

# Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions (M&A)

von Silke Grosse-Hornke | Sabrina Gurk

## I. Einleitung

Die internationale Finanzmarktkrise hat auch auf dem weltweiten Markt von Fusionen und Übernahmen (M&A) ihre Spuren hinterlassen. Die Aktivitäten bei M&A sind aufgrund der verschlechterten Marktbedingungen stark gebremst. Zum ersten Mal seit fünf Jahren übersteigt das Volumen der abgegangenen Transaktionen wieder das der neu angekündigten<sup>1</sup>.

Ein genauerer Blick in das Marktgeschehen zeigt aber, dass die Finanzkrise in einzelnen Sektoren das Fusions- und Übernahmegeschehen sogar beschleunigt. Hier ragt vor allem der Finanzsektor heraus, wenn auch diese Transaktionen häufig eher kurzfristig geplant bzw. aus der Not heraus geboren sind („distressed M&A“)<sup>2</sup>. Auch in Deutschland ist eine Neuordnung des Bankensektors durch steigende M&A-Aktivitäten wahrscheinlich<sup>3</sup>. Eine weitere Branche mit Potential ist die Pharmabranche. Der hohe Kostendruck lässt auch hier in 2009 hohe Transaktionsvolumina erwarten<sup>4</sup>.

Trotz des derzeitigen Rückgangs von Zusammenschlüssen weltweit zeigt ein Vergleich der bisherigen sechs Transaktionswellen, dass die aktuelle Welle immer noch einen Spitzenplatz bezüglich der M&A-Gesamtvolumina einnimmt<sup>5</sup>.

Stellt man allerdings die Frage nach dem Erfolg von Fusionen und Übernahmen der letzten Jahre, macht sich Ernüchterung breit. Studien belegen, dass nur jede dritte Transaktion zu einer substantziellen Steigerung des Unternehmenswertes führt. Jede zweite Transaktion vernichtet dagegen Wert<sup>6</sup>.

Eine aktuelle Untersuchung von A.T. Kearney zeigt, dass sich in den ersten drei Jahren nach der Transaktion das um konjunkturelle Effekte bereinigte Umsatzwachstum im Schnitt um sechs Prozentpunkte verlangsamt. Die Gewinnzuwächse verringern sich um über 9%, was für den Börsenwert Einbußen von durchschnittlich 2,5 Prozentpunkte bedeutet<sup>7</sup>. Die Beratungsgesellschaft Ernst & Young nennt drei Hauptgründe für das Scheitern von M&A: Falsches Integrationsmanagement, mangelhafte Transaktionsvorbereitung und eine falsche Akquisitionsstrategie<sup>8</sup>.

Die Post-Merger-Integration ist für den Erfolg von M&A entscheidend, denn in dieser Phase sollten die Wertsteigerungen erreicht werden. Trotzdem wird ein zentraler Aspekt dieser Phase häufig vernachlässigt – die Kulturintegration. Koch spricht von einem „der am häufigsten unterschätzten“ Erfolgsfaktoren<sup>9</sup>. Ziel dieses Artikels ist es, die Bedeutung kul-

tureller Aspekte für den Erfolg von M&A aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Kulturintegration zu geben.

## II. Unternehmenskultur als Determinante des Unternehmenserfolgs

Unternehmenskultur ist nicht nur in der Situation von M&A, sondern generell ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Diese Erkenntnis setzt sich seit dem Bestseller von Peters und Watermann (1982) „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ in den Köpfen von Managern zunehmend durch. Peters und Watermann identifizierten in ihrer Studie Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Spitzenunternehmen.

Nach Sackmann umfasst Unternehmenskultur „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>10</sup> In die Unternehmenspraxis übersetzt heißt das: „Kultur ist, wie man die Dinge im Unternehmen macht“.

Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg konnte in den letzten Jahren in zahlreichen Studien wissenschaftlich belegt werden<sup>11</sup>. So zeigt eine Studie von Fulmer et al. in den USA einen positiven Zusammenhang zwischen der Auszeichnung „Great place to work“ und Erfolgsindikatoren wie Gesamtkapitalrentabilität, Marktwert-Buchwert-Verhältnis sowie Aktienkursentwicklung auf. Die Bewertung als bester Arbeitgeber basiert zum einen auf Einschätzungen der Unternehmensmitarbeiter bezüglich der Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung und zum anderen einem Kulturaudit. Fulmer et al. fanden heraus, dass die 45 am besten bewerteten US-Unternehmen, in einem Portfolio von Vergleichsunternehmen sowohl in der Gesamtkapitalrentabilität als auch beim Marktwert-Buchwert-Verhältnis überlegen waren. Die „besten“ Arbeitgeber zwischen 1997 und 2000 wiesen eine durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität von ca. 9,2% im Vergleich zu ca. 7,3% der Vergleichsunternehmen auf<sup>12</sup>.

In Deutschland hat 2007 eine groß angelegte Studie den Status von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Engagement in den Unternehmen und deren Einfluss auf Unternehmenserfolg untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das Engagement der Mitarbeiter maßgeblich von der Unternehmenskul-

1 Vgl. Müller-Stewens, M&A Review 1/2009 S. 3.

2 Vgl. Tschöke/Reiner/Waizenegger, M&A Review 1/2009 S. 19.

3 Vgl. ZEW, M&A Report 10/2008 S. 4.

4 Vgl. Hornke, Journal of Business Chemistry Vol. 6, 1/2009 S. 7–9.

5 Vgl. Ecker, M&A Review 11/2008 S. 510.

6 Vgl. Spill, M&A Review 1/2007 S. 1.

7 Vgl. A.T. Kearney, Mergers are not alike 2008.

8 Vgl. Ernst & Young AG, Handeln wider besseres Wissen Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen 2006.

9 Vgl. Koch in Picot, Handbuch Mergers and Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration; 2. Aufl. 2002, S. 388.

10 Sackmann, Unternehmenskultur – Erkennen, Entwickeln, Verändern, 2002, S. 25.

11 Überblick in Baetge/Schewe/Schulz/Solmecke, JfB 57/2007 S. 183–219.

12 Vgl. Fulmer/Gerhart/Scott, Personnel Psychology, 56/2003 S. 965–993.

Silke Grosse-Hornke (Dipl. Kauffrau) ist Geschäftsführerin von Grosse-Hornke Private Consult und berät Unternehmen bei globalen Veränderungsprozessen (z.B. M&A).

Sabrina Gurk (Dipl. Psychologin) ist Senior-Beraterin bei Grosse-Hornke Private Consult und spezialisiert auf das Thema Unternehmenskultur.

Die Post-Merger-Integration ist für den Erfolg von M&A entscheidend, denn in dieser Phase sollten die Wertsteigerungen erreicht werden.

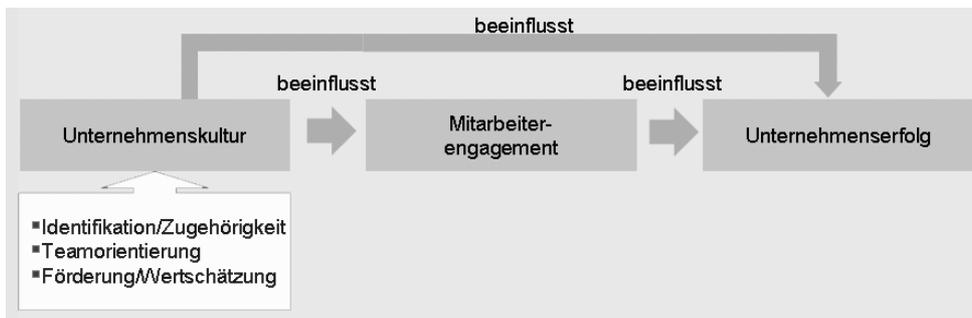


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg<sup>15)</sup>

tur beeinflusst wird. Dabei spielen vor allem Aspekte der Mitarbeiterorientierung, wie Schaffung von Teamgeist und eines Erlebens von Zugehörigkeit zum Unternehmen sowie Wertschätzung und das gezeigte Interesse an der Person der Beschäftigten eine zentrale Rolle. In einem zweiten Schritt konnte ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg, operationalisiert durch einen Index<sup>13</sup> nachgewiesen werden<sup>14</sup>.

Die beschriebenen Beispiele empirischer Untersuchungen belegen das hohe Potenzial von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur nun in einer unternehmerischen Sondersituation wie einer Fusion oder Übernahme?

### III. Rolle der Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions

Im Rahmen von Mergers oder Firmenakquisitionen müssen zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen in Einklang gebracht werden, um den Erfolg der Transaktion zu sichern. Aktuelle Beispiele aus der Presse belegen, dass dies häufig nicht unproblematisch ist:

„...anders als die goldene und die grüne Bank passen die blaue und gelbe nicht zusammen. Zu groß sind die kulturellen Unterschiede. Die Deutsche pflegt ihr Image als Institut, dem die Leistungsträger vertrauen. Die Postbank dagegen verwaltet auch Millionen Sparbücher von Kleinverdienern, ohne damit nennenswerte Umsätze zu machen...“

Financial Times, 11.9.08, „Deutsche Bank/Postbank – Abwehr statt Angriff“

„...Die internen Gräben zwischen Allianz und Dresdner Bank sind immer noch tief. Zu groß waren die Kulturunterschiede

13 EBIT-Marge 2005 und Gesamteinschätzung des Gewinns der letzten drei Jahre im brancheninternen Vergleich durch das Management.

14 Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht 371 „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ S. 124–130.

15 Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ S. 125.

zwischen Bank und Versicherung – vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter. Die Versicherungsvertreter waren bei den Bankern als Klinkenputzer verschrien, die wiederum hielten ihre neuen Kollegen für arrogante Schnösel...“

Wiwo.de 30.08.08 „Warum die Allianz keine Bank managen kann“

An Komplexität gewinnt der Integrationsprozess, wenn es sich um internationale Zusammen-

schlüsse mit unterschiedlichen Landeskulturen handelt. Die Übernahmen von Chrysler durch Daimler-Benz oder von Rover durch BMW sind hier als prominente Beispiele zu nennen.

Kulturelle Unterschiede können bei Nichtberücksichtigung zu Ablehnung, Widerständen und Konflikten führen, die den Integrationsfortschritt behindern und damit erhebliche Kosten verursachen.

## IV. So wird die Kulturintegration zum Erfolg

### 1. Cultural Due Diligence – Die kulturellen Risikofaktoren identifizieren

Das Thema Unternehmenskultur sollte schon in der Vorbereitungsphase eines Mergers in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken und nicht erst, wenn die Integration schon in vollem Gange ist und sich die ersten Konflikte abzeichnen. In dieser frühen Phase kann eine Kulturanalyse des Zielunternehmens anhand von Informationen aus dem Internet, Aussagen von Kunden oder ehemaligen Mitarbeitern erste Erkenntnisse über potenzielle Risikofaktoren liefern. Zuverlässigere Informationen lassen sich erst nach Bekanntmachung des Deals durch Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern, durch Befragungen und Fokusgruppen gewinnen<sup>16</sup>. Anhand vorab definierter Dimensionen (z.B. Kundenorientierung, Führungsstil, Kommunikationsverhalten) können Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den beteiligten Unternehmen herausgearbeitet werden. Dabei bedeutet eine hohe Ähnlichkeit nicht zwangsläufig das Ausbleiben von Integrationsproblemen. Gerade bei großer Ähnlichkeit der Kulturen kann es zu einer Kontrastverstärkung, d.h. einer Überbetonung geringfügiger Unterschiede, und damit zu Abgrenzungstendenzen kommen<sup>17</sup>.

Divergenzen in den Kulturen der beteiligten Unternehmen können sich sowohl erfolgsmindernd als auch -steigernd auswirken. Einerseits steigt bei großer Unähnlichkeit das Poten-

16 Vgl. Blöcher, M&A Review 5/2008 S.237.

17 Vgl. Berner, Organisationsentwicklung 1/2008 S. 84.

zial für Kulturkonflikte, andererseits können sich gerade aus der Vielfalt Synergiepotenziale ergeben, die es zu nutzen gilt.

Entscheidend ist, dass die kulturellen Konfliktpotenziale erkannt und bei der Planung der Integration berücksichtigt werden. Bei der Durchführung dieser Risikoanalyse reicht das Spektrum der Möglichkeiten von wissenschaftlich fundierten Befragungsinstrumenten, wie z.B. dem „Organizational Culture Inventory<sup>®18</sup>“, bis hin zu einem eher pragmatisch-intuitiven Vorgehen mit Interviews von ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern zu vorab definierten Themenfeldern.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, bei der Cultural Due Diligence auf externe Unterstützung zurückzugreifen, um einen unverstellten Blick auf die Charakteristiken der Unternehmenskultur sicherzustellen.

**2. Die Planung der Kulturintegration und Definition der Zielkultur**

In der Post-Merger-Integration müssen Unternehmensstrategien, Geschäftsprozesse und Systeme, Organisationsstrukturen, Mitarbeiter und Kulturen zusammengeführt werden. Ausgangspunkt der Integrationsplanung ist die Entscheidung über die erforderliche Integrationstiefe der beteiligten Unternehmen. Diese Entscheidung ist in Abhängigkeit von strategischer Interdependenz und dem erforderlichen Grad organisatorischer Autonomie zu treffen. Durch einen geringen Integrationsbedarf sind Stand-Alone-Lösungen oder Holding-Strukturen gekennzeichnet. Um Synergiepotenziale vollständig ausschöpfen zu können, ist meist ein hohes Maß an Integration (Symbiose, Absorption) notwendig<sup>19</sup>.

Die Entscheidung über die Integrationstiefe bestimmt maßgeblich die Form der kulturellen Zusammenführung. Hier bestehen folgende Möglichkeiten:

1. Übernahme einer Kultur, i.d.R. der des Käufers
2. Symbiose der Kulturen („Best of Both“)
3. Kulturpluralismus, d.h. beide Kulturen bleiben nebeneinander bestehen.

Die Übernahme einer anderen Kultur kann zu großen Widerständen bei der „unterlegenen“ Organisation führen, ist aber durch große Klarheit gekennzeichnet. Bei der Notwendigkeit einer hohen Integrationsgeschwindigkeit ist dies ein geeigneter Weg. Kulturpluralismus reduziert den Integrationsaufwand enorm. Das friedliche Nebeneinander birgt allerdings auch die Gefahr der Auseinanderentwicklung. Der dritte Ansatz, die Verschmelzung der beiden Kulturen mit dem Ergebnis einer völlig neuen gemeinsamen Kultur, ist in der Praxis am schwersten realisierbar und sehr zeitaufwendig. Jedoch wird mit der Wertschätzung beider Kulturen einem Verlie-

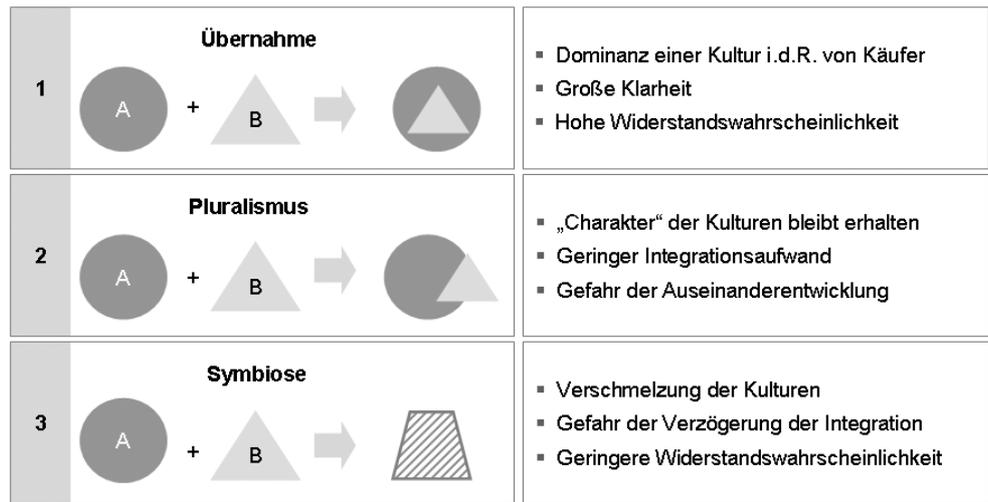


Abb. 2: Strategien der Kulturintegration<sup>20)</sup>

rergefühl und Ablehnungsreaktionen vorgebeugt. Eine neue gemeinsame Kultur schafft die Basis für ein stärkeres Zusammenwachsen und erleichtert für beide Seiten die Identifikation mit dem neuen Unternehmen.

Entscheidend für den Erfolg dieser Vorgehensweise ist es, schnell Klarheit zu schaffen, wie die Zielkultur des neu geschaffenen Unternehmens aussehen soll, d.h. welche Normen, Werte und Prinzipien nun gelten und wie diese in der täglichen Arbeit umzusetzen sind. Bei der Entwicklung der Zielkultur ist ein top-down oder bottom-up-Ansatz möglich. Aufgrund des Zeitdrucks bei der Integration wird häufig ein top-down-Vorgehen bei der Entwicklung der Zielkultur bevorzugt. Wichtig ist, dass eine Verknüpfung der Zielkultur mit der Unternehmensstrategie erfolgt. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie soll durch die gemeinsame Kultur unterstützt werden. Mit dieser Maßgabe sind auch Mitarbeiter und Führungskräfte auf breiter Ebene in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Glaubwürdigkeit und Akzeptanz für den Umsetzungsprozess werden damit gefördert.

Praxisbeispiel für ein mögliches Vorgehen:

In einem von uns begleiteten Integrationsprojekt wurde die Zielkultur anhand von sieben Verhaltensweisen definiert. Damit wurden den Mitarbeitern konkrete Leitlinien für die gewünschte Art der Zusammenarbeit an die Hand gegeben. Die neue Kultur wurde aus einer gründlichen Kulturalyse (Mitarbeiterbefragung, Interviews und Fokusgruppen mit Mitarbeitern und Führungskräften) sowie der Unternehmensstrategie abgeleitet. Das globale Top-Führungsteam validierte anschließend das Konzept und verabschiedete es. Damit war der Startpunkt für den globalen Roll-out der neuen gemeinsamen Unternehmenskultur gesetzt.

Nachdem die Zielkultur definiert ist, müssen die nächsten Schritte festgelegt werden, um die Mitarbeiter mit den neuen kulturellen Maßstäben vertraut zu machen. Die Umsetzung kann nur mit Unterstützung eines schlagkräftigen Projektteams und eines weit verzweigten Netzwerks von Sponsoren, Promotoren und Multiplikatoren („Change Agents“) erfolgen. Die Integration zweier Unternehmen ist ein nicht zu unterschätzender Kraftakt, der viele Ressourcen bindet. Das Thema Kulturintegration muss deshalb auf der Prioritätenliste des Top-Managements immer wieder durch neue Impulse (z.B. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung) nach oben gebracht werden.

18 Dieser Fragebogen wird von dem Unternehmen Human Synergistics angeboten.

19 Vgl. Haspeslagh/Jemison, Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, 1992, S. 174.

20 Eigene Darstellung.

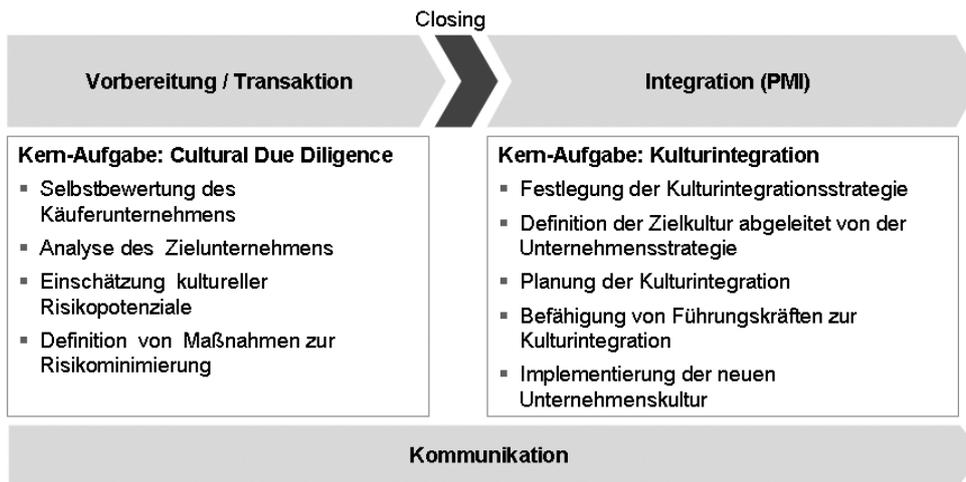


Abb. 3: Kernaufgaben im Themengebiet Unternehmenskultur im M&A Prozess<sup>21)</sup>

### 3. Die Umsetzung der Kulturintegration

Nach unserer Erfahrung gibt es drei zentrale Bausteine für eine erfolgreiche Kulturintegration: (1) Information und Kommunikation, (2) persönlicher Kontakt und Zusammenarbeit von Mitarbeitern beider Unternehmen sowie (3) unterstützende Maßnahmen, die langfristig wirken und Nachhaltigkeit sicherstellen.

(1) Zwischen Kommunikation und Unternehmenskultur besteht ein kausaler wechselseitiger Zusammenhang<sup>22)</sup>. Die Unternehmenskultur bestimmt die Kommunikation ist aber gleichzeitig auch Ergebnis von Kommunikation. Deshalb ist die Entwicklung einer spezifischen Kommunikationsstrategie für das Thema Kulturintegration zentral. Im Mittelpunkt stehen hier vor allem die internen Zielgruppen: Mitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter. Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist jedoch auch die Kommunikation gegenüber externen Zielgruppen, wie Kunden und potenzielle Bewerber, denn die Unternehmenskultur strahlt an den Schnittstellen (Vertrieb, Recruiting) auch nach außen und wird sehr deutlich wahrgenommen.

In einem ersten Schritt zielen Kommunikationsmaßnahmen darauf ab, bei den Mitarbeitern Akzeptanz für die neue Situation zu schaffen. Dazu müssen Sinn, Vorteile und Ziele der Transaktion klar vermittelt werden. In einem zweiten Schritt wird Kommunikation zu einem wichtigen Hebel, um Veränderungsbereitschaft in Richtung der Zielkultur zu entwickeln sowie eine Identifikation mit dem neuen Unternehmen zu erreichen. Dazu müssen die Vorteile, die dieser Veränderungsprozess für jeden Einzelnen bringt, deutlich gemacht werden.

Mangelnde Information und Kommunikation wird schnell durch Gerüchte („Flurfunk“) ersetzt, die Unsicherheit und Ängste schüren. Hier ist die Unternehmensleitung gefragt, trotz der vielen Herausforderungen in der Integrationsphase Präsenz bei den Mitarbeitern zu zeigen und Strategie sowie Ziele des neu entstandenen Unternehmens zu erklären. Mitarbeiterversammlungen, Informationsstände vor der Kantine oder „breakfast meetings“, bei denen Mitglieder der Unter-

<sup>21</sup> Eigene Darstellung.

<sup>22</sup> Vgl. Barnett in Goldaber/Barnett (Hrsg.), Handbook of Organizational Communication, 1995, S. 103.

nehmensleitung Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensbereiche und Standorte Rede und Antwort stehen, sind wichtige Plattformen dafür. Mitarbeiter wollen nicht nur Informationsempfänger sein, sondern 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 Email-Adresse für Rückmeldungen an das

Projekt-Team den Mitarbeitern weltweit die Möglichkeit, Feedback zu geben und sich an der Entwicklung der Unternehmenskultur zu beteiligen. Neben diesen Dialogplattformen sollten Informationen zur neuen Unternehmenskultur und zu ersten Erfolgen bei deren Umsetzung für jeden Mitarbeiter zugänglich sein. Geeignete Medien sind z.B. Intranet-Portale, 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 wird von den Mitarbeitern nicht nur das Kommunikationsverhalten an sich (Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit) kritisch beobachtet, sondern vor allem, ob den Worten die angekündigten Taten folgen. Das Top-Management 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.

(2) Neben der Kommunikation sind persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern, gegenseitige Besuche an Standorten, die Mischung von Teams, Teamentwicklung, Integrationsworkshops und Führungskräfte trainings wichtige unterstützende Maßnahmen auf dem Weg zu einer gemeinsamen Kultur. Integrationsworkshops eignen sich als Auftaktveranstaltungen für die kulturelle Integration. Dort werden den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie sowie Werte und Prinzipien der neuen Unternehmenskultur erklärt. Diese Integrationsworkshops sollten Raum für Diskussionen geben, um eine Auseinandersetzung mit den Inhalten und auch das Einbringen teamspezifischer Themen zu ermöglichen. 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?“ Diese Operationalisierung, aber auch die Anwendung der Prinzipien in arbeitsbezogenen Übungen sind nützliche Hilfsmittel, um die Umsetzung im Arbeitsalltag zu erleichtern.

Nicht vergessen werden sollte, auch Gelegenheit für einen Rückblick und eine Wertschätzung des „alten“ Unterneh-

mens zu geben. Denn wie bei jedem Veränderungsprozess ist auch in der Post-Merger-Integration eine Phase des Abschieds notwendig, bevor etwas Neues beginnen kann.

Projektbeispiel Integrationsworkshops:

Alle Führungskräfte und Mitarbeiter durchliefen im Rahmen eines Integrationsprogramms einen eintägigen Workshop, der den Auftakt für die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur markierte. Die Workshops fanden in intakten Arbeitsteams unter Leitung eines externen Moderators zusammen mit dem jeweiligen Vorgesetzten statt. Kaskadierend wurden die Workshops von der obersten Führungsebene bis zu den Mitarbeitern an allen Standorten weltweit ausgerollt. Auf der Agenda standen die Unternehmens- und Bereichsstrategie, Gründe für die Veränderung, die anhand aktueller Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen belegt wurden und die intensive Auseinandersetzung mit den neuen Werten. Ergebnis des Workshops war ein Teamaktionsplan, dessen Umsetzung durch die jeweiligen Vorgesetzten nachgehalten wurde. Darüber hinaus definierte jeder Teilnehmer einen persönlichen Beitrag, also eine individuelle Aktion, um die neue gemeinsame Kultur im Arbeitsalltag umzusetzen. Für die Führungskräfte erfolgte eine Verknüpfung des individuellen Ziels mit dem Bonus.

(3) 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 gehört auch, dass Führungskräfte zusätzliche Unterstützung erhalten. Denn vor allem das mittlere Management ist in seiner Mittlerrolle zwischen Führungsebenen und Mitarbeitern in dieser Veränderungssituation mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Unterstützen können z.B. Trainings zum Thema Veränderungsmanagement oder die Übersetzung der neuen Kultur in konkretes Führungsverhalten. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit sind die Merkmale der Unternehmenskultur in die HR Prozesse (z.B. Performance Management, Recruiting) einzubeziehen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, dass Verhalten im Widerspruch zur Zielkultur sanktioniert und Verhalten, das die Umsetzung unterstützt, belohnt wird.

#### 4. Die Erfolgsmessung

Um den Erfolg der Kulturintegration zu messen, müssen frühzeitig Messkriterien definiert werden. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten: Anhand welcher Kennzahlen wird der Erfolg gemessen? Mit welchen Instrumenten werden die Daten erhoben? In der Praxis haben sich Kennzahlen aus Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen bewährt. Dazu werden Vollbefragungen zu Beginn des Kulturintegrationsprozesses durchgeführt. Damit kann der Ist-Zustand, z.B. bei den Themen Kommunikation, Entscheidungsverhalten oder Kundenorientierung, bestimmt werden. Die Auswirkungen des Integrationsprogramms lassen sich dann an den Ergebnissen erneuter Befragungen ablesen. Da dieser Veränderungsprozess Zeit braucht, sind Vollbefragungen in ein- bis zweijährigem Abstand sinnvoll. „Pulse Checks“ mit kleineren Stichproben können in der Zwischenzeit eine Indikation zum Fortschritt der Kulturintegration geben.

#### Kulturintegration – 10 Goldene Regeln

- Entwickeln Sie frühzeitig eine Strategie für die kulturelle Integration der beteiligten Unternehmen. Entscheiden Sie dabei, ob Sie eine der vorhandenen Kulturen übernehmen, die Kulturen nebeneinander bestehen lassen oder eine neue gemeinsame Kultur entwickeln wollen.

- Analysieren Sie die vorhandenen Kulturen hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Identifizieren Sie kulturelle Risikopotenziale und berücksichtigen Sie diese bereits in der Integrationsplanung.
- Stellen Sie in der Kommunikation die Gemeinsamkeiten beider Unternehmen, nicht die Unterschiede heraus.
- Etablieren Sie übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, z.B. durch persönliche Treffen zum Kennenlernen, Mitarbeiteraustausch und gemeinsame Projekte. Stellen Sie eine herausfordernde Aufgabe, die ohne intensive Zusammenarbeit nicht zu bewältigen ist.
- Schaffen Sie ein System von Anreizen aber auch Sanktionen, um die neue Kultur zu etablieren, z.B. durch eine Verknüpfung der neuen Werte und Prinzipien mit dem Zielvereinbarungssystem.
- Planen Sie genügend Ressourcen ein, um den kulturellen Integrationsprozess zu begleiten.
- Schaffen Sie ein Netzwerk von Sponsoren, Promotoren und Multiplikatoren, das die Umsetzung der neuen Kultur in allen Geschäftsbereichen, Regionen, Standorten und auf allen Ebenen vorantreibt.
- Nehmen Sie das Führungsteam in die Verantwortung. Die neue Kultur muss „von oben“ vorgelebt werden, um auch die Mitarbeiter zur Verhaltensänderung zu motivieren.
- Definieren Sie Kennzahlen, anhand derer Sie den Umsetzungserfolg der neuen Unternehmenskultur messen können.
- Geben Sie der Kulturentwicklung Zeit. Zwei bis fünf Jahre kann es durchaus dauern bis sich eine neue Kultur durchgesetzt hat.

## V. Zusammenfassung

Die zu Beginn des Beitrags genannten Studien sowie die Beispiele aus der Praxis belegen deutliche Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg und dem Erfolg von M&A. Die Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen sollte nicht länger als diffuse Entschuldigung für das Scheitern von M&A herhalten. Stattdessen muss das Erfolgspotenzial einer bewussten Gestaltung von Unternehmenskultur aktiv genutzt werden.

Die Zusammenführung zweier Belegschaften, die Gestaltung der neuen gemeinsamen Kultur und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen Unternehmen sind kein Selbstläufer. Notwendig sind professionelle Planung und Management des kulturellen Integrationsprozesses durch ein Expertenteam mit breiter Unterstützung aus der Organisation.

Die Risiken für Kulturkonflikte sollten schon im Verlauf der Vorbereitungs- und Merger-Phase eruiert und nach Abschluss des Deals durch tieferegehende Kulturanalysen untermauert werden. Darauf aufbauend können in der Integrationsplanung Maßnahmen für die Kulturintegration abgeleitet werden. Eine intensive Kommunikation, Integrationsworkshops, die Zusammenarbeit in gemischten Teams und die Implementierung der Werte in das Performance Management System haben sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen. Unterschiedliche Kulturen wachsen nicht auf Anweisung zusammen. Dieser Prozess erfordert einen langen Atem und ausreichend Ressourcen, um erfolgreich zu sein. Der Erfolg spiegelt sich dann nicht nur in einer hohen Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sondern auch in wirtschaftlichen Kennzahlen wider.