

Unternehmenskultur bei Fusionen – auch aus Kundensicht relevant?

Silke Grosse-Hornke & Sabrina Gurk, Grosse-Hornke Private Consult, Münster*

1. Einleitung

► Es werden zahlreiche Gründe für das Scheitern von Fusionen angegeben, die Kundensicht bleibt jedoch häufig außen vor. Möchten z.B. Dresdner Bank-Kunden auch Kunden der Commerzbank sein? Werden Porsche-Käufer ihrer Marke treu bleiben, wenn der Porsche aus dem Hause VW kommt? Der Schwerpunkt der Aktivitäten in der Post Merger Integration liegt auf den nach innen gerichteten Themen: Prozesse und Systeme müssen harmonisiert, Organisationsstrukturen neu definiert werden. Die Auswirkungen auf die Kunden werden jedoch häufig nicht ausreichend analysiert und in der Maßnahmenplanung berücksichtigt.

Um eine Fusion erfolgreich zu machen, ist eine wesentliche Entscheidung darüber zu treffen, ob und wie die beiden Unternehmenskulturen zusammengeführt werden. Diese Entscheidung hängt davon ab, welche Integrationstiefe bei den beteiligten Organisationen generell angestrebt wird, wie unterschiedlich die Unternehmenskulturen sind und wie die Kunden darauf reagieren werden. Je ähnlicher die Kulturen sind, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde zur Konkurrenz abwandert.

Dieser Artikel geht der Frage nach, ob die Unternehmenskultur, insbesondere im Rahmen von Fusionen, für den Kunden Relevanz hat und damit entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg einer solchen Transaktion ist. Dazu werden die Ergebnisse einer deutschlandweiten Studie vorgestellt, mittels derer untersucht wurde, in welchem Umfang Unternehmen die Interessen von Kunden in der Pre- und in der Post Merger-Phase berücksichtigen und welche Rolle die Unternehmenskultur dabei spielt¹.

2. Außenwirkung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur umfasst die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von Mitarbeitern und Management. Sie steuert oder beeinflusst deren Verhalten und äußert sich zudem in Prozessen und Vorgehensweisen des Unternehmens². Häufig auch als „Stil

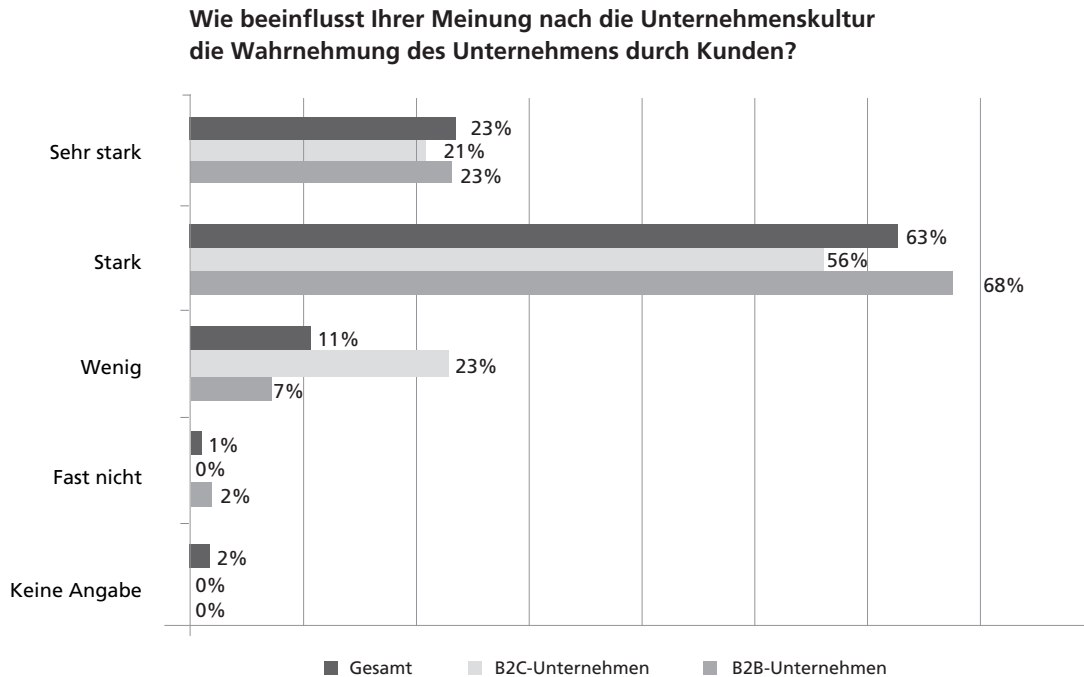
des Hauses“ bezeichnet, spiegelt sie sich sowohl im Umgang der Mitarbeiter miteinander als auch im Auftreten gegenüber Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern wider. Vor allem Vertriebsmitarbeiter und Außendienstler tragen die Unternehmenskultur sprichwörtlich „zu Markte“: Die Art der Gesprächsführung in Verkaufs- oder Beratungsgesprächen, der Umgang mit Reklamationen und Beschwerden sowie das Angebot zusätzlicher Serviceleistungen prägen so maßgeblich das Bild eines Unternehmens bei den Kunden.

Der Artikel basiert auf den Ergebnissen einer deutschlandweiten Studie, die als Onlinebefragung von Mitte August bis Mitte September 2009 durchgeführt wurde. Insgesamt haben 171 Unternehmen an der Befragung – aus den einzelnen Unternehmen jeweils Vertreter aus verschiedenen Bereichen, z.B. HR, Vertrieb, Marketing, Unternehmensentwicklung, M&A – teilgenommen. Die Zusammensetzung der Stichprobe ist wie folgt charakterisiert: 24% der beteiligten Unternehmen haben einen Gesamtumsatz größer als 10 Mrd. Euro, 7% größer als 5 Mrd. Euro, 12% größer als 2 Mrd. Euro, 22% größer als 500 Mio. Euro, 26% kleiner als 500 Mio. Euro und 9% machten keine Angabe. 35% der teilnehmenden Unternehmen sind Dienstleistungs-, 13% Handels- und 49% Industrieunternehmen, keine Angabe machten 3%. 64% der Unternehmen haben überwiegend Geschäftskunden, 28% überwiegend Privatkunden, keine Angabe 8%. 35% der Teilnehmer führten in den vergangenen drei Jahren mehr als vier M&A-Transaktionen durch, 18% drei oder vier, 29% eine oder zwei und 18% machten keine Angabe.

* Autorenkontakt: s.grosse@grosse-hornke.de, s.gurk@grosse-hornke.de.
Silke Grosse-Hornke war zehn Jahre als Beraterin bei Accenture und Towers Perrin tätig bevor sie die Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult gründete. Das Unternehmen hat sich u.a. auf die Themen Kultur- und Mitarbeiterintegration bei M&A sowie auf die Umsetzung von komplexen Veränderungsprojekten spezialisiert. Sabrina Gurk ist Senior Consultant bei Grosse-Hornke Private Consult.
1 Die vollständige Studie finden Sie zum Download unter www.grosse-hornke.de.
2 Vgl. Schmick/Jöns, Weiche Faktoren bei Fusionen und Akquisitionen – wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden, in *OrganisationsEntwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Vol. 23 (2004) Nr.1, S. 40-53.

Abb. 1 | Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wahrnehmung des Unternehmens durch Kunden

Quelle: Eigene Befragung



Die Studienergebnisse zeigen, dass sich viele Unternehmen der Außenwirkung der Unternehmenskultur inzwischen durchaus bewusst sind (siehe Abb. 1). Auf die Frage, inwieweit die Unternehmenskultur die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Kunden beeinflusst, entschieden sich 63% der Studienteilnehmer für einen „starken“ und 23% für einen „sehr starken“ Einfluss. Um die Annahme zu testen, ob Unternehmen mit dem Fokus auf Geschäftskunden aufgrund der in der Regel noch intensiveren Beziehung zu einzelnen Kunden diese stärker in ihre Überlegungen beim Unternehmenskauf einbinden, wurden die Studienergebnisse nach B2B- und B2C-Unternehmen ausgewertet. Eine Gegenüberstellung zeigt einen deutlichen Unterschied in der Einschätzung: Die B2B-fokussierten Unternehmen schätzen den Einfluss der Unternehmenskultur mit 91% („starker“ und „sehr starker Einfluss“) weitaus höher ein als die B2C-Unternehmen mit 77%.

Interessant ist allerdings, dass sich dieses Bewusstsein nicht zwingendermaßen in konkretem Handeln niederschlägt. Auf die Frage ob die Unternehmenskultur auch im Hinblick auf die Kundenwahrnehmung aktiv weiterentwickelt würde, gaben 41% der Studienteilnehmer an, dass in dieser Hinsicht „wenig“ passiere. Vor allem in der Gruppe der Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist der Anteil derer, die sich für die Option „wenig“ entschieden haben, mit fast 50% sehr hoch. In dieser Gruppe wird das Potenzial für die Verbesserung der Kundenwahrnehmung durch eine aktive Gestaltung der Kultur nicht ausreichend genutzt.

3. Berücksichtigung der Kundeninteressen bei Fusionen

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Kunden wird vor allem in der Situation von Unternehmenszusammenschlüssen erfolgskritisch, wenn Kunden mit einer für sie ungewohnten Kultur konfrontiert werden. Die Einbindung der Kunden und die Berücksichtigung ihrer Interessen in der Integrationsplanung sind daher notwendig. Jedoch zeigen die Studienergebnisse, dass dies in der Praxis noch nicht immer in ausreichendem Maße erfolgt.

3.1 Integration der Unternehmenskulturen

Bereits der Zeitpunkt der Bekanntgabe eines Zusammenschlusses ist ein kritischer Punkt in der Kundenbeziehung. Falls die Kunden noch keine Vorstellung von dem jeweils anderen Unternehmen haben, werden sie sich umgehend darüber informieren und dann ihr Urteil über die Transaktion fällen. Dieses Urteil wird auch durch die Unternehmenskultur des Zielunternehmens beeinflusst – sei es durch zentral gesteuerte Kommunikationsmaßnahmen oder durch den Umgang mit Mitarbeitern. Dieser (Erst)kontakt muss nicht immer von „spontaner Zuneigung“ gekennzeichnet sein. So dürfte es beispielsweise dem typischen Postbank-Kunden einigermaßen schwer fallen, sich vorzustellen, seine Leistungen künftig von der Deutschen Bank zu beziehen, da diese in seinen Augen eher eine Bank für vermögende Großkunden sein könnte.

Besonders erfolgskritisch ist auch die Post Merger Integrationsphase. Ausgangspunkt der Integrationsplanung ist zunächst die Entscheidung über die Form der kulturellen Zusammenführung. Hier bestehen folgende Möglichkeiten:

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

Alle drei Ansätze bringen Vor- und Nachteile mit sich. Die Übernahme einer anderen Kultur kann z.B. zu großen Widerständen bei der „unterlegenen“ Organisation sowie zur Nichtakzeptanz bei deren Kunden führen. Andererseits ist sie aber durch große Klarheit gekennzeichnet und zur Erreichung einer hohen Integrationsgeschwindigkeit ein geeigneter Weg. Im Gegensatz dazu reduziert der Kulturpluralismus den Integrationsaufwand enorm und birgt das geringste Risikopotenzial in Bezug auf Kundenverluste. Dafür droht auf Dauer die Auseinanderentwicklung bzw. Entfremdung der Integrationspartner.

Der dritte Ansatz, die Verschmelzung der beiden Kulturen mit dem Ergebnis einer neuen, gemeinsamen Kultur, lässt sich am schwierigsten in die Praxis umsetzen. Darüber hinaus ist dieses Vorgehen sehr zeitaufwendig. Allerdings stößt die Wertschätzung beider Kulturen auf weniger Ablehnungsreaktionen bei den Mitarbeitern. Eine gemeinsame Kultur schafft zudem die Basis für ein stärkeres Zusammenwachsen und erleichtert den Mitarbeitern auf beiden Seiten die Identifikation mit dem neuen Unternehmen. Es muss allerdings sehr genau geprüft werden, wie die Kunden auf eine neue gemeinsame Unternehmenskultur reagieren werden. Da es sich in diesem Fall um eine neue Kultur für beide Vorgängerunternehmen handelt, liegen in der Regel keine Erfahrungswerte in Bezug auf die Kundenreaktionen vor. Deshalb ist hier der Einbezug der Kundenperspektive bei der Entwicklung und Implementierung der neuen Kultur besonders wichtig.

Jedes Unternehmen pflegt als Teil der eigenen Unternehmenskultur einen bestimmten Umgang mit seinen Kunden. Dieser hat sich im Laufe der Zeit aus dem Zusammenspiel von Kundenerwartungen und Kompetenzen des Unternehmens herausgebildet. Für den Kunden zählen vor allem drei Dinge: das Produkt- und Dienstleistungsangebot, Serviceleistungen und die Gestaltung der Kundenbeziehung. Wenn sich nun zwei Unternehmen zusammenschließen, treffen verschiedene Formen des Kundenmanagements aufeinander³. Das kann nicht nur zu internen Konflikten führen, es kann auch die Kundenbeziehung nachhaltig beeinträchtigen. Diese Gefahr bei einer Integration

einfach zu ignorieren, kann den Verlust von Kunden bedeuten.

Vor allem wenn die Außenwahrnehmung eines Unternehmens eng mit einer Marke verbunden ist, ist eine Kulturintegration mit erheblichen Risiken verbunden. Dies betrifft in erster Linie Unternehmen aus dem Premiumsegment – ihre Kunden stellen besonders hohe Ansprüche an ein Produkt und seinen Hersteller⁴.

Beispiel: Porsche und VW

„Analysten und Experten hatten stets betont, die Integration von Porsche in den VW-Konzern könne nur erfolgreich gelingen, wenn die sensiblen und imagebewussten Käufer nicht verschreckt werden“⁵.

„...Schließlich sind selbst am Ende dieses langen Machtkampfes noch viele Fragen ungelöst. Wie werden die Kulturen der beiden Unternehmen zusammenpassen? Hier die von Wiedeking auf Schnelligkeit und Flexibilität getrimmte Entwicklung und Fertigung bei Porsche, dort die trotz der derzeitigen Erfolge wenig krisenresistente Kultur von Volkswagen, die auf Kompromisse mit den Gewerkschaften ausgerichtet ist...“⁶.

Entscheidend ist es, schnell Klarheit darüber herzustellen, wie die Zielkultur des neuen Unternehmens aussehen soll, d.h. welche Normen, Werte und Prinzipien nun gelten und wie diese im täglichen Umgang mit den Mitarbeitern und Kunden umzusetzen sind. Dabei sollten die Erwartungen der Kunden frühzeitig erhoben und mit berücksichtigt werden.

3.2 Kundeneinbindung in der Pre- und Post Merger-Phase: Studienergebnisse

Die Einbindung des Kunden sollte sowohl in der Vorbereitungsphase einer Fusion oder Akquisition als auch in der Post Merger Integrationsphase stattfinden. Die Ergebnisse der Studie vermitteln jedoch ein geteiltes Bild zur Bereitschaft der Unternehmen, die Meinung der Kunden

3 Vgl. Brass, What good customers are worth to a shrewd buyer, in Mergers & Acquisitions: The Dealmaker's Journal, März 2002, Vol. 37, Nr. 3, S. 30.

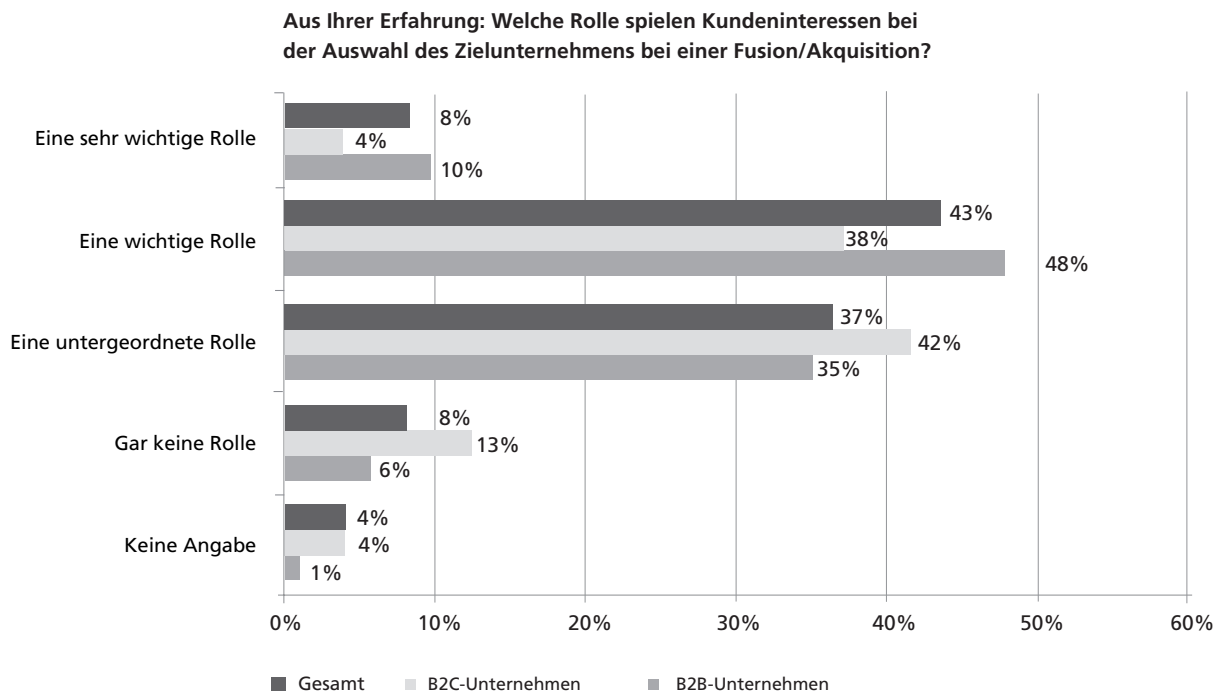
4 Vgl. Rosengarten/Stümer, Premium Power – Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes-Benz, BMW, Porsche und Audi, 2005, S. 210 ff. Nach den Autoren beruht das Image einer Premiummarke auf vier Säulen: der Premiumkundenorientierung, den Premiuminnovationen, dem Premiummarketing und der Premiumunternehmenskultur. Dabei steht die Premiumkundenorientierung in einem direkten Zusammenhang mit der Premiumunternehmenskultur.

5 Vgl. Kundenumfrage: Porsche-Image leidet unter Schlacht mit VW, FTD.de, 01.09.2009.

6 Vgl. Knop, Piëch erklimmt den Gipfel, F.A.Z., Nr. 169, 24.07.2009.

Abb. 2 | Kundeninteressen bei der Auswahl des Zielunternehmens

Quelle: Eigene Befragung



in ihre Entscheidung einfließen zu lassen (siehe Abb. 2). Für mehr als ein Drittel der Befragten spielten die Kundeninteressen bei der Auswahl des Zielunternehmens „eine untergeordnete Rolle“, 8% gaben sogar an, dass diese gar keine Rolle spielen würden. B2B-fokussierte Unternehmen scheinen allerdings eine höhere Sensibilität für das Thema zu besitzen.

Einig sind sich die Studienteilnehmer darüber, dass die Interessen der Kunden eine „wichtige“ bis „sehr wichtige Rolle“ spielen sollten (insgesamt 87%). Jedoch gaben nur 11% der Studienteilnehmer an, nach der Auswahl des Zielunternehmens eine systematische Erhebung durchzuführen, wie die Kunden zu dem Zusammenschluss stehen. Hier unterscheiden sich die Angaben der B2B- und B2C-Unternehmen recht stark voneinander. Während immerhin 45% der Unternehmen mit Geschäftskunden eine systematische oder zumindest unsystematische Erhebung der Kundenmeinung durchführen, machen dies nur 10% der B2C-Unternehmen. Auf die Frage, ob bzw. wie analysiert wurde, ob das eigene Unternehmen durch seine Produkte oder Dienstleistungen auch die Kunden des Zielunternehmens anspricht, antworteten ca. ein Viertel der B2C- und ein Drittel der B2B-Unternehmen mit „eine systematische Analyse“. Gespräche mit den wichtigsten Kunden führten nur jedes siebte B2C- und immerhin jedes dritte B2B-Unternehmen.

Wenn dies aus Geheimhaltungsgründen oft auch nicht möglich ist, so sollte zumindest vor der Entscheidung für einen Zusammenschluss eine Analyse stattfinden, ob

auch die neuen Kundengruppen „kompatibel“ mit dem Unternehmen sind, um die Auswahl des Zielunternehmens entweder generell in Frage zu stellen oder aber die Integrationsstrategien entsprechend zu gestalten.

Die meisten Auswirkungen von M&A auf die Kundenbeziehung stehen in engem Zusammenhang mit der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen⁷. Deshalb müssen alle Schritte daraufhin geprüft werden, ob und inwiefern sie die Beziehung zum Kunden beeinträchtigen. Ziel sollte es sein, unvorhergesehene Verluste zu vermeiden und Potenzial zur positiven Beeinflussung von Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu realisieren⁸. Verunsicherung herrscht bei den Kunden hauptsächlich in puncto Leistung, Preis und Beziehung⁹. Negative Entwicklungen in der Integrationsphase sind aus Kundensicht z.B. die Reduzierung der angebotenen Produktvielfalt, die Verschlechterung der Qualität der bezogenen Leistung, der Anstieg des Preisniveaus, die Verschlechterung der Unternehmenskultur des Lieferanten, die Reduktion der Kundenorientierung und das Wegbrechen langjähriger persönlicher Beziehungen¹⁰.

7 Vgl. Fischer, Wertorientiertes Kundenmanagement bei M&A-Transaktionen, 1. Aufl. 2008, S. 192.

8 Ebenda, S. 190.

9 Vgl. Homburg, Kundenbindung im Umfeld von Fusionen und Akquisitionen, in Picot, Management von Akquisitionen, 2000, S. 174.

10 Vgl. Scharff, Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen, 1. Aufl. 2005, S. 206.

Um die Erwartungen und Bedürfnisse der wichtigsten Kunden während der Post Merger Integrationsphase zu ermitteln, führt immerhin gut die Hälfte aller Befragten eine Erhebung durch. Auch hier zeigen die Studienergebnisse

einen deutlichen Unterschied zwischen B2B- und B2C-Unternehmen (siehe Abb. 3). Die hierbei ermittelten Erwartungen und Bedürfnisse wurden anschließend jedoch nur teilweise bei der Integration berücksichtigt (siehe Abb. 4).

Abb. 3 | Erwartungen und Bedürfnisse der wichtigsten Kunden während der Post Merger Integration

Quelle: Eigene Befragung

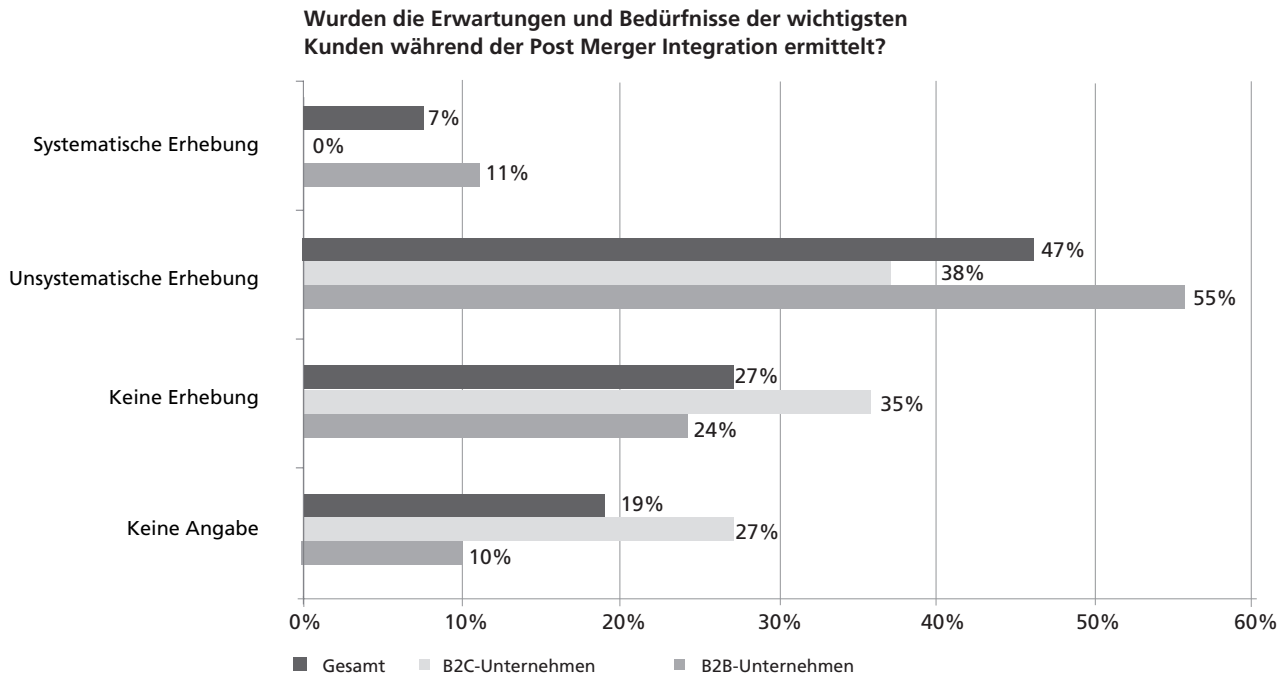
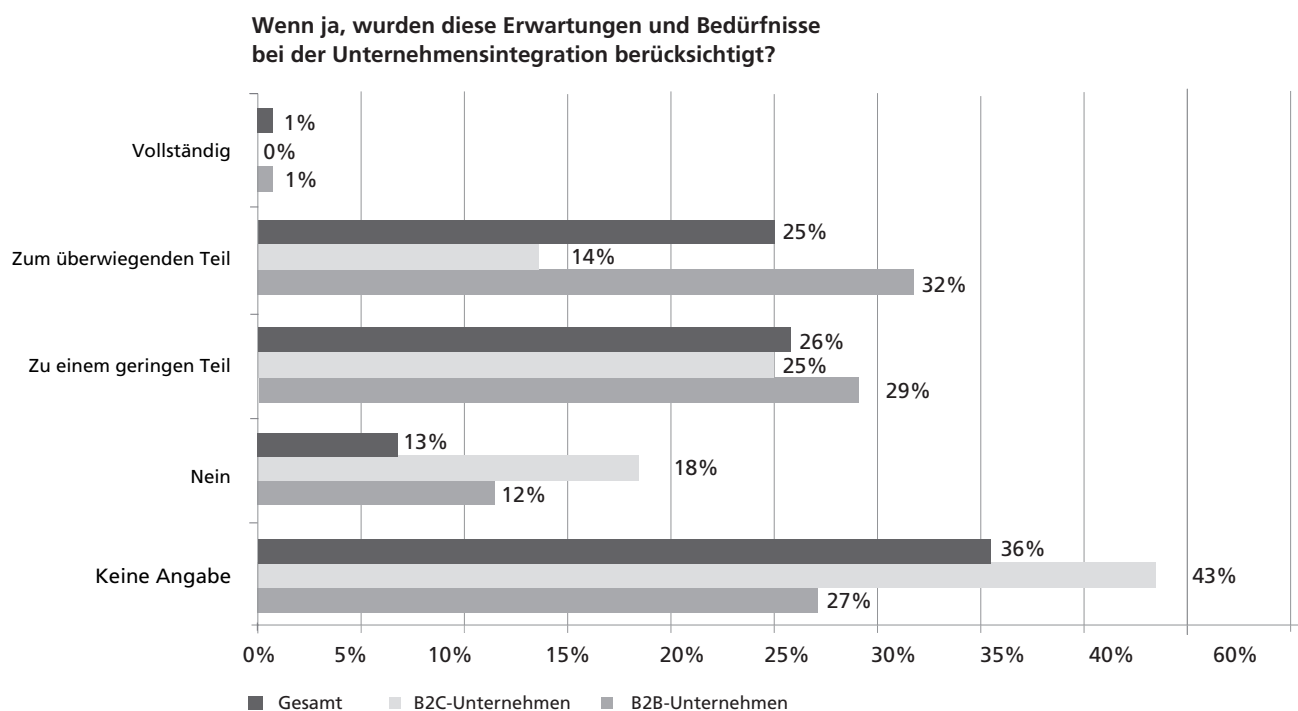


Abb. 4 | Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse bei der Post Merger Integration

Quelle: Eigene Befragung



Allgemein wurden während der Post Merger Integration von gut der Hälfte der Unternehmen kundenbezogene Einzelmaßnahmen durchgeführt. Auch bei diesem Aspekt grenzen sich B2B- und B2C-fokussierte Unternehmen deutlich voneinander ab. Rund ein Sechstel aller Teilnehmer erstellte ein umfangreiches Maßnahmenpaket, keiner von ihnen stammte allerdings aus dem B2C-Bereich. Während 59% der B2B-fokussierten Unternehmen kundenbezogene Einzelmaßnahmen durchführten, waren es bei den B2C-Unternehmen gerade einmal 38%. Gespräche mit den wichtigsten Kunden des Zielunternehmens zu deren Erwartungen und Bedürfnissen hinsichtlich des Produkt- und Dienstleistungsspektrums (49%) sowie spezielle Kommunikationsmaßnahmen, z.B. über Kundenzeitschriften oder Homepage (45%) oder die Durchführung von Kundenveranstaltungen (28%), waren die am häufigsten genannten Maßnahmen. Die Etablierung eines Kundenbeirats oder die Einrichtung einer Projektorganisation, in der die wichtigsten Kunden involviert sind, spielten eine eher geringe Rolle.

4. Handlungsempfehlungen

Nach unserer Erfahrung gibt es nach der Entscheidung über die Integrationstiefe zwei zentrale Bausteine für eine erfolgreiche Kulturintegration: Das sind erstens Informations- und Kommunikationsmaßnahmen und zweitens Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

4.1 Informations- und Kommunikationsmaßnahmen

Kommunikationsmaßnahmen zielen darauf ab, bei den Mitarbeitern und den Kunden um Akzeptanz für die neue Situation zu werben und Unsicherheiten zu bekämpfen. Sie sollten sich z.B. mit zukünftigen Leistungsangeboten, der Preisgestaltung oder auch der Sicherheit der Arbeitsplätze befassen. Entscheidend für beide Zielgruppen ist die Beantwortung der Fragen: Was ist mit mir? Welche Auswirkungen hat das Ganze auf mich? Dazu müssen Sinn, Vorteile und Ziele der Transaktion klar herausgestellt werden. Hier ist die Unternehmensleitung gefragt, trotz der vielen Herausforderungen in der Integrationsphase permanent Präsenz zu zeigen und Mitarbeitern sowie Kunden Strategie und Ziele des neu entstandenen Unternehmens plausibel zu machen. Kundenveranstaltungen, Informationsstände vor der Kantine oder „Breakfast Meetings“ sind wichtige Plattformen dafür. Mitarbeiter und Kunden wollen nicht nur Informationsempfänger sein, sondern möchten ihre Fragen, Anregungen und Kritik loswerden.

Durch die gezielte Einholung von Kundenfeedback können nicht nur mögliche Folgen der Integration besser abgeschätzt, sondern auch Kundenreaktionen genauer vorhergesagt werden. Dazu eignen sich insbesondere

Zehn Handlungsempfehlungen zur Kulturintegration in der Post Merger Integration

- ✓ 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.
- ✓ Die vorhandenen Kulturen hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysieren und die sich daraus ergebenden kulturellen Risikopotenziale, vor allem auch im Hinblick auf Kunden, bereits in der Integrationsplanung berücksichtigen.
- ✓ Frühzeitig Sinn, Vorteile und Ziele der Transaktion gegenüber Mitarbeitern und Kunden kommunizieren und die Gemeinsamkeiten beider Unternehmen hervorheben.
- ✓ Eine übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, z.B. durch persönliche Treffen zum Kennenlernen, Mitarbeiteraustausch und „Workshadowing“, vor allem im Vertrieb etablieren.
- ✓ Während der Integrationsphase regelmäßig Feedback bei den Schlüsselmitarbeitern und -kunden einholen, um einer Mitarbeiter- und Kundenabwanderung entgegenzuwirken.
- ✓ Genügend Ressourcen einplanen, um den kulturellen Integrationsprozess zu begleiten.
- ✓ Ein Netzwerk von Sponsoren, Promotoren und Multiplikatoren schaffen, das die Umsetzung der neuen Kultur in allen Geschäftsbereichen, Regionen, Standorten und auf allen Ebenen vorantreibt.
- ✓ Das Führungsteam in die Verantwortung nehmen, da die neue Kultur „von oben“ vorgelebt werden muss, um auch die Mitarbeiter zur Verhaltensänderung zu motivieren.
- ✓ Kennzahlen definieren, anhand derer der Umsetzungserfolg und die Effekte der neuen Unternehmenskultur gemessen werden können.
- ✓ Der Kulturentwicklung Zeit geben, zwei bis fünf Jahre kann es durchaus dauern bis sich eine neue Kultur durchgesetzt hat.

groß angelegte Kundenbefragungen oder die Durchführung von Interviews und Fokusgruppen mit ausgewählten Kunden¹¹. Darüber hinaus geben eine extra geschaltete Hotline, Internetforen oder eine Emailadresse den Kunden die Möglichkeit, Feedback zu geben.

Beispiel Kundenkommunikation durch die Commerzbank

Unter dem programmatischen Titel *Commerzbank im Dialog* führte die Commerzbank in diesem Jahr zehn bundesweite Veranstaltungen mit knapp 24.000 Kunden der Commerzbank und der Dresdner Bank durch. Bei diesen Gelegenheiten beantworteten Vorstandsmitglieder Fragen zur Integration, zur neuen Commerzbank und zur aktuellen Marktsituation. Außerdem vertraten Experten aus den Bereichen Wissenschaft und Verbraucherschutz ihre Meinungen zum Thema Finanzkrise, präsentierten Anlagestrategien der Zukunft und stellten sich den kritischen Fragen der Kunden¹².

4.2 Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit

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 Unternehmenskultur. Für Mitarbeiter an der Schnittstelle zu Kunden ist darüber hinaus auch die Frage zu beantworten, was sich im Umgang mit den Kunden ändert. Als sehr hilfreich hat sich hierbei erwiesen, wenn Außendienstmitarbeiter des einen Unternehmens die Vertriebsmitarbeiter des anderen Unternehmens mit zu Kundenbesuchen nehmen oder Filialmitarbeiter vorübergehend den Arbeitsplatz tauschen. Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter der beiden Vorgängerunternehmen sich nicht nur gegenseitig besser kennenlernen, sondern auch den jeweils anderen Kunden.

Darüber hinaus sollten auch die Führungskräfte zusätzliche Unterstützung erhalten. Denn vor allem das mittlere Management wird in dieser Ausnahmesituation – aufgrund seiner Vermittlerrolle zwischen Führungsebene und Mitarbeitern – mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Unterstützen können z.B. Trainings zum Thema Veränderungsmanagement oder die Übersetzung der neuen Kultur in konkretes Führungsverhalten. Mitarbeiter erwarten nämlich, dass ihnen die neuen Verhaltensweisen vorgelebt werden. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, dass ein Verhalten im Widerspruch zur Zielkultur sanktioniert und ein Verhalten, das ihre Umsetzung unterstützt, honoriert wird.

5. Zusammenfassung

Die Unternehmenskultur betrifft nicht nur die Mitarbeiter, sondern strahlt auch auf die Kunden ab. Hierüber herrscht bei den Studienteilnehmern Einvernehmen. Insbesondere in einer Sondersituation wie einer Fusion sollten schon im Vorfeld die möglichen Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden der beteiligten Unternehmen analysiert werden. Dies hält auch die Mehrheit der Befragten für wichtig. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass die Kundeninteressen bei der Auswahl des Zielunternehmens in der Praxis häufig eine eher untergeordnete Rolle spielen.

In der Post Merger Integrationsphase sollten auf Basis der Entscheidung über die Integrationsstrategie entsprechende Maßnahmen zur Kulturintegration durchgeführt werden, die nicht nur die Mitarbeiter der fusionierten Unternehmen, sondern auch die Kunden ansprechen. Die Studienergebnisse belegen, dass nur in wenigen Fällen eine systematische Analyse der Kundenerwartungen stattfindet und diese häufig nicht in die Maßnahmenplanung einfließen.

Bei einer Fusion sind die aufeinandertreffenden Unternehmenskulturen auch aus Kundensicht relevant. Durch eine aktive Einbindung der Kunden in den Prozess der Integration kann das Risiko von Umsatzeinbußen und Kundenabwanderung verringert werden. ■

¹¹ Vgl. Homburg/Bucerius, Marktorientierte Post Merger Integration, in M&A REVIEW 04/2004, S. 153-161.

¹² Vgl. www.commerzbank-kundenbeirat.de/aktuelles_commerzbank_im_dialog.aspx.