

## fokUS

UNTERNEHMENS-  
KULTURWenn ein Kampf  
der Kulturen den  
Erfolg verhindert

Es ist eine empirisch erwiesene Tatsache, dass eine Vielzahl von Unternehmenszusammenschlüssen nicht ansatzweise so gut klappt wie geplant. Warum das so ist und wie kann man die Chancen auf den zukünftigen Erfolg erhöhen kann, erklären Herbert Strobl, Peter Fellner und Susanne Schwanzer.



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

> **Vor einem M&A** werden (hoffentlich) umfangreiche strategische Überlegungen und eine durchgehende Due Diligence zur Einschätzung der wirtschaftlichen, rechtlichen, technischen und personellen Situation des Übernahmekandidaten durchgeführt. Oft vergessen wird, dass bei Zusammenschlüssen oder Übernahmen zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen in ein Boot gezerrt werden, um von nun an gemeinsam Ziele anzupeilen. Wer schon mal einen Segeltörn mit einem nicht eingespielten Team erlebt hat, kann nachvollziehen, dass es dabei leicht zu Konflikten und Missverständnissen kommt.

Die Art, wie Entscheidungen in den Unternehmen zustande kommen und wie Führung verstanden wird, wie Budgets entstehen und wie Budgetverantwortung wahrgenommen wird, durch welche Muster Hierarchien und soziale Positionen ausgedrückt werden u.v.m. kenn-

zeichnen die jeweiligen unternehmenseigenen Kulturen. Deren Nichtbeachtung führt dann zu hohen Folgeschäden: von besonders augenfälligen, personellen Verlusten (die Besten gehen zuerst) über langfristigen Motivationsverlust bis zu den Kosten endloser Auseinandersetzungen im Kampf ums Durchsetzen der eigenen Produkte, Verfahren, Methoden und Teammitglieder.

Empfehlenswert ist daher, auch eine »Cultural Due Diligence« in einem möglichst frühen Stadium durchzuführen, um Unterschiede aufzuzeigen und bei der Integration zu berücksichtigen. Je nach strategischer Zielsetzung kann es dann durchaus unterschiedliche Vorgehensweisen geben: eine gewünschte Integration der besten Kulturelemente beider Parteien, die völlige Übernahme einer dominanten Kultur oder auch das Nicht-Integrieren der dann relativ unabhängig agierenden Unternehmen.

Ein professionell begleiteter Prozess ermöglicht, die Folgekosten langwieriger Kulturkämpfe zu senken oder ganz zu vermeiden. Die von Fusionen und Übernahmen Betroffenen sind so sehr bald – auch übergreifend miteinander – arbeitsfähig:

Eine Cultural Due Diligence zeigt kulturelle Unterschiede auf. Ein Integrationsteam mit anerkannten Mitarbeitern und mit direktem Zugang zur Leitung wird nominiert. Der Zukunftsgestaltungsprozess klärt die Rolle des neuen Unternehmens im Markt. Eine zeitgerechte und authentische Kommunikation verdeutlicht Vision, Ziele und Strategien des Zusammenschlusses und informiert Betroffene über den Stand der Integrationsprozesse. Tabuthemen und individuelle/organisatorische Ängste und Widerstände werden bearbeitet (was bedeutet der Zusammenschluss für mich, für Kunden und für weitere Stakeholder?) und tradierte Muster gewürdigt und gegebenenfalls verabschiedet. Quick wins des neuen Zusammenarbeitens werden gefeiert. Bei rauer See und böigem Wind ist jedenfalls der Kapitän – ev. unter Zuhilfenahme eines externen Navigators – gefordert, die neu zusammengewürfelte Mannschaft auf gemeinsame Ziele so einzuschwören, sodass deren Erreichung wichtiger wird als die Austragung tödlicher Kulturkämpfe auf und unter Deck.

wurde. Mit sogenannten »Micro-Skills« – Interventionen von fünf Minuten bis zu einhalb Stunden – wird die in Gruppen wirkende Energie gesteuert. Das Ergebnis sei, so Leyser, verblüffend: »Letztlich entsteht eine gemeinsame Idee, auf der alles andere aufbauen kann. Es geht nicht mehr um vorgegebene Strategien und Grenzen. Und was das Schöne daran ist: Es bleibt so lebendig, weil es sich immer wieder neu nährt. Ich bin



**WOLFGANG ROSAM, CHANGE COMMUNICATOR.** »Unfassbar, was hier an Humankapital, Ressourcen und Energie regelrecht vernichtet wird.«

überzeugt, dass diese Motivationsfaktoren gerade für junge Mitarbeiter der Generation Y eine wesentliche Rolle spielen werden.«

In großen Unternehmen und Konzernen werden für Integrationsworkshops gezielt Schlüsselpersonen ausgewählt, die den Merger positiv und aufgeschlossen mittragen. Auch wenn ein Betrieb samt Namen völlig in einer neuen Struktur aufgeht und zunächst ein Stück Identität verloren geht, eröffnen sich für viele Mitarbeiter meist interessante Karriereperspektiven: Die Aufstiegsmöglichkeiten sind in Betrieben mit mehreren Produktlinien oder Standorten breiter gesät. Insbesondere für Mitarbeiter der zweiten Ebene bietet sich die Chance, sich für leitende Positionen zu qualifizieren. Führungskräfte können sich durch aktives Management profilieren. Fruchtet die Kommunikationsarbeit, mündet der Neubeginn im Idealfall in eine Aufbruchstimmung, die das ganze Unternehmen mitreißt.

## DIE AUTOREN

> **Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)