

4. Excellence Letter
Bernd Remmers Consultants
September 2005

Excellence Letter

Unternehmenszusammenschlüsse sind jeweils mit grossen Erwartungen und Zielen verbunden. Nicht selten werden diese Erwartungen nach Bekanntgabe der Fusion auch umgehend von den Aktienmärkten widerspiegelt. Die Katerstimmung kommt erst später. Ein Grossteil der Fusionen – Schätzungen sprechen in der Regel von über 50% – misslingen. Im Nachhinein ist man immer schlauer und oft werden Inkompatibilitäten in den Unternehmenskulturen als Grund für das Scheitern angeführt. Erstaunlich dagegen ist, dass in der Vorbereitungsphase von Unternehmenszusammenschlüssen dem kulturellen Aspekt in der Regel wenig Beachtung geschenkt wird. Unsere Netzwerkpartnerin Pascale Meyer zeigt in diesem Excellence Letter auf, welche Bedeutung der Unternehmenskultur bei Fusionen zukommt und wie Due Diligence in Bezug auf kulturelle Faktoren aussehen kann.

Von der Verlobung zur Hochzeit

Unternehmenskultur – eine Herausforderung bei Unternehmenszusammenschlüssen

1. Der Zauber und die Crux – ein Blick in die Realität

Nur 30% der Firmenzusammenschlüsse gelingen bzw. sind erfolgreich.

Warum?

Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird ein Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf Herz und Nieren geprüft. Die vorherrschende Unternehmenskultur findet dabei meist wenig Beachtung. Die Unterschätzung der Kultur ist aber häufig einer der Gründe, warum Fusionen scheitern.

Zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses sind diverse Faktoren nicht klar plan- und berechenbar. So z.B.

- die Reaktionen der Konkurrenten,
- die Reaktionen der Mitarbeiter,
- tatsächliche Synergiegewinne,
- die gesamtwirtschaftliche Lage.

Worin besteht der Zauber derjenigen, die es schaffen?

Mit dem Zusammenschluss sind zwangsläufig Veränderungen verbunden. Diese führen zu Unsicherheiten, oft auch über die eigene Zukunft. Das Gefühl der Angst greift um sich.

Mögliche Fragen, die sich von dem Zusammenschluss Betroffene stellen:

- Warum wurde unser Unternehmen überhaupt übernommen?
- War das, was wir bisher gemacht haben, nicht gut genug?
- Ist die Art und Weise, wie wir gearbeitet haben noch richtig und macht es Sinn so weiter zu arbeiten?
- Wie geht es überhaupt weiter?
- Wird meine Abteilung ausgelagert?
- Werde ich meine Stelle behalten können?
- Wer wird mein Vorgesetzter?

Fragen über Fragen. Als Reaktion darauf neigen Mitarbeiter oft dazu, die Integration abzulehnen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Barriere des Nicht-Wollens auf Seiten der Mitarbeiter. Dieser Widerstand kann soweit gehen, dass es zu inneren und/oder äußeren Kündigungen kommt.

In den ersten drei Jahren nach dem Fusionszeitpunkt verlassen vielfach über 50% der Top Manager ihr Unternehmen. Wenn die guten Manager das neue Unternehmen verlassen, gehen Identifikationsfiguren und Leistungsträger verloren, die für die schwierige Aufgabe des Neuaufbaus besonders wichtig sind.

Unternehmen, die erfolgreich fusionieren, schaffen es, wertvolle Mitarbeiter mit im Boot zu haben und gemeinsam in eine Richtung zu rudern.

Natürlich sind Veränderungsprozesse auch durch verstärkte „Machtkämpfe“ gekennzeichnet.

Beispiel:

Im konkreten Arbeitsalltag stellt sich beispielsweise die Frage, welcher der beiden Vertriebsleiter zweier Unternehmen künftig den Vertrieb bzw. welche Bereiche des Vertriebes beeinflusst.

Die Machtkämpfe sind notwendig, weil das Revier neu verteilt oder aufgeteilt werden muss. Gerade solche Machtkämpfe gefährden aber auch eine erfolgreiche Integration.

Folgen von Machtkämpfen:

- Versteckte Aktionen
- Gezieltes Ausstreuen von Gerüchten
- Verschleppte Entscheidungen
- Defizite im Kommunikations- und Informationsverhalten

Faktoren wie Angst, Unsicherheit, Ohnmacht und Konkurrenz untereinander führen zu enormen Reibungsverlusten, die einen erfolgreichen Zusammenschluss belasten.

Unternehmen, die erfolgreich fusionieren, schaffen es, Vertrauen in den Prozess, die Mitarbeiter und die Führungskräfte zu entwickeln und zu fördern.

Es geht insbesondere darum, dieses Vertrauen sichtbar und erlebbar zu machen. Nicht ausschließlich darüber zu sprechen ist angesagt, sondern es zu tun.

Wenig fruchtbar ist daher, wenn eine Führungskraft immer wieder „letzte Textänderungen“ an den von den Mitarbeitern erarbeiteten Visionen anbringt. Dadurch nämlich wird eben genau dieser für die Mitarbeiter so wichtige Freiraum beschnitten.

Unternehmen, die erfolgreich fusionieren, schaffen es insbesondere auch, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Fusionspartner zu integrieren. Sie erwarten nicht nur, dass der Fusionspartner sich anpasst, sondern sind selber bereit mit dem „eigenen“ Unternehmen diese Anpassungsleistung zu erbringen.

Sie warten nicht darauf, dass der jeweils andere diese Anstrengung übernimmt, denn sie wissen, dass ein Zusammenwachsen auf diese Art nicht funktionieren wird. Sie wissen auch, dass Kultur weder vererbt noch verordnet werden kann.

Unternehmen, die erfolgreich fusionieren, arbeiten mit den Unterschieden und verneinen diese nicht.

Sie wissen, dass bei einer misslungenen Integration die angestrebten Ziele nicht erreicht werden können. Dass dadurch sinkende Aktienwerte zum Scheitern einer erfolgreichen Fusion führen werden.

Unternehmen, die erfolgreich fusionieren, wissen, dass bei einem Zusammenschluss die Verträglichkeit (compatibility) zwischen den Unternehmenskulturen ein Schlüssel zum Erfolg ist.

Mit compatibility wird die Fähigkeit bezeichnet, in der Zusammenarbeit mehr Ergebnisse als Reibungsverluste zu erzeugen. Dies ist die Voraussetzung für Mehrwert. Betonen möchte ich an dieser Stelle, dass Verträglichkeit keinesfalls gleichzusetzen ist mit Harmonisierung.

2. Formen von Unternehmenszusammenschlüssen

Wenn zwei Unternehmen sich zusammenschließen, bezeichnen die Medien das hin und wieder als Hochzeit. Dieser Vergleich erweist sich in vielerlei Hinsicht als adäquat. So können sich Unternehmen in Form von „offenen Ehen“, von „traditionellen Ehen“ oder von „modernen Ehen“ zusammenschließen.

„Offene Ehe“

Die beteiligten Unternehmen können ihre Kulturwerte (z.B. Führungsstil, Entscheidungsverhalten, Umgang mit Kunden etc.) aufrechterhalten. Jeder kann weiterhin im Rahmen der gemeinsamen Ziele relativ autonom agieren. Es handelt sich um eine ziemlich erfolgreiche Form des Zusammenschlusses, da die erforderlichen Veränderungen eher gering sind.

„Traditionelle Ehe“

Es ist notwendig, den Fusionspartner zu restrukturieren, um die Ziele des Zusammenschlusses zu erreichen. In der Regel wird das übernommene Unternehmen dem Übernehmer angepasst. Der Erfolg des Mergers hängt hierbei entscheidend davon ab, ob das übernommene Unternehmen bereit ist, diese Art von „Ehevertrag“ zu akzeptieren.

„Moderne Ehe“

Die Fusionspartner schätzen gegenseitig die Kompetenz und Fähigkeit des Managements des anderen hoch ein. Die beiderseitige „Integration“ führt zu großen Veränderungen für beide Seiten. Dieser Fall setzt eine ausgesprochen hohe Integrationsfähigkeit voraus.

3. Was ist Unternehmenskultur?

Der Begriff Unternehmenskultur ist vielschichtig und wird je nach Konzept verschieden definiert.

Unternehmenskultur:

- ist ein miteinander geteiltes Verhaltensmuster, das auf gemeinsam gelernten und bewährten Annahmen und Überzeugungen basiert.
- setzt eine Geschichte gemeinsamer Erfahrungen voraus, die wiederum auf einer stabilen Mitgliedschaft in der Gruppe beruhen.¹

Das Verhaltensmuster ist tief verwurzelt und stabil und hat viele Erscheinungsformen. Es muss sich genügend bewährt haben, damit man es als gültig bzw. bindend betrachten kann. Deshalb wird es auch neuen Mitgliedern als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben.

Die Unternehmenskultur dient u. a.:

- dem Überleben.
- dem Wachstum.
- der Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt.
- der Integration, die die tägliche Arbeit und Anpassungsfähigkeit der Personen im Unternehmen ermöglicht.

Was bedeutet dies nun im unternehmerischen Alltag?

Unternehmenskultur wird erkennbar in:

- **sichtbaren** Strukturen und Prozessen im Unternehmen (Artefakte). Hierzu gehören Sprache, Bräuche und Rituale wie z.B. Betriebs- oder Abschiedsfeiern, Literatur, Sitzordnung, Architektur wie z.B. Möbel im Sitzungssaal, Emotionen, Verträge, usw.

Beispiele:

In einem international geprägten Unternehmen pflegten die Mitarbeiter einen angloamerikanischen Umgang und duzten sich generell untereinander. In dem Schweizer Partnerunternehmen war dies nicht üblich.

¹E. H. Schein, Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, 1995

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis ist, dass in einem Unternehmen Türen generell offen stehen oder nicht vorhanden sind. In anderen Unternehmen werden die Türen jeweils geschlossen.

In der Arbeit mit Unternehmen, die sich zusammengeschlossen haben, ist immer wieder zu beobachten, dass solche und andere Andersartigkeiten die Mitarbeiter erst mal irritieren, da sie neu sind und mit bestimmten Vorstellungen über das Klima und die Zusammenarbeit verbunden werden. Nicht unüblich ist daher, dass das Neue abgelehnt wird. Um ein Zusammenwachsen zu fördern, ist es deshalb wichtig, sich mit Andersartigkeiten zu beschäftigen.

- **halbsichtbaren** bekundeten Werten. Diese sind zwar unsichtbar, aber artikulierbar. Sie umfassen die Gründe, warum ein Unternehmen etwas tut. Hierzu gehören unter anderem Strategien, Richtlinien, Ziele und auch die Unternehmensphilosophien.

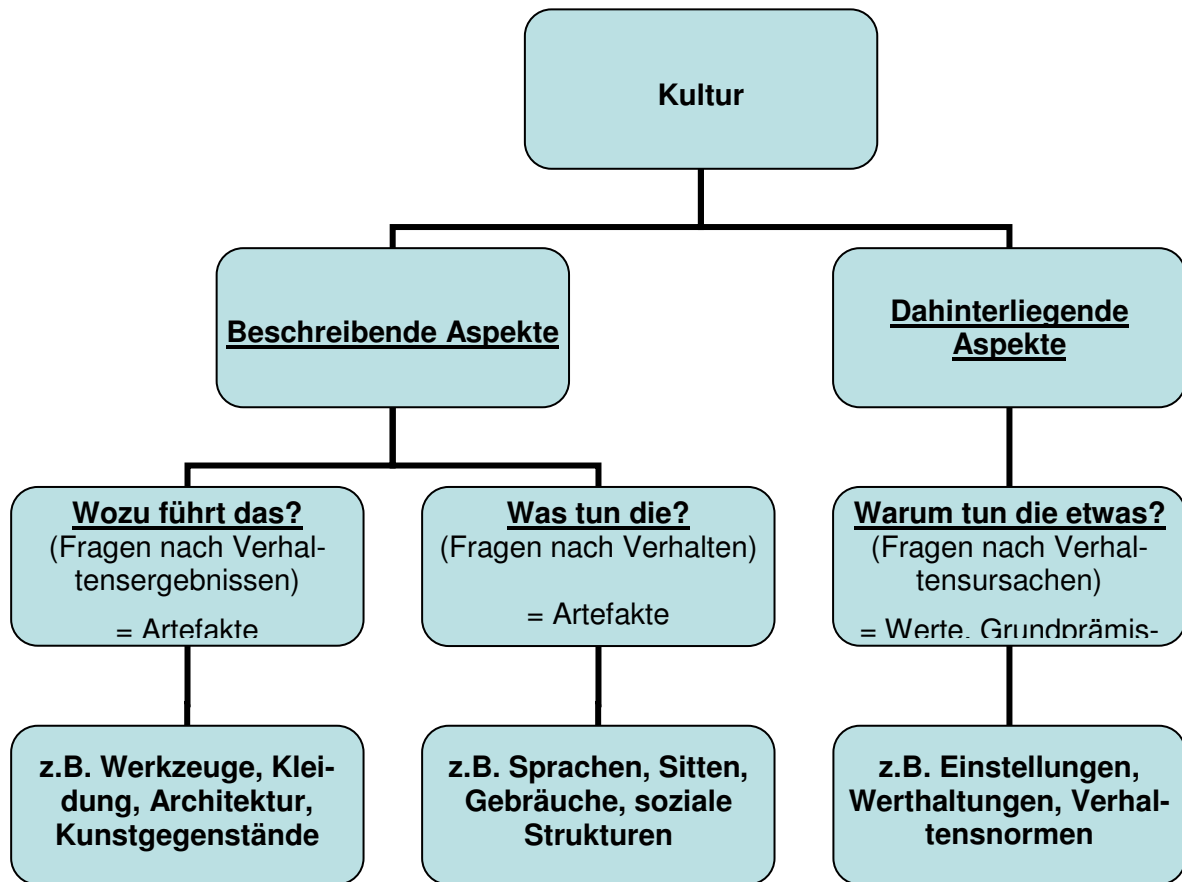
Beispiel:

Es kann vorkommen, dass die fusionierenden Unternehmen unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Beispielsweise fusionieren zwei Möbelfirmen von denen die eine insbesondere junge Menschen mit noch geringen finanziellen Mitteln anspricht, die andere hingegen eher eine gering bemittelte Schicht mittleren Alters. Das gesamte Firmenkonzept orientiert sich an den jeweiligen Zielgruppen. Wie soll nun die Strategie bei einem Zusammenschluss sein? Sollen „alle Kunden“ angesprochen werden? Und wenn ja, wie ist das möglich, ohne den bisherigen Kundenstamm zu verlieren?

In einem anderen Fall ging es um ein Grafikerunternehmen, bei welchem jeder Mitarbeiter nur für maximal 4-5 Jahre eingestellt wurde. Durch diese Strategie des steten Personalwechsels sollte der Input an Kreativität aufrechterhalten bzw. gefördert werden. Das Partnerunternehmen betrachtete hingegen eine hohe Fluktuation als kostenintensiv und pflegte eine andere Personalstrategie. Es war eher darum bemüht, den Personalwechsel in Grenzen zu halten, da das Erfahrungswissen hier betont wurde.

- **nicht sichtbaren** unbewussten, selbstverständlichen Anschauungen, Annahmen, Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Man nennt sie Grundprämissen. Sie bilden die Basis auf der sich die gelebten Werte bilden und die Artefakte erklären.

Folgende Aspekte der Kultur sind unterscheidbar:



4. Unternehmenskultur - wozu?

Die Unternehmenskultur übernimmt folgende Funktionen:

- Unterstützt bei Entscheidungsfindungen.
- Bietet eine Orientierungshilfe und Richtschnur.
- Koordiniert gemeinsame Werte und Normen.
- Schafft Unterschiede bzw. Grenzen.
- Motiviert und vermittelt einen Sinn für das Verhalten.
- Trägt zur Bildung und Bewahrung von Identität und Autonomie des Unternehmens bei.
- Stärkt die Identifikation bzw. das Wir-Gefühl.
- Reduziert die Komplexität und stärkt dadurch die Handlungsfähigkeit des Unternehmens, weil man weiß, was „richtig“ ist.
- Unterstützt dadurch eine bessere Strukturierung und verringert Fehlinformationen.

Unternehmenskultur **steuert** einerseits das Verhalten, **erhält** aber andererseits auch das System „Unternehmen“.

Beispiel:

In einer Bank wurde zur Stärkung des Wir-Gefühls ein Sportcenter speziell für die Mitarbeiter eingerichtet. Eine andere Möglichkeit für Unternehmen ist es, speziell für die Kinder und Partner der Mitarbeiter Freizeitangebote zur Verfügung zu stellen.

Das Schaffen einer Grenze birgt die Gefahr in sich, sich zu stark abzugrenzen. Eine Folge davon ist, dass mögliche Impulse der Umwelt das Unternehmen nicht mehr erreichen und anregen können. Innovationen gehen verloren, weil die Abschottung zu groß ist. Daher ist es enorm wichtig, dass die Grenzen stets durchlässig bleiben.

Beispiel:

Bei Universitäten ist diese Gefahr zu beobachten. So werden sie nicht umsonst als Elfenbeintürme bezeichnet. In den letzten Jahren erfolgte daher ein Bemühen von Seiten der Wissenschaft und der Wirtschaft, sich stärker zu öffnen, um dadurch Impulssetzungen zu fördern und einer Abschottung entgegenzuwirken. Denn ein Sinn und Zweck der Wissenschaft ist es ja auch wissenschaftliche Ergebnisse in die Praxis umzusetzen.

Eine weitere Gefahr ist, dass die Wahrnehmung reduziert wird, weil ein bestimmtes Verhalten ausgeschlossen wird. Dies kann dazu führen, dass gewisse Warnsignale nicht mehr

wahrgenommen werden. Durch ein Gefühl gemeinsamer Stärke können wichtige Hinweise oder Informationen übersehen oder unterschätzt werden. Auch besteht das Risiko, dass eine starke Unternehmenskultur Innovationen eher im Keim erstickt als dass sie diese fördert.

Wichtig ist daher, dass eine Unternehmenskultur immer die Möglichkeit der Veränderung zulässt.

Dies ist natürlich nicht gleich zu setzen damit, dass jede Strömung und Änderung immer gleich aufzunehmen und durchzusetzen ist.

5. Orientierung im Dschungel der Kulturen

Die Besonderheit einer Kultur kommt in unterschiedlichen Artefakten, Werten und Grundprämissen zum Ausdruck. So beispielsweise u.a.

- im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, in Verhaltensregeln (was ist o.k. und was nicht), in Imagebroschüren, in der Werbung nach außen, in der Architektur, der Einrichtung, der Kunst, in Sprachstilen,
- im Führungsverständnis, in den Normen, in der Bedeutung von Kundenorientierung, im Qualitäts- und Kostenbewusstsein,
- in den Zukunftsplänen des Unternehmens, der Ausrichtung der zugrunde liegenden Geschäftsstrategien.

Unternehmenskulturen können typologisiert werden. Betrachtet man Unternehmenskulturen als Typen, so ist dabei nicht aus den Augen zu verlieren, dass wir hier systematisieren und somit vereinfachen. Eine Typologie ist immer nur ein grobes Hilfsmittel. Dies bedeutet, dass diese Typen äußerst selten in ihrer Reinform auftreten, sondern in der Arbeitswirklichkeit immer Mischformen bilden. Ebenfalls zu betonen ist hierbei, dass lediglich Tendenzen aufgeführt werden.

Beispiele:

Stellen Sie sich die Atmosphäre vor, wenn Sie in ein Autohaus gehen, um sich umzusehen. Es wird Ihnen sicher auffallen, dass relativ schnell ein Verkäufer auf Sie zukommt, Ihnen die Vorzüge einzelner Fahrzeuge erläutert, sie auffordert, sich ins Auto zu setzen, die Dinge auszuprobieren und vielleicht sogar gleich eine Probefahrt zu machen. Dabei kommt zum Ausdruck: der Kunde ist König. Der Verkäufer investiert in den Kunden und geht davon aus, dass er dadurch einen Vertrag abschließt und vom Kunden Geld erhält.

Anders wird die Atmosphäre in einer Versicherung oder einer Bank wahrgenommen. Tendenziell befinden sich diese in großen Gebäuden. Im Eingangsbereich trifft man häufig auf Kunst an den Wänden. Sachlichkeit wird dargestellt. Seriosität ist ein wichtiger Wert in diesen Branchen. Genauso wie Perfektion und Verlässlichkeit. Diese werden u.a. im Erscheinungsbild ausgedrückt.

Wieder anders ist es, wenn Sie die Gepflogenheiten beim Filmdreh beobachten. Da weht ein anderer Wind. Das Maximum muss gegeben werden. Im Film geht man oft an Grenzen oder überschreitet diese gar. Erinnern Sie sich z.B. an Robert de Niro, der sich für eine Rolle ca. 20 kg Gewicht zugelegt hat, um diese möglichst realitätsnah zu spielen?

Bei Flugzeugbaufirmen wiederum herrschen andere Werte vor. Wichtig ist es hier insbesondere Risiken abzuwiegen und außerordentlich sorgsam zu arbeiten, da ein Fehler zum Absturz eines Flugzeuges führen kann. Durch Besprechungen bzw. in Konferenzen wird versucht genau diesen Gedankenaustausch sowie die notwendige Aufmerksamkeit und Sorgsamkeit zu gewährleisten.

In der untenstehenden Tabelle sind die Kulturtypen vereinfachend aufgeführt.

Schnelligkeit des Feedbacks	<p>„Harte-Arbeit-viel-Spaß-Kultur“ <i>Bsp.:</i> Auto-, Immobilienhändler <i>Artefakte:</i> z.B. Verkaufsgespräch <i>Wert:</i> z.B. Kundenorientierung <i>Grundprämissen:</i> z.B. Geben und Nehmen</p>	<p>„Macho-Kultur“ <i>Bsp.:</i> Film, Fernsehen <i>Artefakte:</i> z.B. „Alles-oder-nichts“, Atmosphäre <i>Wert:</i> z.B. Risikobereitschaft, Härte <i>Grundprämissen:</i> z.B. Der Stärkere gewinnt (Survival of the fittest)</p>
	<p>„Verfahrens-Kultur“ <i>Bsp.:</i> Bank, Versicherung, Verwaltung <i>Artefakte:</i> z.B. Ausstattung, Größe der Büros <i>Wert:</i> z.B. Seriosität, Perfektion <i>Grundprämissen:</i> z.B. Zuverlässigkeit, Ordnung, Routine</p>	<p>„Risiko-Kultur“ <i>Bsp.:</i> Flugzeugbau, Investitionsgüter <i>Artefakte:</i> z.B. Konferenz <i>Wert:</i> z.B. Sorgsamkeit, Gedankenaustausch <i>Grundprämissen:</i> z.B. Hoher Einsatz lohnt sich bei Vorsicht</p>

Risiko des Handelns

(nach Deal/Kennedy)

Um Unternehmenskulturen zu erkennen, eigenen sich unterschiedliche Instrumente. Allen gemein ist, dass die Kulturen aufgrund von Fragen ergründet werden. Unterschiedlich ist lediglich der Blickwinkel, unter dem die Betrachtungsweise erfolgt.

Eine Möglichkeit ist es ein so genanntes **Kulturprofil** zu erstellen. Dabei wird eine Liste von Begriffspaaren erstellt, die in polarer Bedeutung zueinander stehen (z.B. Flexibel/Bürokratisch, Improvisierend/Planend, Partnerschaftlich/Hierarchisch, etc.). Die Ausprägungen werden in einer Skala von eins bis sechs erfasst. Hierbei besteht die Möglichkeit sowohl das eigene Unternehmen einzuschätzen als auch das andere Unternehmen (in Form eines Selbst- oder Fremdbildes).

6. Wer sind Sie? - Die Begegnung und ihre Folgen

Was geschieht, wenn sich unterschiedliche Unternehmenskulturen begegnen?

- zwei Welten – d.h. unterschiedlich kulturspezifisch geprägte Weltansichten – prallen aufeinander.
- Die Partner sind sich dieser Unterschiede oft nicht bewusst.
- Die eigene Sichtweise gilt als „normal“ und man geht stillschweigend davon aus, der „andere“ sehe die Welt genauso wie man selbst.
- Selbstverständlichkeiten der einen Seite treffen auf Selbstverständlichkeiten der anderen Seite.
- Oft merkt man erst an offenkundigen Missverständnissen, dass etwas „nicht stimmt“, dass Meinen und Verstehen sich nicht decken.

Beispiel:

Zentrales Thema bei einem der Zusammenschlüsse, die ich begleitete, war das Zusammenführen eines international geführten Unternehmens, in dem das Generalistentum und das Prinzip der Selbstverantwortung vorherrschte mit einem von deutscher Hand geführten Unternehmen, in dem das Spezialistentum kombiniert mit Kontrolle der Prozesse vorrangig gelebt wurde. Die Bereiche des internationalen Unternehmens waren geprägt durch Autonomie und flache Hierarchien. Das deutsche Unternehmen bevorzugte ein Top-down-Management. Außerdem waren die Arbeitsbereiche stark voneinander getrennt. Beim einen herrschte das Motto vor „Wer Angst vor Fehlern hat, kann nicht innovativ sein.“ Beim anderen lautete es „Wir finden 100%-Lösungen.“

Die Arbeitsgruppen bestanden jeweils aus einer Mischung von Mitarbeitern aus beiden Unternehmen. In den Arbeitsgruppen zeigte sich, dass die Generalisten schnell und zügig Lösungen erarbeiten wollten, wohingegen sich die Spezialisten erst mal mit einzelnen Begrifflichkeiten auseinandersetzten wollten und diese zu definieren suchten. Sie zogen vor, die Aufgabe erst in „Kompetenzbereiche“ für jeden Teilnehmer der Gruppe aufzuteilen. In der Zusammenarbeit wurde die Unterschiedlichkeit deutlich und es konnte durch die Art und Weise, wie sich die Mitarbeiter mit dem Thema beschäftigten, eine Annäherung stattfinden. Es kommt aber auch immer wieder vor, dass die eigenen Selbstverständlichkeiten nicht relativiert werden, sondern dass man lieber an der eigenen Sichtweise festhält und dem anderen Dummheit, Ignoranz oder böse Absicht unterstellt. Ein Zusammentreffen von unterschiedlichen Kulturen ist daher immer auch ein Nährboden für Vorurteile.

Manchmal kann der Aufprall der unterschiedlichen Kulturen so hart sein, dass ein Kulturschock die Folge ist:

Wie äußert sich der Kulturschock?

- Ängste vor der fremden Kultur entstehen.
- Man fühlt sich dem Unbekannten hilflos ausgeliefert.
- Man ist stark damit beschäftigt, die neuen Eindrücke zu verarbeiten.
- Man wird in der eigenen Identität und den eigenen Rollenvorstellungen unsicher.

Will man die „andere“ Kultur verstehen, dann ist das Weglegen der eigenen Brille notwendig, durch die man die Welt bisher betrachtet hat. Dies bedeutet, die eigenen Wahrnehmungsmuster sind zu verändern.

Da es Aufgabe der Identität ist, genau diese Muster aufrecht zu erhalten, können wir das „andere“ nur verstehen, wenn wir einen Teil der eigenen Identität ändern. Zeitgleich fordert uns aber genau diese Identität auf, alles so zu belassen, wie es ist, also die Muster aufrecht zu halten. Das System gerät in Aufruhr und versucht, den Status quo mit allen Mitteln wieder herzustellen. Deshalb stoßen alle Veränderungsprozesse erst auf Widerstand. Angst entsteht. Diese Angst wird oft nicht richtig wahrgenommen oder schnell unterdrückt. Dadurch entsteht die Gefahr, dass notwendige Veränderungen blockiert werden.

Den Herausforderungen beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen wird unterschiedlich begegnet:

Reaktionsmöglichkeiten beim Zusammentreffen zweier Kulturen:

- Totale Ablehnung durch Vernichtung
- Unterdrückung
- Ausschluss
- Marginalisierung
- Akzeptanz
- Kreolisierung bzw. Schaffung von Mischkulturen
- Transformation bzw. Schaffung einer neuen Kultur

Eine neue gemeinsame Unternehmenskultur entsteht nicht über Nacht. Es ist aufwendig eine neue gemeinsame „Corporate Identity“ zu erschaffen. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist es, dass Manager und Mitarbeiter die gewohnten Pfade verlassen und Vorgehensweisen des Fusionspartners übernehmen. Es geht am Schluss immer um das Handeln.

7. Gemeinsam sind wir stark?

Unternehmenszusammenschlüsse lassen sich in drei Phasen unterteilen: Die Vorbereitungs- bzw. Planungsphase (Pre-Merger), die Durchführungsphase (Merger) sowie die Integrations- und Nachbereitungsphase (Post-Merger).

Die Crux in der Pre-Merger-Phase ist, dass den interessierten Fusionspartnern häufig nur ein Teil der Informationen über den „anderen“ zugänglich ist. Vor dem Zusammenschluss scheint es nicht ratsam, alle Unternehmensinformationen preiszugeben.

Warum Informationsdefizite?

- Das Wissen kann bei Scheitern der Fusion im Wettstreit zu Ungunsten der anderen genutzt werden.
- Die vollständige Offenlegung von Informationen kann gegen Wettbewerbsrecht verstoßen.
- Befürchtete Verhandlungsnachteile vor/während der Fusion

In der Praxis führt dies dazu, dass es aufgrund der Geheimhaltung und der finanzgeprägten Struktur der meisten Unternehmen kaum möglich ist, in die Pre-Merger-Phase einzutreten.

Unternehmenskultur wird bedauerlicherweise oft nur als Klotz am Bein betrachtet.

Jedoch sind gerade in dieser Phase eine Berücksichtigung und Betrachtung der Unternehmenskultur und viele darüber Aufschluss gebenden Informationen von großer Wichtigkeit und Tragweite. Denn es geht darum zu prüfen, ob und inwiefern die Unternehmen hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Kulturen zusammenpassen.

Im Vorfeld können u.a. folgende **Kriterien** geprüft werden, um mehr **Aufschluss über** die jeweilige **Kultur** zu erhalten:

- Unternehmensgeschichte (z.B. Mythen, Legenden, Erfolgsgeschichten)
- Demographische Variablen (z.B. Mitarbeiterstruktur)
- Organisationsformen (z.B. dezentrale/zentrale Ausrichtung)
- Personalstruktur und Ausbildungsstand (z.B. Anteil an Fachkräften/Akademikern, interne Weiterbildungsmöglichkeiten)
- Führungsstile (z.B. Führungsleitbild)
- Umgang mit Ideen, Innovation und Initiativen (z.B. Qualitätskriterien und Verbesserungsprozesse)
- Umgang mit Veränderungsprozessen (z.B. Häufigkeit der Restrukturierungen)
- Personalentwicklungsinstrumente (z.B. Nutzung von Entwicklungsplänen, Potenzialanalyseverfahren, Weiterbildungsmöglichkeiten, insbesondere Managementqualifizierungen)
- Gelebte Werte und Überzeugungen nach innen und außen (z.B. Leitbilder, Servicestandards)

Dabei geht es nicht darum, möglichst viele Gemeinsamkeiten festzustellen. Sondern es geht darum Gemeinsamkeiten UND Unterschiede zu erfassen, diese zu bewerten und „einen Richter“ dafür zu entwickeln, wo Unterschiede wichtig und für einen erfolgreichen Zusammenschluss förderlich sind und wo Gemeinsamkeiten notwendig sind.

Was die genauere Betrachtung der **Führungs- und Managementstile** der Unternehmen betrifft, so können u.a. folgende Fragen geprüft werden:

- Gibt es ein Führungsleitbild? Welches sind seine Kernbotschaften?
- Nach welchen Kriterien werden Führungskräfte ausgewählt?
- Welches Verhalten wird belohnt? Welches wird sanktioniert?
- Wie verhält sich eine erfolgreiche Führungskraft im Unternehmen?
- Was muss man tun, um Außenseiter zu werden?
- Wie hierarchisch ist die Struktur des Unternehmens aufgebaut?
- Wie ist die Kommunikation über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg (formell, informell, kooperativ)?
- Gibt es einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Abteilungen?
- Wie ist der Umgang mit Konflikten?
- Was wird getan, um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern?

Natürlich ist es auch wichtig, Fragen hinsichtlich der **Art der „Hochzeit“** zu stellen.

- Welche Art der „Heirat“ wird angestrebt?
- Wo liegen die Vorteile, wo die Stolpersteine?
- Besteht zwischen den Partnern Einigkeit über die Art und Weise des Zusammenschlusses?
- Welche Visionen bestehen?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Sind sich die Partner hinsichtlich der Ziele einig?
- Welche Schritte sind erforderlich, um den wirtschaftlichen Erfolg der Transaktion in jeder Phase sicherzustellen?
- Welche Veränderung bringt der Zusammenschluss für das eigene und das „andere“ Unternehmen mit sich?
- Welcher Weg der Zusammenführung wird bevorzugt (Assimilation, Integration, Separation oder Deregulation)?

Dies ist lediglich die Spitze des Eisberges der Fragen, die sich bei einem Zusammenschluss stellen. In der Praxis zeigt sich, dass der Kommunikationsaufwand regelmäßig gewaltig unterschätzt wird.

Ein erfolgreicher Zusammenschluss – und der wird ja angestrebt – ist nur mit einem genügend großen Kommunikations- und Begegnungsraum möglich.

Dieser ist notwendig, um Energien zu bündeln, Ziele zu entwickeln und diese gemeinsam anzupeilen.

Nicht nur der Informationsfluss zwischen den Verhandlungspartnern, sondern auch derjenige zwischen dem Management und den Mitarbeitern stellt eine Herausforderung dar. Immer wieder erzählen Mitarbeiter, dass sie von der Fusion durch die Zeitung erfahren hätten. Was daraus folgt, liegt nahe: Sie fühlen sich vor den Kopf gestoßen, Unruhe macht sich breit, die Gerüchteküche beginnt zu brodeln. Gemäß einer Untersuchung von Wishard gehen im frühen Zeitpunkt eines Mergers täglich ca. zwei Stunden Produktivität pro Mitarbeiter durch Spekulationen verloren, weil die Belegschaft beunruhigt und von den Tagesaufgaben abgelenkt ist. Wie viel würde das Ihr Unternehmen kosten?

Manager sollten die Möglichkeit nutzen, Informationen über Veränderungen frühzeitig bekannt zu geben, um Gerüchten vorzubeugen. Sinnvoll scheint es, Informationen, die eine große persönliche Betroffenheit auslösen, nicht ausschließlich schriftlich, sondern auch im persönlichen Kontakt und möglichst allen zeitgleich bekannt zu geben.

Informieren Sie:

- ausführlich
- aktuell
- auf persönlicher Ebene
- einheitlich
- mit gleich bleibenden Berichtswegen
- mit klaren Berichtslinien
- ehrlich
- auch darüber, warum sich manche Fragen noch nicht beantworten lassen
- glaubwürdig

Dies stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter ins Unternehmen und fördert die Integration. Wer informiert, gefragt und beteiligt wird, behält seine Handlungsimpulse. Und genau solche motivierten Mitarbeiter sind in Unternehmen gefragt. Nur so ist das Unternehmen glaubwürdig.

Im Übrigen kommen „schlechte“ Nachrichten ohnehin irgendwann ans Tageslicht. Dann oftmals kombiniert mit einem zusätzlichen Mix von Gerüchten und Vermutungen. Kommunikation ist also kein Prozess des Zufalls. Kommunikation muss bewusst geplant sein und strukturiert durchgeführt werden. Ansonsten übernimmt eine andere Gruppe, seien es nun die Gewerkschaften, die Märkte, die Share Holders etc. das Ruder der Kommunikation. Dies meistens nicht zum Vorteil des Integrationsprozesses.

Zu viel Information an falscher Stelle hingegen wirkt oft verunsichernd. Grundsätzlich benötigen Personen, die näher am Zentrum von Entscheidungen stehen, mehr Detailinformationen als am Rande liegende.

Information ist die kleinstmögliche Form der Mitarbeiterbeteiligung. Da nur mit einer Mitarbeiterbeteiligung ein Commitment mit der Fusion und den erforderlichen Veränderungsmaßnahmen entstehen wird und nur dann der Zusammenschluss ein Erfolg werden kann, sollte sie genutzt werden.

Zusammenschlüsse werden in der Regel erfolgreich sein, wenn die Unternehmen sich verändern und eine gemeinsame Identität entwickeln. Daher liegt es nahe, intensiv mit allen Beteiligten an diesem Veränderungsprozess zu arbeiten.

Unterstützen Sie die Veränderung, indem Sie:

- eigene Grenzen erkennen,
- fremde Grenzen erkennen,
- die Grenzen des anderen respektieren,
- die eigenen Grenzen achtungsvoll überschreiten.

Oder anders ausgedrückt, es geht darum, die eigene Brille beiseite zu legen und diejenige des Partners aufzusetzen. Zentral dabei ist es, die Welt nicht an Stelle des anderen, sondern WIE der andere wahr zu nehmen. Die eigenen Werte können dabei als eine der vielen Möglichkeiten gesehen werden. Sie sind weder besser, noch schlechter, sondern einfach anders. Ein Zusammenwachsen kann nur stattfinden, wenn weder an ihnen festgehalten wird noch sie aufgegeben werden. Aufgabe ist die Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Kultur.

Ist die Fusionsentscheidung gefallen, empfiehlt es sich, ein **Projektteam** zu installieren, das

- übergeordnet,
- unternehmens- und abteilungsübergreifend,
- paritätisch zusammengesetzt,
- in der Hierarchie hoch angesiedelt (Umsetzungskraft) ist.

Das Projektteam strukturiert, gestaltet, begleitet, betreut und steuert den kulturellen Integrationsprozess.

Aufgaben des Projektteams:

- unterstützt das Erarbeiten gemeinsamer Ziele,
- legt einen Kommunikationsplan nach innen und außen fest,
- kontrolliert die Entwicklung der Strukturen und Berichtswege (z.B. Arbeitsabläufe, Personalinstrumente etc.) im Unternehmen,
- vereinbart die Vorgehensweisen für die Entwicklung einer Vision, einer Strategie und eines Leitbildes,
- legt die Vergütungs- und Bonifikationsrichtlinien fest und steuert den Entwurf neuer Arbeitsverträge.

Bei Zusammenschlüssen ist oft zu beobachten, dass der IT-Bereich, das Berichtswesen und das Personalwesen so genannte Brennpunkte darstellen. An diesen Stellen lodert es häufig. Groß ist die Verlockung beim Berichtswesen die eigene Handhabung über das andere Unternehmen zu stützen. Auch im IT-Bereich bestehen solche Tendenzen.

Beispiel:

Ein größeres mittelständisches Unternehmen mit SAP und ein kleineres Unternehmen ohne SAP fusionieren. Mit fast ausnahmsloser Regelmäßigkeit entsteht die Situation, dass das kleinere Unternehmen „aufgefordert“ wird, SAP einzuführen.

Die Entwicklung gemeinsamer Visionen und eines gemeinsamen Leitbildes tragen dazu bei, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu erarbeiten.

Denn aus ihnen entwickeln sich Orientierungslinien sowohl für das Verhalten und den Umgang miteinander als auch für die Geschäftsprozesse und -praktiken. Zu beachten hierbei ist,

dass die Organisationsmitglieder aller Hierarchieebenen frühzeitig am Entwicklungs- und Veränderungsprozess beteiligt werden.

So vorteilhaft es ist, genügend Zeit für das Erarbeiten von Visionen und Leitbildern zu haben, so wichtig kann es sein, dass die Organisationsstruktur schnell erarbeitet wird.

Werden Personalentscheidungen und Umstrukturierungen zeitlich verzögert, so entstehen Unsicherheiten oder bereits vorhandene Unsicherheiten werden noch verstärkt. In diesen Bereichen ist also Schnelligkeit gefragt.

Wahr ist aber auch, dass qualitativ schlecht gefällte Entscheidungen eskalierende Auseinandersetzungen bei Mitarbeitern und Kunden nach sich ziehen können. Falsche Personalentscheidungen aufgrund schlechter Auswahlprozesse können verhängnisvolle Folgen haben. Daraus folgt, dass Geschwindigkeit allein kein Garant für Erfolg sein kann. Es ist ratsam, trotz der notwendigen Schnelligkeit klare Qualitätskriterien zu definieren. Ansonsten riskiert man durch das Herumwirbeln das Feld wie nach einem Hurrikan zu hinterlassen. Dadurch wird die Fusion gefährdet und das Unternehmen bezahlt dafür in barer Münze.

Geld spielt auch aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter eine Rolle. Haben diese den Eindruck, dass die „anderen“ bevorzugt behandelt werden, so kann Unruhe und Unfrieden entstehen.

Deshalb ist es wichtig, schnellstmöglich ein einheitliches Vergütungssystem zu erarbeiten.

Integrationsworkshops können zwar Impulse geben, die den Prozess beschleunigen. Sie können aber nicht das Zusammenwachsen im Arbeitsalltag ersetzen. Eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen der kulturellen Integration ist auch die **fortwährende**, intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur und der Kultur des Fusionspartners.

8. Ein Blick in die Ferne

Wenn sich Unternehmen unterschiedlicher Länder zusammenschließen, so treffen nicht nur Kulturen unterschiedlicher Unternehmen, sondern auch Kulturen unterschiedlicher Länder aufeinander.

Eine länderspezifische Unterscheidung, die gemacht werden kann, ist diejenige in so genannt **östliche und westliche Länder**.

Als **westliche Merkmale** werden oft folgende Kriterien genannt: analytisch, logisch, materialistisch, objektiv, aktiv, dynamisch, intellektuell, extrovertiert, Betonung des Raumes, Träger selbstverantwortlicher Würde, freie Entfaltung des Individuums, Schuldgefühl bei Aufgabenverfehlung, Rechtsethos und Vertragsdenken, Ich-Bewusstsein, Mut zum Konflikt, Gefahr der Isolierung, Streben nach Unabhängigkeit, etc.

Als **östliche Merkmale** gelten häufig: synthetisch, intuitiv, spirituell/geistig, subjektiv, passiv, statisch, emotional, introvertiert, Bevorzugung der zeitlichen Dimension, Gemeinschaftswesen, Gemeinschaftsfähigkeit, Scham-Gefühl, Pflichtethos und Korporativität, Wir-Bewusstsein, Streben nach Harmonie, gegenseitige Abstimmung und Streben nach Abhängigkeit etc.

Es stellt sich hierbei jedoch die Frage, wo das „Östliche“ beginnt und was zum so genannt Östlichen gezählt werden kann. Eine m.E. nicht klar zu beantwortende Frage. Außerdem sind innerhalb des Ostens manchmal die Unterschiede der Kulturen größer als deren Gemeinsamkeiten. Daher ist Vorsicht geboten, den Osten als Einheit gegenüber dem Westen aufzustellen. Im Übrigen können Schlagworte nicht die Komplexität der Kulturen verschiedener Länder erfassen, sondern nur Tendenzen markieren.

Beispiel:

Bei einem Workshop, an dem hauptsächlich Franzosen und Deutsche teilnahmen, war insbesondere die unterschiedliche äußere Erscheinung der Frauen aus den Führungsetagen zu beobachten. So war nicht zu übersehen, dass die deutschen Frauen eher dezent, zurückhaltend, oft in Hosenanzügen gekleidet erschienen. Wohingegen die Französinen adrett in kurzen Röcken mit High Heels auf dem Parkett auftauchten. Dementsprechend sorgten diese Unterschiedlichkeiten zwischen den Beteiligten sowohl für Aufmerksamkeit als auch für Irritationen.

Beispiele von Kategorien, um landesspezifische Kulturunterschiede zu ergründen:

- die Wahrnehmung
- das Zeit- und Raumerleben
- die verbale und nichtverbale Kommunikation
- die Wertorientierungen
- Verhaltensmuster wie Sitten, Normen und Rollen
- Soziale Gruppierungen und Beziehungen

Wichtig bei der Betrachtung solcher Merkmale ist, dass sie ihren Stellenwert erst im Gesamtzusammenhang, in ihrer Verknüpfung finden. Das hier aufgeführte isolierte Betrachten stellt lediglich eine starke Vereinfachung dar.

Was das Merkmal **Zeiterleben** betrifft, so bedeutet für Europäer und Amerikaner Zeit in der Regel die Dauer zwischen zwei Punkten. Für die meisten westlichen Kulturen ist die Zukunft wichtiger als die Vergangenheit. Man plant in die Zukunft hinein, meist jedoch nicht unbegrenzt, sondern mit festen Schlussterminen. Westliche Kulturen betrachten Zeit als ein Kontinuum. Diese kann in gleich große Einheiten aufgeteilt werden, von denen jede Einheit denselben Wert besitzt. Zeit kann jedoch auch anders betrachtet werden. So wie dies teilweise in anderen Landeskulturen der Fall ist. Sie kann übrigens subjektiv auch durchaus nicht immer linear verlaufen. Jeder von Ihnen kennt sicherlich Situationen in denen die „gefühlte“ Zeit anders war als die „gemessene“.

Die Unterschiede verschiedener Kulturen äußern sich u.a. auch in der **Sprache**. Es besteht die Möglichkeit, etwas sprachlich nur relativ grob zu kategorisieren oder es außerordentlich fein auszdifferenzieren. Wie feingliedrig gefächert etwas sprachlich wird, sagt aus, wie bedeutsam der betreffende Objektbereich in der jeweiligen Kultur ist. Ein fein gesponnenes Begriffsnetz heißt fast immer, dass dieser Objektbereich für die Menschen einer Kultur in ihrem Lebensalltag, im Denken und Handeln besonders wichtig ist.

Beispiele:

Ein Flachländer unterscheidet nur zwischen Schnee und Eis, ein Skifahrer aber hat schon mehrere Begriffe für die verschiedenen Formen des Schnees, und der Inuit hat über hundert Begriffe, mit denen er seine Erfahrungen mit Schnee und Eis ausdrückt. ²

² G. Maletzke, Interkulturelle Kommunikation, 1996

Ein anderes Beispiel ist das unterschiedliche Verständnis derselben Wörter. In einem Workshop, an dem Mitarbeiter eines englischen und eines amerikanischen Unternehmens teilnahmen, stand in der Einladung, dass dieser in einem bestimmten Raum auf dem „first floor“ stattfinden würde. Die Einladung wurde durch einen Briten verfasst. Niemand dachte daran, dass die Bezeichnung „first floor“ eine in den Staaten und Großbritannien eine unterschiedliche Bedeutung hatte. So stiefelten die Mitarbeiter des amerikanischen Unternehmens erfolglos durch das Erdgeschoss, wo natürlich der angegebene Raum nicht zu finden war. Denn im britischen Englisch versteht man unter „first floor“ das 1. Stockwerk, im amerikanischen Englisch jedoch das Erdgeschoss. Stellen Sie sich nun einmal vor, welche Auswirkungen ein solches Missverständnis haben könnte, wenn es nicht um eine Einladung zu einem Workshop, sondern um eine räumliche Umstrukturierung diverser Abteilungen gegangen wäre.

Auch bei Verhaltensmustern, wie **Sitten, Normen und Rollen** treten Unterschiedlichkeiten offen zu Tage.

Beispiele:

Im Westen Irlands bezahlt ein Bauer bei seinem Landkaufmann die Schulden nie vollständig, selbst wenn er finanziell dazu in der Lage wäre. Würde er dies nämlich tun, so würde er damit ausdrücken, dass er die Beziehung zu jenem beenden möchte.

Eine Besonderheit in Japan sind die einzelnen Rollen (= Muster von Verhaltenserwartungen), die konsequent gegeneinander abgeschottet werden. Wer von einer Rolle in eine andere wechselt, ändert damit auch seine Einstellungen und Erlebensweisen.

Deutlich wurde die Unterscheidung zur Koreanischen Kultur z.B. bei folgender Begebenheit: Für das Erarbeiten eines Leitbildes wurde einem koreanischen Mitarbeiter die Projektleitung übertragen. Er wurde gefragt, ob er diese Aufgabe übernehmen wolle und ob hierzu genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Beides bejahte er. Es geschah nichts.

Ergebnisse wurden keine geliefert, auch nicht nach mehrmaligem Nachfragen. Warum?

Dies hängt mit dem Umstand zusammen, dass in Korea Defizite nicht benannt werden. Es wird nicht nachgefragt, wenn eine Aufgabe nicht verstanden wird oder es wird nicht darauf aufmerksam gemacht, wenn man weiß, dass zu wenig Mitarbeiter oder ungenügend qualifizierte Mitarbeiter für eine Aufgabe zur Verfügung stehen. Fragen werden immer mit „Ja“ beantwortet. Sie können sich sicher vorstellen wie schwierig und herausfordernd es in diesem Fall für Personen aus dem westlichen Kulturkreis ist zu eruieren, wo wirklich Schwierigkeiten bestehen und wo tatsächlich welche Kompetenzen vorhanden sind.

Wie bei den Typologien zur Unternehmenskultur empfiehlt es sich hier, der Verlockung zu widerstehen Stereotypen zu bilden. Merkmale können und sollen nicht repräsentativ sein, sondern nur Tendenzen und bestehende Unterschiede zwischen Kulturen widerspiegeln.

Eindeutig ist, dass anderes kulturelles Denken in einem anderen Kontext steht, weil es erstens andere Fragen stellt, zweitens andere Antworten gibt und drittens seine Erkenntnisse anders überträgt und vermittelt.

Die bei Zusammenschlüssen notwendige Veränderung der Unternehmenskultur erfolgt, indem Sie

- sich die Normen und Orientierungsmuster sowie Unterschiedlichkeiten bewusst machen, über sie nachdenken und in ihren Wirkungen diskutieren.
- den Bedarf an Veränderung abklären und wo notwendig, Anteile der bisherigen Kultur verändern.
- Anstöße für eine „Kurskorrektur“ geben, insbesondere dadurch, dass neue Orientierungsmuster angeboten werden. Wichtig hierbei ist es, nicht bei der Theorie zu bleiben, sondern zu beginnen anders zu handeln und Routinen tatsächlich zu durchbrechen.
- den Prozess durch kompetente externe Beratung begleiten lassen.

Solche Veränderungsprozesse sind sehr komplex und können in den seltensten Fällen durch die Unternehmen im Alleingang bewerkstelligt werden. Holen Sie sich externe Berater mit an Bord. Damit die Reise nicht nur beginnt, sondern das Schiff auch im neuen Hafen anlegt.

Ihre



Pascale Meyer

Über die Autorin



Pascale Meyer begleitet Unternehmen in Deutschland und der Schweiz bei Veränderungsprozessen und ist als Management-Coach tätig. Insbesondere Interkulturelle Kommunikation und Strukturveränderungen (z.B. Unternehmenszusammenschlüsse, Nachfolgeregelungen etc.) sind dabei ihre Schwerpunkte. Sie führt Workshops zu den Themen Kommunikation, Konfliktmanagement und Umgang mit der Informationsflut durch. Pascale Meyer hat an der Universität Zürich ihr Jurastudium absolviert und in Berlin Ihre Ausbildung zur Systemischen Organisationsberaterin (ISBB) abgeschlossen.