichsziele beitragen kann. Bei der auf den Workshoptag folgenden Abendveranstaltung wurden die Erkenntnisse des Tages mit Hilfe eines Improvisationstheaters auf humorvolle und spielerische Art dargestellt, so dass über die z. T. vorhandenen Kulturunterschiede und Integrationsschwierigkeiten gemeinsam gelacht werden konnte. Besonders wichtig war auch der Aspekt, von der »alten Welt« Abschied zu nehmen und zu erkennen, dass die Kollegen aus dem jeweils anderen Unternehmen die gleichen Themen bewegen.

**3.2.3 Unterstützende Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit**

Mit einem einmaligen Workshop ist es natürlich nicht getan. Weitere Maßnahmen, welche die Entwicklung der neuen Kultur fördern und *Nachhaltigkeit sicherstellen*, müssen angestoßen werden. Dazu gehören persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern, z. B. in Form von gegenseitigen Besuchen an Standorten, der Mischung von Teams, Teamentwicklungen und Führungskräfte trainings. Für Mitarbeiter mit Kundenkontakt ist darüber hinaus auch die Frage zu beantworten, was sich im Umgang mit dem Kunden ändert. Als sehr hilfreich erweist sich, wenn Außendienstmitarbeiter des einen Unternehmens die Vertriebsmitarbeiter des anderen Unternehmens zu Kundenbesuchen mitnehmen oder Filialmitarbeiter vorübergehend den Arbeitsplatz tauschen. Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter der beiden Vorgängerunternehmen sich nicht nur gegenseitig besser kennenlernen, sondern auch die jeweils anderen Kunden.

**Praxisbeispiel****Laufende Kommunikation: Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme motivieren**

Die globale interne Kommunikation in dem Projektbeispiel beschränkte sich nicht auf Standardkanäle wie eine Mitarbeiterzeitschrift oder eine Nachrichtensektion im Intranet. Um die Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme zu motivieren, veranstaltete das Projektteam in jedem Quartal einen Wettbewerb: Mitarbeiter konnten Kollegen vorschlagen, die sich im Sinne der Unternehmenskultur besonders engagiert hatten. Ausgezeichnet wurden alle Nominierten, deren Engagement eine Jury aus Mitgliedern des Topmanagements überzeugte. Die besten Geschichten wurden als »Best Case Stories« redaktionell aufbereitet und auf einer eigenen Intranetplattform veröffentlicht. Die Porträts zeigten, wie Kollegen die neue gemeinsame Unternehmenskultur im Berufsalltag leben.

Über den mehrjährigen Projektzeitraum hinweg gab es weitere, spielerische Kommunikationsmaßnahmen, die für neue Aufmerksamkeit sorgten. Dazu zählten z. B. ein Onlinequiz zur Unternehmenskultur und ein Postkartenwettbewerb. Die Mitarbeiter wurden aufgefordert, kreativ zu werden und ihr persönliches Postkartenmotiv zu einer der neuen gemeinsamen Verhaltensweisen zu entwickeln. Alle Postkarten konnten in einer Onlinegalerie angesehen und als eCards versendet werden. Die Gewinnerpostkarten wurden außerdem in großer Stückzahl gedruckt und im Unternehmen verteilt. Dies bot die Gelegenheit, z. B. einem Kollegen aus einer anderen Region für die gute Zusammenarbeit über Grenzen hinweg zu danken und ihm dazu das entsprechende Postkartenmotiv zuzusenden.

Eine spezielle Unterstützung benötigen außerdem die Führungskräfte. Vor allem das mittlere Management muss besondere Herausforderungen meistern – zwischen den obersten Führungsebenen und den Mitarbeitern nehmen sie eine anspruchsvolle Mittlerrolle ein. Unterstützen können z. B. Trainings zum Thema Veränderungsmanagement oder die Übersetzung der neuen Kultur in konkretes Führungsverhalten. Denn Mitarbeiter erwarten, dass die neuen Verhaltensweisen vorgelebt werden. Um die neue Kultur nachhaltig im Unternehmen zu verankern, sind ihre Merkmale in die HR-Prozesse (z. B. Performance Management, Recruiting) einzubeziehen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, dass ein Verhalten im Sinne der Unternehmenskultur belohnt wird, während umgekehrt mit Sanktionen rechnen muss, wer sich im Widerspruch zur Zielkultur verhält.

### 3.3 Erfolgsmessung

Um den Erfolg der Kulturintegration zu messen, müssen frühzeitig Kriterien definiert werden. Es sind folgende Fragen zu beantworten: Anhand welcher Kennzahlen misst das Unternehmen den Erfolg? Mit welchen Instrumenten werden die Daten erhoben? In der Praxis haben sich Kennzahlen aus Mitarbeiterbefragungen bewährt. Um den Ausgangszustand zu bestimmen, findet zu Beginn der Kulturintegration eine Vollbefragung statt – z. B. zu den Themen Kommunikation, Entscheidungsverhalten oder Kundenorientierung. Im Laufe des Integrationsprogramms sollten regelmäßig weitere Daten erhoben werden, um die Effekte der Maßnahmen zu ermitteln. Da dieser Veränderungsprozess Zeit beansprucht, sind Vollbefragungen in ein- bis zweijährigem Abstand sinnvoll. In der Zwischenzeit können sog. »Pulse Checks« mit kleineren Stichproben wichtige Hinweise zum Fortschritt der Kulturintegration geben. Diese Informationen sind hilfreich, um das Thema Unternehmenskultur beim Topmanagement auf der Agenda zu halten. Und sie liefern die Argumente gegenüber der Belegschaft für kontinuierliche, oft kostenintensive Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur.

## 4 Außensicht: Bedeutung der Kulturintegration für Kunden

Eine Zielgruppe wird in der Literatur zur Kulturintegration eher vernachlässigt: Die Kunden des Unternehmens. Doch neben der Mitarbeiterperspektive ist selbstverständlich auch die Sicht des Kunden zu beachten, damit die Integration erfolgreich gelingt. Unternehmenskultur und Kundenzufriedenheit hängen unmittelbar zusammen. Denn die Kultur beeinflusst das Verhalten von Mitarbeitern und Management. Zudem äußert sie sich in den Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens.<sup>17</sup> Häufig auch als »Stil des Hauses« bezeichnet, spiegelt sie sich im Auftreten gegenüber Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern wider.

---

17 Schmickl/Jöns 2004.

Vor allem Vertriebs- und Außendienstmitarbeiter tragen die Unternehmenskultur sprichwörtlich »zu Markte«: Die Art der Gesprächsführung bei Verkauf und Beratung, der Umgang mit Reklamationen und Beschwerden sowie das Angebot zusätzlicher Serviceleistungen prägen maßgeblich das Bild eines Unternehmens bei den Kunden. Studienergebnisse wie in Abb. D-IX-5 dargestellt zeigen, dass sich viele Unternehmen der Außenwirkung ihrer Kultur inzwischen durchaus bewusst sind.<sup>18</sup>

Die Art des Umgangs mit den Kunden als Bestandteil der eigenen Unternehmenskultur bildet sich im Laufe der Zeit aus dem Zusammenspiel von Kundenerwartungen und Kompetenzen des Unternehmens heraus. Wenn sich zwei Unternehmen zusammenschließen, treffen verschiedene, gewachsene Formen des Kundenmanagements aufeinander.<sup>19</sup> Das kann die Kundenbeziehung nachhaltig beeinträchtigen. Wird diese Gefahr bei einer Integration ignoriert, kann das den Verlust von Kunden bedeuten.<sup>20</sup>

Vor allem wenn die Außenwahrnehmung eines Unternehmens eng mit einer Marke verbunden ist, sind die Risiken erheblich. Dies betrifft in erster Linie Unternehmen aus dem Premiumsegment – ihre Kunden stellen besonders hohe Ansprüche an ein Produkt und dessen Hersteller.<sup>21</sup> Bei Firmenzusammenschlüssen ist es daher notwendig, die Kunden in die Integrationsplanung einzubeziehen und ihre Interessen zu berücksichtigen.

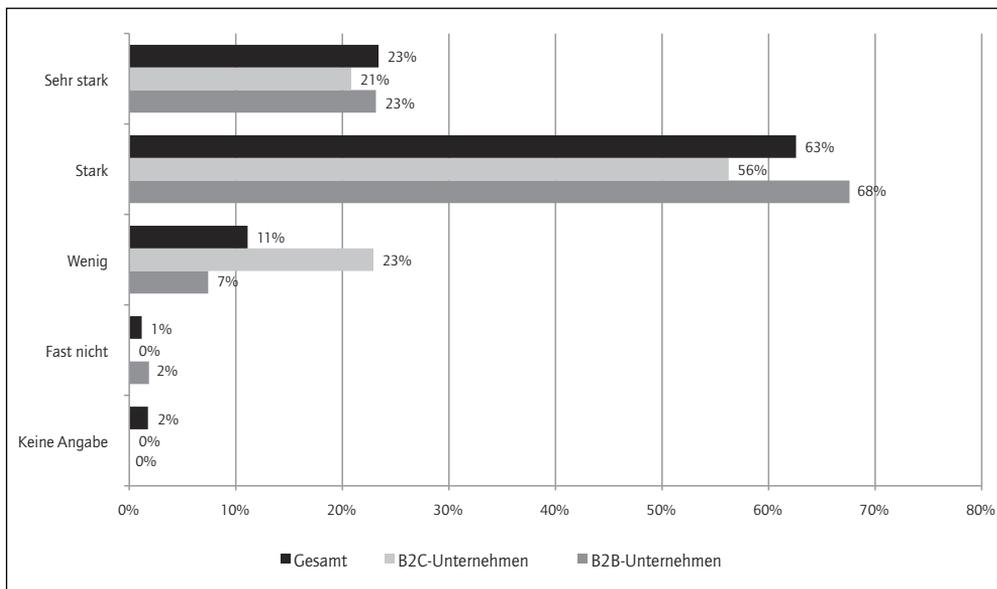


Abb. D-IX-5: Einfluss der Unternehmenskultur auf die Kundenwahrnehmung (Quelle: Eigene Befragung)

18 Grosse-Hornke/Gurk 2009; Zu der Fragestellung »Unternehmenskultur bei Fusionen – auch aus Kundensicht relevant?« hat Grosse-Hornke Private Consult 2009 eine Onlinestudie im deutschsprachigen Raum mit 171 Unternehmen durchgeführt.

19 Brass 2002.

20 Hornke/Mandewirth 2009.

21 Rosengarten/Stürmer 2005.

## 4.1 Planung

Analog zur Mitarbeiterintegration ergeben sich auch aus der Strategie der Kulturintegration spezifische Chancen und Risiken aus Kundenperspektive. Bei einer Übernahme der Kultur des Käufers etwa besteht die Gefahr, dass Kunden des gekauften Unternehmens diese neue Kultur nicht akzeptieren. Das geringste Risiko, Kunden zu verlieren, birgt dagegen der Kulturpluralismus – allerdings ist dieser nicht immer der effizienteste Weg. Der dritte Ansatz, die Verschmelzung der beiden Kulturen, erfordert eine genaue Prüfung: Wie werden die Kunden auf die neue Unternehmenskultur reagieren? Die Befragung des Kundenstamms (z. B. über internetbasierte Instrumente), individuelle Gespräche mit den wichtigsten Kunden der beteiligten Unternehmen oder die Durchführung von Fokusgruppen mit ausgewählten Kunden sind hilfreiche Maßnahmen, um die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden bezüglich der Integration zu erheben und ihre Reaktionen genauer vorherzusagen.

Studienergebnisse zeigen, dass in der Praxis oftmals jedoch kaum systematisch erhoben wird, wie die Kunden zu einem Zusammenschluss stehen, wobei Unternehmen im Business-to-Business-Bereich etwas aktiver sind und beispielsweise mit ihren wichtigsten Kunden das Gespräch suchen.<sup>22</sup> Die Kundenperspektive ist bei der Entscheidung für eine Form der Kulturintegration sicher nicht der bestimmende Faktor, da eine Vorhersage der Auswirkungen auf den bestehenden Kundenstamm der beteiligten Unternehmen sehr schwierig ist. Dennoch ist es wichtig, sich der möglichen Risiken bewusst zu sein und sehr aufmerksam die Kundenmeinungen und -reaktionen zu beobachten (vgl. Abb. D-IX-6).

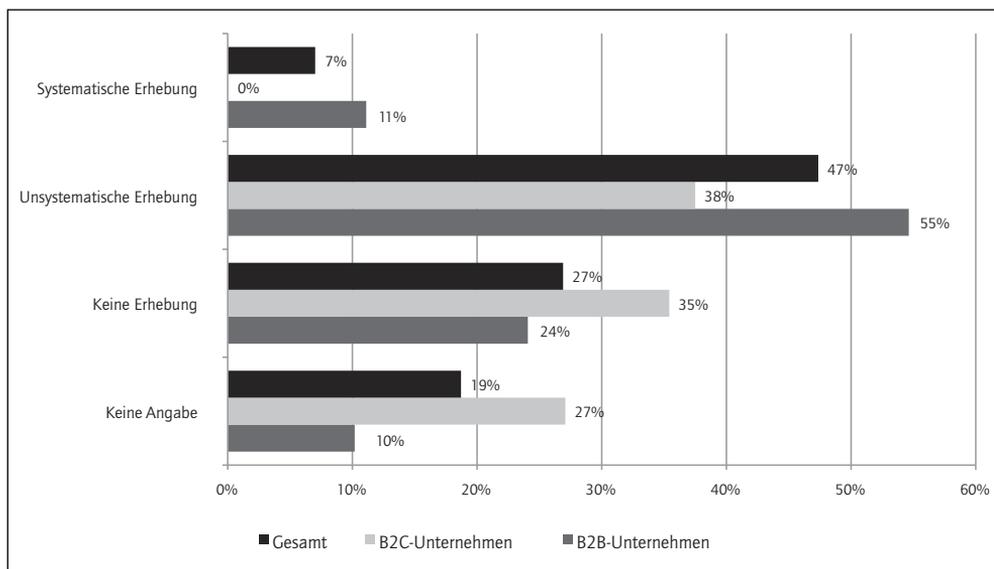


Abb. D-IX-6: Erhebung der Kundenbedürfnisse während der Post Merger Integration (Quelle: Eigene Befragung)

22 Grosse-Hornke/Gurk 2009.

## 4.2 Umsetzung

Der erste kritische Punkt in der Kundenbeziehung ist bereits die Bekanntgabe des Zusammenschlusses. Falls die Kunden noch keine Vorstellung von dem jeweils anderen Unternehmen haben, werden sie sich umgehend darüber informieren und ein Urteil über die bevorstehende Transaktion fällen. Dieses Urteil wird durch die Unternehmenskultur des Zielunternehmens beeinflusst – als Informationsquelle für Kunden dienen die zentral gesteuerte Kommunikation des Unternehmens und der direkte Kontakt zu Mitarbeitern. Nicht immer ist dieser (Erst-) Kontakt von »spontaner Zuneigung« gekennzeichnet. So dürfte beispielsweise dem sehr vermögenden Sal. Oppenheim-Kunden die Vorstellung schwer fallen, seine Leistungen künftig von einer Großbank wie der Deutschen Bank zu beziehen.

Von Anfang an sollte das Unternehmen daher eine transparente Kommunikation betreiben, die um Akzeptanz wirbt und Unsicherheiten entgegenwirkt. Die Kommunikationsmaßnahmen sollten sich z. B. mit zukünftigen Leistungsangeboten und der Preisgestaltung befassen. Eine bedeutende Rolle in der Kommunikation kommt der Unternehmensleitung zu. Das Topmanagement muss auch den Kunden Strategie und Ziele des neu entstandenen Unternehmens genau erläutern. Wichtig ist ebenfalls das Angebot eines Dialogs, z. B. in Form von Kundenveranstaltungen. So hat die Commerzbank beispielsweise unter dem Titel »Commerzbank im Dialog« zehn bundesweite Veranstaltungen mit knapp 24.000 Kunden der Commerzbank und der Dresdner Bank durchgeführt. Dort stellten sich die Vorstandsmitglieder den Fragen der Kunden u. a. zur Integration<sup>23</sup>. Ergänzend sind eine Hotline, Internetforen oder eine zentrale Emailadresse empfehlenswerte Kanäle für Fragen und Feedback.<sup>24</sup>

## 4.3 Erfolgsmessung

Die Evaluierung des Erfolgs der Kulturintegration sollte neben der Mitarbeitersicht auch die Kundenperspektive berücksichtigen. Dabei sind Kennzahlen, wie z. B. die Entwicklung des Umsatzes, des Marktanteils, die Anzahl der Reklamationen von Bestandskunden oder Veränderungen der Kundenbasis genauso wichtig wie die regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus können die gleichen kundenbezogenen Instrumente, die in der Planung und Umsetzung der Kulturintegration eingesetzt werden, um Feedback von den Kunden einzuholen, genutzt werden, um die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu messen.

---

<sup>23</sup> Vgl. [www.commerzbank-kundenbeirat.de/aktuelles\\_commerzbank\\_im\\_dialog.aspx](http://www.commerzbank-kundenbeirat.de/aktuelles_commerzbank_im_dialog.aspx).

<sup>24</sup> Homburg/Bucerius 2004.

## 5 Handlungsempfehlungen: Zehn Goldene Regeln

Der Prozess der Kulturintegration ist komplex und für jedes Unternehmen sehr individuell. Dennoch lassen sich zehn allgemeine Handlungsempfehlungen zur Kulturintegration in der Post Merger Integration geben:

1. Eine Strategie für die kulturelle Integration der beteiligten Unternehmen frühzeitig festlegen und darüber entscheiden, ob eine der vorhandenen Kulturen übernommen werden soll, die Kulturen nebeneinander bestehen bleiben oder eine neue gemeinsame Kultur entwickelt werden soll.
2. Die vorhandenen Kulturen hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysieren und die sich daraus ergebenden kulturellen Risikopotentiale, vor allem auch im Hinblick auf Kunden bereits in der Integrationsplanung berücksichtigen.
3. Frühzeitig Sinn, Vorteile und Ziele der Transaktion gegenüber Mitarbeitern und Kunden kommunizieren und die Gemeinsamkeiten beider Unternehmen hervorheben.
4. Eine übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, z. B. durch persönliche Treffen zum Kennen lernen, Mitarbeiteraustausch und Hospitation bei der Arbeit der Kollegen («Workshadowing») vor allem im Vertrieb etablieren.
5. Während der Integrationsphase regelmäßig Feedback bei Schlüsselmitarbeitern und -kunden einholen, um einer Mitarbeiter- und Kundenabwanderung entgegenzuwirken.
6. Genügend Ressourcen einplanen, um den kulturellen Integrationsprozess zu begleiten.
7. Ein Netzwerk von Sponsoren und Multiplikatoren schaffen, das die Umsetzung der neuen Kultur in allen Geschäftsbereichen, Regionen, Standorten und auf allen Ebenen vorantreibt.
8. Das Führungsteam in die Verantwortung nehmen, da die neue Kultur »von oben« vorgelebt werden muss, um auch die Mitarbeiter zur Verhaltensänderung zu motivieren.
9. Kennzahlen definieren, anhand derer der Umsetzungserfolg und die Effekte der neuen Unternehmenskultur gemessen werden können.
10. Der Kulturentwicklung Zeit geben, zwei bis fünf Jahre kann es durchaus dauern bis sich eine neue Kultur durchgesetzt hat.

## 6 Zusammenfassung

Zahlreiche Studien sowie Beispiele aus der Praxis zeigen deutliche Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg und dem Erfolg von M&A. Scheitert ein Zusammenschluss, sollten kulturelle Unterschiede nicht länger als diffuse Entschuldigung dafür herhalten. Stattdessen muss das Management das Erfolgspotential der Unternehmenskultur nutzen – und diese bewusst gestalten. Bewusst darum, weil die Zusammenführung zweier Belegschaften und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen keine Selbstläufer sind. Die Kulturintegration verlangt professionelle Planung und Management durch ein Expertenteam mit breiter Unterstützung aus der Organisation.

Schon während der Vorbereitungs- und Durchführungsphase sollten die Risiken für Kulturkonflikte eruiert werden. Dabei sind auch mögliche Reaktionen der Kunden auf den

Zusammenschluss zu berücksichtigen. Nach Abschluss des Deals untermauert eine tiefergehende Kulturanalyse diese Erkenntnisse. Hieraus lassen sich in der Integrationsplanung Maßnahmen für die Kulturintegration ableiten. Eine intensive Kommunikation, Integrationsworkshops, die Zusammenarbeit in gemischten Teams und die Implementierung der Unternehmenskultur (z. B. durch Werte oder Führungsprinzipien) in das Performance Managementsystem haben sich in der Praxis bewährt. Darüber hinaus spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle. Unterschiedliche Kulturen wachsen nicht auf Anweisung zusammen. Dieser Prozess erfordert zum Gelingen einen langen Atem und ausreichende Ressourcen. Der Erfolg spiegelt sich dann nicht nur in einer hohen Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sondern auch in wirtschaftlichen Kennzahlen wider.

## Literatur

- Baetge, J./Schewe, G./Schulz, R. /Solmecke, H. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 57. Jhg., Nr. 3-4, S. 183-219.
- Barnett, G. A. (1988): Communication and Organizational Culture. In: Goldhaber, G. M./Barnett, G. A. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Communication*. Ablex, Norwood, NJ, 1988, S. 101-130.
- Berner, W. (2008): Cultural Due Diligence. Über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe. In: *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 1, 2008, S. 83-91.
- Blöcher, A. (2008): Cultural Due Diligence – Chance und Herausforderung für das Management von M&A-Transaktionen. In: *M&A REVIEW*, Nr. 5, 2008, S. 234-240.
- Brass, R. (2002): What Good Customers Are Worth to a Shrewd Buyer, In: *Mergers & Acquisitions*, 37. Jg, Nr. 3, S. 29-34.
- Fulmer, I.S./Gerhart, B./Scott, K. S. (2003): Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a »Great Place to Work« and Firm Performance. In: *Personnel Psychology*, 56. Jg., 2003, S. 965-993.
- Grosse-Hornke, S./Gurk, S. (2009): Unternehmenskultur bei Fusionen – auch aus Kundensicht relevant? In: *M&A REVIEW*, Nr. 11, 2009, S. 486-492.
- Hauser, F./Schubert, A./Aicher, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht 371.
- Haspeslagh, P. C./Jemison, D. B. (1992): *Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*. Campus-Verlag, Frankfurt/New York, 1992.
- Homburg, C./Bucerius, M. (2004): Marktorientierte Post Merger Integration. In: *M&A REVIEW*, Nr. 4, 2004, S. 153-161.
- Hornke, M./Mandewirth, S. (2009): Werthebel Vertriebsintegration: Empirische Ergebnisse und Vorgehensmodell. In: *M&A REVIEW*, Nr. 12, 2009, S. 549-557.
- Knop, C. (2009), Piëch erklimmt den Gipfel. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 24.07.2009, S. 1.
- Koch, T. (2002), Post-Merger-Management. In: Picot, G. (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*. 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002, S. 388.
- Leitl, M./Sackmann, S. (2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 1, 2010, S. 36-45.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York, 1982. dt. (1983) *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1983.
- Rosengarten, P. G./Stümer, C. B. (2005): *Premium Power – Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes-Benz, BMW, Porsche und Audi*. 2. Aufl., Wiley-VCH, Weinheim, 2005.
- Sackmann, S. (2002): *Unternehmenskultur – Erkennen, Entwickeln, Verändern*. Luchterhand, Neuwied, 2002.
- Schmickl, C./Jöns, I. (2004): Weiche Faktoren bei Fusionen und Akquisitionen – wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden. In: *OrganisationsEntwicklung*, 23. Jg., Nr. 1, 2004, S. 40-53.
- Theurer, M. (2008): Die drei Lektionen der Allianz. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 02.09.2008, S.11.