Foto: Diederich

Autorin
Barbara Thoma

Geschäftsführerin,
ARGO Integrative Personalentwicklung

b.thoma@argo.at

Cultural Change
Die Rolle der Unternehmenskultur in Fusionen und Übernahmen

78,5 Prozent aller Fusionen und Übernahmen sind zum Scheitern verurteilt, bilanzierte das „Institute for Mergers and Acquisitions" (IMA) der Universität Witten/Herdecke schon im Jahr 2003. Neuere Analysen ziehen eine ähnlich nüchterne Bilanz. So legte das Beratungsunternehmen Ernst & Young im Jahr 2006 eine Analyse von 189 Transaktionen börsennotierter Unternehmen vor, von denen nur jede dritte eine erhebliche Wertsteigerung brachte. Experten zufolge kranken die Transaktionen sehr häufig am Faktor Kultur. Grund genug, der Bedeutung von Unternehmenskulturen in Fusionen und Übernahmen einmal nachzugehen.

Schon in den 1980er und 1990er Jahren war die Unternehmenskultur ein Schwerpunktthema der Organisationsforschung. Die Unternehmenspraxis beachtete den vermeintlich weichen Faktor Kultur dagegen kaum. Erst die nüchterne Erkenntnis, dass die Kultur eines Unternehmens Einfluss auf die Umsatzzahlen hat und sogar Fusionen oder Übernahmen zum Scheitern bringen kann, weckte das Interesse an der Thematik. Heute scheint die große Bedeutung der Unternehmenskultur zum Allgemeingut des Managementwissens zu gehören, wie eine Internetbefragung des Beratungsunternehmens ARGO aus dem Jahr 2007 zeigt: Insgesamt 91 Prozent der 160 befragten Manager gaben an, dass die Unternehmenskultur für ihre Organisation wichtig oder sehr wichtig sei (Abbildung 1).

Allerdings definierten die Teilnehmer den Begriff der Kultur sehr unterschiedlich. Was heißt „Unternehmenskultur"? Wie entsteht sie und – vor allem - wie lässt sich diese Kultur in Fusions- und Übernahmeprozessen steuern?

Die Literatur bietet verschiedene Zugänge zum Thema an, von denen sich die folgende Definition ableiten lässt:

„Unternehmenskultur ist der sichtbare Ausdruck von Wertheltungen und Normen sowie der zugrunde liegenden Annahmen und Überzeugungen, die eine Organisation im Lauf ihrer Geschichte entwickelt und sie von anderen Unternehmen unterscheidet."

Diese Kultur zeigt sich in Umgangsformen, Kleidung und Sprachbildern, in Verboten und Geboten, in Ritualen, Mythen und Geschichten oder in architektonischen und technologischen Ausprägungen. Auch wenn Unternehmen sich dessen nicht bewusst sind, prägen sie doch eine eigene Kultur aus, die nicht ausgesprochen oder schriftlich festgehalten sein muss und sich laufend auch ohne bewusste Steuerung ändern kann. Unternehmenskulturen sind nicht per se gut, schlecht, richtig oder falsch. Entscheidend ist, ob sie die Ziele der Organisation behindern oder fördern. Zwei Faktoren sind dabei besonders zentral:

- Unternehmenskulturen können sich verändern. Übernahmen oder Zusammenschlüsse von Unternehmen bringen zum Beispiel einschneidende Kulturveränderung mit sich. Gerade in diesen Momenten der kollektiven Aufmerksamkeit hinterlässt Erlebtes nachhaltige Spuren. Wenn Mitarbeiter im Fusionsprozess feststellen, dass bestimmte Vorgehensweisen im Unternehmen „normal" werden, prägen sie sich diese Veränderungen ein. Wer diesen Prozess sowohl im „Was" als auch im „Wie" bewusst gestalten will, muss lange vor der Post-Merger-Integration ansetzen.
- In der Regel zwingt der „Stärkere" dem „Schwächeren" seine Kultur auf, ohne zu hinterfragen, ob der eigene Ansatz sinnvoll ist. Damit kann er das Wertvolle einer anderen Kultur zerstören, noch bevor klar ist, wie die Vision des Zusammenschlusses aussieht und welche Strategie und damit notwendige Kultur als Träger daraus resultiert. Diese Gefahr ist dann besonders groß, wenn Unternehmen deutlich unterschiedliche Märkte bedienen. Stehen Vision und Strategie des Zusammenschlusses fest, wird schnell klar, dass Elemente aus allen betroffenen Kulturen einen Mehrwert darstellen. Diese Zielkultur kann der gemeinsame Nenner sein, der genügend Spielraum für marktbedingte Unterschiede zulässt.

Bedeutung der Firmenkultur

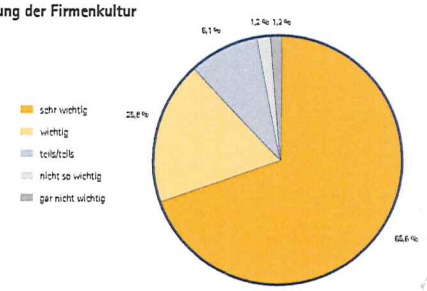

Abbildung 1: Antworten von 160 Unternehmen aus der ARGO-Internetbefragung

Beispiel Moeller

Eines von vielen Beispielen für einen produktiven Umgang mit kulturellen Veränderungen liefert die Moeller Firmengruppe mit Sitz in Bonn. Der weltweit tätige Anbieter von Komponenten und Systemen für die Energieverteilung und Automatisierung gehört seit kurzem zum amerikanischen Industriekonzern Eaton Corporation in Cleveland. Nach dem Merger der Felten & Guilleaume AG mit Moeller im Jahr 1998 übernahm 2003 die amerikanischen Investorengruppe Advent International das Unternehmen, um es 2005 an die britischen Investoren Doughty Hanson zu veräußern. Das Management der Moeller Firmengruppe stellte in dieser Umbruchphase die Weichen auf internationales Wachstum, stieß einen Restrukturierungsprozess an und startete im Jahr 2005, begleitend dazu, einen weltweiten Kulturprozess.

Dem Management war von Anfang an klar, dass eine neue, gemeinsame Unternehmensvision, Strategie und Kultur notwendig war, um diesen Weg erfolgreich zu gehen. Dieses neue Wir-Gefühl musste sich nach dem Zusammenschluss jedoch erst entwickeln. Dazu beitragen sollte der im Jänner 2005 gestartete „Moeller Cultural Change".

Der Veränderungsprozess startete mit einer **Analysephase**, in der eine Projektgruppe den Ist-Stand der Unternehmenskulturen skizzierte. Das Team bestand aus dem Projektleiter des Beratungsunternehmens ARGO, seinem internen Pendant, dem Marketing- sowie dem Personalleiter der Moeller Firmengruppe, zwei Area Managern sowie Führungskräften aus dem Fertigungsbereich, der kaufmännischen Leitung und dem Projektmanagement. Im Dialog arbeiteten die Beteiligten die Gemeinsamkeiten der beteiligten Kulturen heraus, wie zum Beispiel die in beiden Unternehmen stark verwurzelte Kunden- und Qualitätsorientierung oder die Hilfsbereitschaft in den Teams. Außerdem strichen sie Potenziale für gegenseitige Ergänzung hervor, wie das Arbeitstempo oder die Informationspolitik.

Diese Ergebnisse lieferten die Basis für die **Initiationsphase**, deren Kern das Entwickeln einer gemeinsamen Vision und Mission sowie regional ausdifferenzierter Leitbilder war. „We keep power under control!" lautete schließlich das Mission-Statement, das in einem weltweiten, strukturierten Diskussions- und Feedbackprozess top-down und bottom-up als Kernbotschaft und Überbegriff der regional ausdifferenzierten Leitbilder entstand. Die Initiationsphase diente zum einen dazu, Botschaften so zu finden, dass der Stil des Findungsprozesses dem Inhalt der Botschaften entsprach. Im Fall der Moeller Firmengruppe hieß dies, dass der Dialog im Vordergrund stand, denn das Unternehmen strebte eine gesprächsorientierte und offene Kultur an. Zum anderen ging es darum, Botschaften zu formulieren, die mit einfachen und nachvollziehbaren Aussagen Bilder der neuen Realität schaffen und das Erreichen der Ziele unterstützen. Ein Leitsatz, der in diesem Prozess entstand, lautete zum Beispiel: „We further international understanding and accept differences" („Wir fördern den internationalen Austausch und akzeptieren Unterschiede").

Botschaften wie diese konkretisierte die Firmengruppe in regionalen Leitbildern für Nord- und Südeuropa, Osteuropa, Asien und Übersee. In einem Großgruppen-Workshop

arbeitete das Management der einzelnen Regionen zunächst in parallelen Streams die Leitbild-Kernthemen heraus, um anschließend gemeinsam konkrete Sätze zu formulieren, die das gewünschte Verhalten in der Zielkultur genauer beschreiben sollten. Interkulturelle Unterschiede zeigten sich zum Beispiel darin, dass die asiatischen Manager das Kernthema „Respekt" in ihr Leitbild aufnahmen, während osteuropäischen Führungskräfte der „starken persönlichen Kundenbeziehungen" ein besonderes Gewicht gaben.

Wie stark diese Leitbilder bereits im Unternehmen verankert waren, untersuchte Moeller anschließend mithilfe von Mitarbeiterbefragungen. In der anschließenden Implementierungsphase startete das Management internationale und nationale Umsetzungsprojekte, die den kulturellen Veränderungsprozess weiter vorantreiben sollten. Von den Geschäftsbereichen nominierte Mitarbeiter begleiteten als Change-Agents den Prozess und unterstützten die Führungskräfte bei der Umsetzung und dem Monitoring von Projekten. Außerdem trugen sie Erfolge und Fragen in überregionale Workshops, um dort Kompetenzen auszutauschen und den internationalen Wissenstransfer zu fördern. Dabei kristallisierten sich drei Arbeitsfelder heraus, in denen die lokale Umsetzung auch durch globale Aktivitäten vorangetrieben und unterstützt wurde. Im Fokus des kulturellen Veränderungsprozesses standen:

- die Personalentwicklung,
- die Kommunikation und
- der internationale Austausch.

Ziel war es, Rahmenbedingungen und Kompetenzen zu schaffen, die dazu beitrugen, die Kultur im Arbeitsalltag zu verankern. Dem Wunsch nach einer schnelleren und gezielteren Kommunikation begegnete das Unternehmen beispielsweise mit dem Aufbau eines internationalen Teams von Kommunikationsmanagern. Die Kommunikationsexperten sollten sowohl den Austausch von Informationen mit dem Headquarter fördern und monitoren als auch länderübergreifende Kommunikationsnetzwerke schaffen, um eine raschere und gezieltere Wissensvermittlung zu ermöglichen. Auch für den Bereich Human Resource Development entwickelte Moeller eine Plattform, um die internationale Personalentwicklung voranzubringen.

Anfang 2008 belegte eine erneute Mitarbeiterbefragung, dass sich der Kulturprozess positiv entwickelt hat. Gerade Regionen wie Asien, in denen anfangs deutliche Abweichungen zwischen der tatsächlichen und der gewünschten Firmenkultur vorherrschten, hatten Fortschritte gemacht, sowohl im Vergleich zu den eigenen Basiswerten als auch zum Konzernmittel. Kernthemen, auf die das Unternehmen seinen Entwicklungsfokus setzte, hatten sich in allen Regionen positiv verändert, und dies, obwohl das Management in der Zeit auch schmerzhafte Restrukturierungen umsetzte.

Diese Entwicklung soll das Unternehmen nun aus eigenen Kräften weiterführen. Was in den ersten drei Phasen durch ARGO als externen Berater gestützt und gesteuert wurde, muss im Folgenden schrittweise in die Verantwortung und das Selbstverständnis der Organisation übergehen. In der derzeit noch andauernden **Integrationsphase** baut die Moeller Firmengruppe nun monitorende, steuernde und intervenierende Kompetenzen auf. Viele Plattformen, die im Lauf des Projektes geschaffen wurden, um Feedback einzufangen oder Verbesserungsvorschläge zu erfassen, übergibt das Beratungsunternehmen nun Internen zur Leitung und Weiterführung. Nach dem Merger mit der Eaton Gruppe im Frühjahr dieses Jahres gilt es nun, die Erfolge aus dem Cultural Change zu nutzen und als Erfolgsfaktor für die gemeinsame Zukunft Eaton- Moeller fortzuführen.

Das Beispiel Moeller zeigt, dass Unternehmen ihre Kultur produktiv beeinflussen können, um Aspekte wie Kommunikation oder Internationalität gezielt zu verändern. Doch dabei müssen sie verschiedene Hindernisse überwinden. Die eingangs erwähnte Argo-Internetumfrage liefert Antworten darauf, unter welchen Bedingungen kulturelle Veränderungen gelingen:

- 41 Prozent der Befragten gaben an, dass Veränderungen scheitern, wenn Führungskräfte nicht hinter ihnen stehen und ihre Vorbildfunktion nicht wahrnehmen.
- 31 Prozent sahen die Ursache des Scheiterns in einer fehlenden Zielsetzung und Kommunikation.
- 26 Prozent wiesen darauf hin, dass sich eine Unternehmenskultur nicht verändert, wenn der Sinn dieser Neuerung nicht nachvollziehbar ist.

Kulturelle Faktoren können Veränderungen vorantreiben oder blockieren. Unternehmen, die den Faktor Kultur in Fusionen und Übernahmen nicht nur berücksichtigen, sondern auch gezielt steuern, haben gute Chancen, die Transaktion zum Erfolg zu führen und einen deutlichen Mehrwert für alle beteiligten Stakeholder zu schaffen.

Voraussetzungen für kulturelle Veränderungen

Unternehmenskultur wird sich nicht ändern, wenn:		
Führung und Vorbild 41%	**Ziele und Kommunikation 31%**	**Nutzen und Notwendigkeit 26%**
▶ die Unternehmensführung das nicht deklariert und wenig Geduld hat ▶ das Management seine Vorbildfunktion nicht lebt ▶ Top Management keinen Fokus darauf legt ▶ die Führungskräfte sowie informale Führer des Unternehmens nicht mitziehen ▶ die Grundeinstellung im Top Management falsch ist und die Werte nicht vorgelebt werden ▶ die Unternehmensleitung dies nicht will, kein Commitment da ist ▶ sich die FK nicht entsprechend ändern/verhalten! Und in altem Kulturverhalten verharren ▶ das Board es nicht vorlebt, es nicht top down vorgelebt wird ▶ die Führungsmannschaft nicht geschlossen hinter dem Veränderungsprozess steht ▶ die Keyplayer nicht dahinter stehen	▶ Leute nicht gut genug instruiert worden sind ▶ nicht bekannt ist, wo es hin geht und warum das nötig ist ▶ keine klare Zielsetzung definiert und für alle klar verständlich kommuniziert wurde ▶ nicht überzeugend und ehrlich vermittelt wird ▶ von der Unternehmensführung nicht kommuniziert wird ▶ Ziele und Visionen nicht kommuniziert und allgemein bekannt sind ▶ den Mitarbeitern nicht klar ein Ziel vorgegeben wird, mit dem sich jeder identifizieren kann ▶ nicht ehrlich und zeitgerecht über Werte und die Ansprüche kommuniziert wird ▶ Betroffene nicht rechtzeitig informiert werden ▶ man nicht weiß, welche Kultur man erzielen will	▶ man es nicht schafft die Belegschaft von dem Nutzen der Veränderung zu überzeugen ▶ der Sinn & Zweck, die Notwendigkeit etc. des Veränderungsprozesses nicht ausreichend klar ist ▶ die Veränderungsnotwendigkeit nicht verstanden wird ▶ der „Leidensdruck" nicht groß genug ist ▶ die notwendige Zeit für Veränderung nicht eingeräumt wird ▶ nicht alle Beteiligten hinter der Veränderung stehen ▶ die MA bzw. Verantwortlichen aus persönlichen Motiven nicht bereit sind sich der Veränderung zu stellen ▶ kein „press on action" gesehen wird ▶ die Angst vor Veränderung größer ist als die Probleme der derzeitigen Situation ▶ die Veränderungsnotwendigkeit jeweils beim anderen gesehen wird

Abbildung 2: Erfolgskritische Faktoren für Veränderung

7 Elemente der Veränderung

Die Beratungserfahrung zeigt, dass sieben Elemente den Veränderungsprozess unterstützen:

1. **Veränderung braucht eine Vision**
Viele Entscheidungen, die im Zuge einer Fusion getroffen werden, sind hinfällig, solange die Vision fehlt. Kompatibilität, den „Fit" hinsichtlich der Kundenstämme, Märkte, Produkte und Kulturen abzugleichen, ist sinnvoll. Doch dabei richten viele Organisationen den Blick zu stark auf Vergangenes und zu selten auf Zukünftiges und Visionäres. Kostensynergien zu verkünden, stellt Analysten zufrieden, schafft jedoch keine Zukunfts- und Wachstumsorientierung. Und genau dieser positive Blick in die Zukunft hält die Ängste im Zaum und bildet den Rahmen für anstehende Entscheidungen.

2. **Veränderung braucht greifbare Bilder über die Zukunft und den Weg dorthin**
Ehrliche Szenarien über das, was sein wird, und das, was ohne die Veränderung geworden wäre, motivieren die Mitarbeiter, die Fusion mitzutragen. Eine Wegbeschreibung erleichtert diese Aufgabe, auch wenn es in der Anfangsphase nicht leicht ist, ein Bild des Fusionsprozesses zu zeichnen. Unternehmen sollten jedoch versuchen, die Vorteile der Veränderung für die Mitarbeiter zu beschreiben und sich in ihrer Darstellung nicht auf den Gewinn für die Organisation beschränken.

3. **Veränderung braucht ein eingeschworenes Führungsteam**
Eine zu kleine oder zu spät zusammengesetzte Runde von Führungspersönlichkeiten scheitert an systemimmanenten Kräften der Beharrung. Bei einem Merger ist es daher unerlässlich, Anlass und Vision der Veränderung zu allererst in einer hinlänglich großen und optimal überschaubaren Führungsrunde zu verankern. Vertrauen, Commitment zum Thema und ein einheitlicher Stil des Veränderungsmanagements bilden die Voraussetzung dafür, Veränderung im Unternehmen leben zu können. Ist diese Führungsmannschaft nicht rechtzeitig und vollständig an ihrem Platz, scheitert der Merger an dieser fehlenden Ressource.

4. **Veränderung braucht Ressourcen**
Jede Veränderung wirkt sich zunächst negativ auf die Produktivität aus. Sie lenkt die Aufmerksamkeit vom Tagesgeschäft ab, Ängste, Gerüchte und Kämpfe um die neuen Ressourcentöpfe kosten Energie. Dieser Effekt lässt sich nicht verhindern, aber verkürzen, indem Unternehmen der Veränderung Aufmerksamkeit, Kompetenz und Zeit widmen.

5. **Veränderung braucht professionelle interne Kommunikation**
Nur einheitliche, klare Botschaften erzeugen Vertrauen, nur Verbindlichkeit, Transparenz und Kommunikation motivieren. Professionelle interne Kommunikation schafft den zeitlichen Spielraum und die Geduld, mit der Mitarbeiter auf die ersten positiven Effekte einer neuen Situation warten. Unkoordinierte Einzelaktionen und unpersönliche Aussendungen helfen weniger als sie unkontrollierbare Phantasien erzeugen. Erlebte Brüche und Unterschiede in der Kommunikation binden weitere Aufmerksamkeit und damit Produktivität.

6. **Veränderung braucht psychologische Kompetenz in der Führung**
Die Denkweisen Einzelner und die Kultur der Organisation zu verändern, ist die größte Herausforderung für Manager, gleichzeitig aber auch der Schlüssel zu ihrem Erfolg. Abseits planender, steuernder, implementierender und kontrollierender Managementtätigkeit ist hier Führungskompetenz gefragt. Emotional intelligente Führungspersönlichkeiten sind der Motor und das Rückgrat jeder Veränderung – egal auf welcher Hierarchiestufe, egal ob formelle oder informelle Anführer. Emotional intelligente Menschen sind es letztlich auch, die den professionellen Umgang mit Emotionen wie Wut, Angst oder Trauer in ihrer Vielzahl an Verkleidungen beherrschen.

7. **Veränderung braucht sichtbare Erfolgserlebnisse**
Ein klar strukturierter Fahrplan und deutliche Etappensiege steigern das Zutrauen in die Machbarkeit und die positiven Auswirkungen des Integrationsbestrebens. Indem sich Unternehmen auf erfolgsrelevante Faktoren konzentrieren, bündeln sie nicht nur Ressourcen, sondern produzieren auch schneller spürbare Erfolge. Es ist das Recht der Mitarbeiter, den Ereignissen zuerst abwartend gegenüberzustehen, sichtbare Erfolge bringen jedoch bald die kritische Masse an Bord. Befragungen können den Prozess stützen. Sie liefern Daten und Veränderungserfolge - von der Ausgangssituation der Veränderung bis zur Evaluation.

Webtipp

Weitere Informationen zum Thema Cultural Change und eine Kurzfassung der im Beitrag genannten ARGO-Internetstudie finden Sie unter:
www.personal-manager.at
(„News & Termine" > „Downloads")