

Bausteine für >eine< Kultur

FUSIONEN Die Energiewirtschaft steht vor größeren Fusionen und Kooperationen. Zwei Unternehmenskulturen prallen hier aufeinander. Eine professionelle Planung der Kulturintegration ist gefragt.

> Die deutsche Energiewirtschaft wird sich in den kommenden Jahren erheblich konsolidieren. Bis 2015 soll die Zahl der Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Deutschland um mindestens ein Viertel, die Zahl der Netzbetreiber sogar um mindestens die Hälfte schrumpfen. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Expertenbefragung der Unternehmensberatung Accenture.

Entsprechend groß wird in den kommenden Jahren die Zahl der horizontalen Zusammenschlüsse unter den heute noch etwa 1.100 Strom- und Gasnetzbetreibern sein. Durch sie sollen vor allem die Effizienzsteigerungen erreicht werden, die aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs im Energiemarkt und der Einführung der Anreizregulierung nötig sind. Entsprechend wichtig wird es für viele EVU, sich aktiv mit den in den Zusammenschlüssen ruhenden Synergiepotenzialen zu befassen.

Eine Analyse der Fusionen und Übernahmen in den vergangenen Jahren zeigt: Bei den meisten Zusammenschlüssen wurden die erhofften Effizienz- und Wertsteigerungen nicht erzielt. Jede zweite Transaktion vernichtete sogar Kapital. Eine zentrale Ursache hierfür war neben einer falschen Akquisitionsstrategie und einer mangelhaften Transak-

tionsvorbereitung häufig ein falsches Integrationsmanagement. So haben die Unternehmen zum Beispiel in der Phase nach der Fusion oftmals einen zentralen Erfolgsfaktor vernachlässigt: die Kulturintegration.

Die Unternehmenskultur besteht aus Überzeugungen, die das Wahrnehmen, Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter prägen. Den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg belegen zahlreiche Studien.



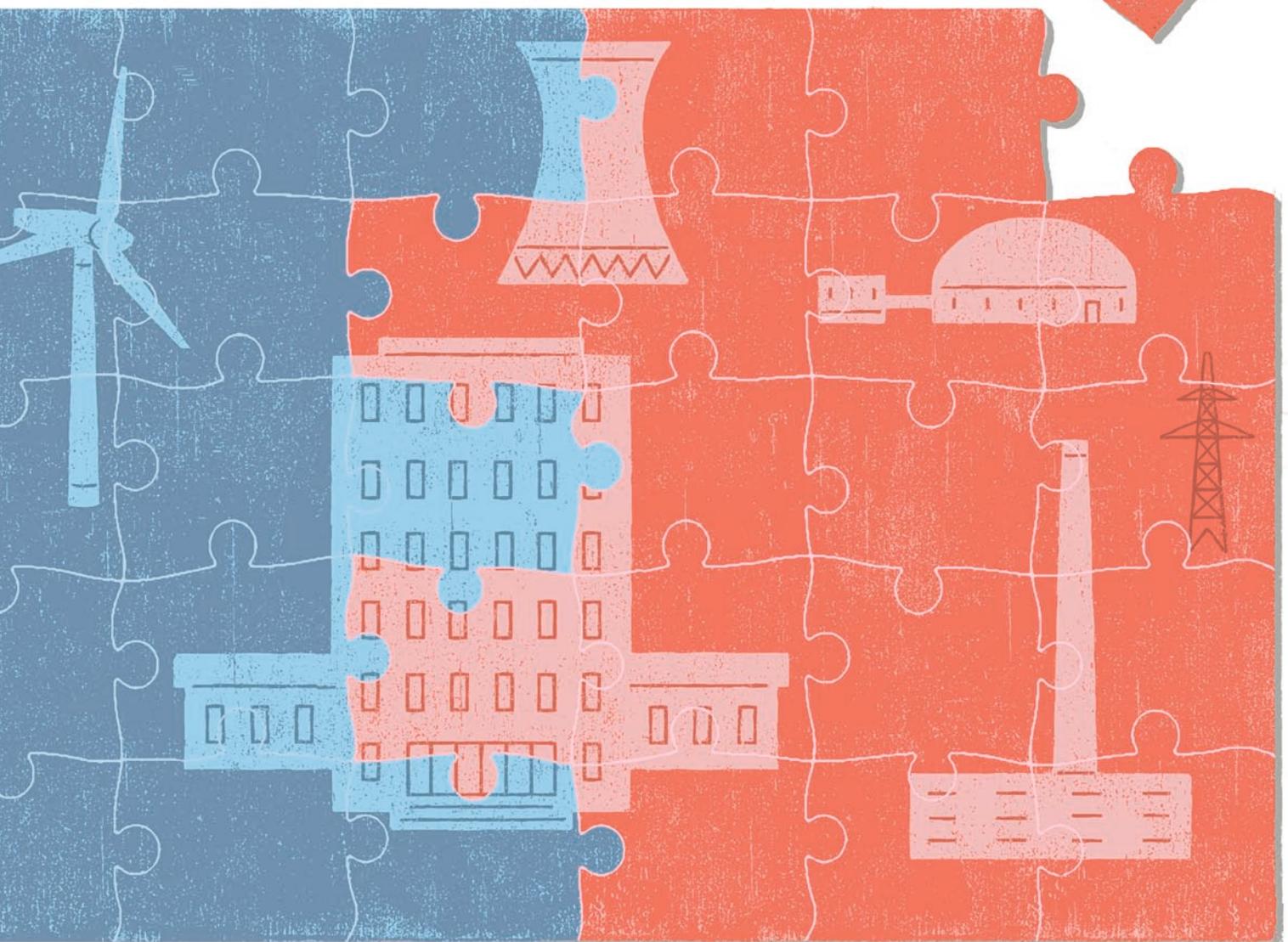
Doch welche Rolle spielt die Unternehmenskultur in einer unternehmerischen Sondersituation wie einer Fusion oder Übernahme? Bei Zusammenschlüssen müssen zwei Unternehmenskulturen in Einklang gebracht werden. Dieser Integrationsprozess ist nicht unproblema-

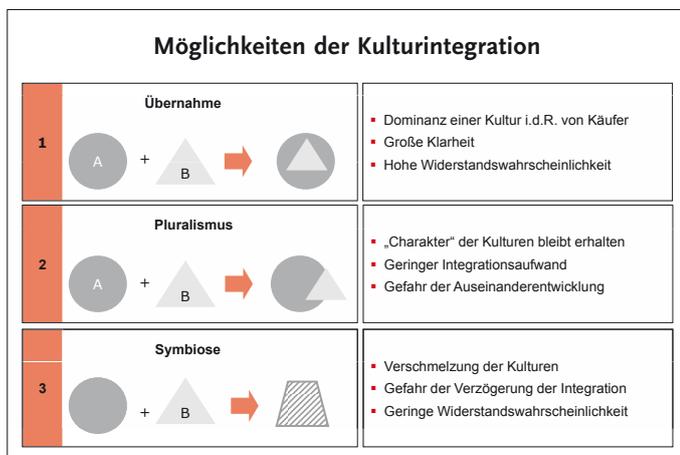


tisch, speziell wenn es um internationale Zusammenschlüsse mit unterschiedlichen Landeskulturen geht. Denn bei einer nicht ausreichenden Beachtung führen die kulturellen Unterschiede zu Widerständen und Konflikten, die erhebliche Mehrkosten verursachen und im Extremfall Fusionen sogar scheitern lassen. Bei den Großkonzernen E.on, RWE, Vattenfall und EnBW, die mehr als vier Fünftel der deutschen Stromproduktion kontrollieren, ist der Trend zu landesübergreifenden Fusionen zu beobachten. So gab etwa RWE im Januar bekannt, dass man mit 9,3 Mrd.€ Transaktionsvolumen die Übernahme des niederländischen Energieversorgers Essent plane.

Vattenfall Europe zahlte 8,5 Mrd.€ für den niederländischen Konkurrenten Nuon. Aber auch innerhalb Deutschlands werden Zusammenschlüsse angestrebt. Beispielsweise warb EnBW um die Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft Mibrag, unterlag jedoch im Februar dem tschechischen Staatskonzern CEZ. E.on wiederum will seinen Anteil am Braunkohlekraftwerk Lippendorf bei Leipzig sowie das Steinkohlekraftwerk im saarländischen Bexbach an EnBW verkaufen.

EVU, die einen Zusammenschluss erwägen, sollten dem Thema Unternehmenskultur schon in der Vorbereitungsphase Aufmerksamkeit schenken und nicht >





Spielraum: Der Energieversorger muss sich bei einer Fusion für einen Weg der Kulturintegration entscheiden. Ihm stehen drei Möglichkeiten offen.

Kontakt, der Zusammenarbeit von Mitarbeitern beider Unternehmen sowie unterstützenden Maßnahmen, die langfristig wirken und die Nachhaltigkeit sicherstellen. Die Unternehmenskultur bestimmt die Kommunikation, ist aber zugleich Ergebnis der Kommunikation. Deshalb ist die Entwicklung einer spezifischen Kommunikationsstrategie für das Thema Kulturintegration zentral. Im Mittelpunkt stehen 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 und Personalsuche auch nach außen.

VORGELEBTE INTEGRATION

Neben der Kommunikation sind persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern (zum Beispiel aufgrund wechselseitiger Besuche an Standorten oder gemeinsamer Integrationsworkshops) wichtige unterstützende Maßnahmen auf dem Weg zu einer gemeinsamen Kultur. Strategie und Werte dürfen keine Luftblasen des Managements bleiben. Sie müssen in den Einflussbereich jedes Mitarbeiters gebracht werden, nämlich mit der Frage, was die Integration konkret für den einzelnen Mitarbeiter bei seiner täglichen Arbeit bedeutet. Mit einem einmaligen Workshop ist es nicht getan. Weitere Maßnahmen müssen angestoßen werden. Die Mitarbeiter erwarten, dass die neuen Verhaltensweisen vorgelebt werden. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit sind die Merkmale der Unternehmenskultur in die Human-Ressources-Prozesse einzubeziehen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, dass Verhalten im Widerspruch zur Zielkultur sanktioniert und Verhalten, das die Umsetzung unterstützt, belohnt wird. <

Silke Grosse-Hornke, Sabrina Gurk
www.grosse-hornke.de
www.accenture.de

erst, wenn sich erste Konflikte abzeichnen. Bei einer im vergangenen Jahr von der Unternehmensberatung Grosse-Hornke Private Consult in Auftrag gegebenen Studie erachten von 120 Verantwortlichen im Bereich M&A (Mergers & Acquisitions) mehr als die Hälfte die Planung der Kulturintegration als wichtig oder sehr wichtig. Ein weiterer Aspekt ist bei EVU die zunehmend eigenständige Entwicklung der Wertschöpfungsstufen Vertrieb und Netz. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die als funktionale Einheit herausgelöst und dann etwa einem Netzbetreiber zugeordnet werden.

Im ersten Schritt muss sich der Versorger über die erforderliche Integrationstiefe der Kulturen klar sein (siehe Grafik oben). Hier bestehen folgende Möglichkeiten: Erstens die Übernahme einer Kultur, in der Regel der des Käufers, zweitens eine Symbiose der Kulturen oder drittens Kulturpluralismus, in dem beide Kulturen nebeneinander bestehen bleiben.

DREI VERSCHIEDENE ANSÄTZE

Je nach Integrationstiefe gibt es Vor- und Nachteile, die die Unternehmensführung abwägen muss. 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, ist in der Praxis am schwersten realisierbar und sehr zeitaufwendig. Jedoch wird mit der Wertschätzung beider Kulturen einem Verlierergefühl 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.

Eine erfolgreiche Kulturintegration basiert auf Kommunikation, persönlichem

> TIPPS

INTEGRATIONSREGELN

- Integrationsstrategie früh festlegen
- Risikopotenziale früh analysieren
- Gemeinsamkeiten in Kommunikation betonen
- Übergreifende Zusammenarbeit etablieren
- Anreize schaffen und Verstöße sanktionieren
- Genügend Ressourcen einplanen
- Multiplikatorennetzwerk aufbauen
- Führungsteam in die Verantwortung nehmen
- Erfolgskennzahlen definieren
- Der Kulturentwicklung Zeit geben