



Winfried Berner

Dipl. Psych. und Certified Management Consultant (CMC/BDU) ist spezialisiert auf Change Management, Post-Merger-Integration und Kulturveränderung. 1995 gründete er «Die Umsetzungsberatung», die unter www.umsetzungsberatung.de die größte deutschsprachige Wissensbasis zu Change Management und verwandten Themen anbietet.

Kontakt: Die Umsetzungsberatung
Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels
Fon +49-9961-910044
E-Mail: w.berner@umsetzungsberatung.de

Cultural Due Diligence

Über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe

Ob bei einer Fusion oder Übernahme aus zwei bislang getrennten Unternehmenskulturen rasch eine neue gemeinsame wächst oder ob sich die beiden Kulturen Kontrast verstärkend gegeneinander abgrenzen, ist weniger eine Frage ihrer Ähnlichkeit oder Unterschiedlichkeit als eine Frage der Führung der Integration. Nur wenn sich die Mitglieder des übernommenen Unternehmens akzeptiert und zugehörig fühlen, wird ein neues gemeinsames «Wir» entstehen. Dennoch gibt es auch Risikofaktoren, die sich aus schwer vereinbaren Werten, Überzeugungen und Gewohnheiten ergeben. Deren Früherkennung ist über eine «Cultural Due Diligence» möglich.

Für Fusionen und Übernahmen wird in den letzten Jahren immer wieder eine Cultural Due Diligence angeregt, also eine «sorgfältige Prüfung» der zu integrierenden Unternehmenskulturen. Dahinter steht der Gedanke, man müsse im Vorfeld von Fusionen und Übernahmen nicht nur die Finanzdaten des ins Auge gefassten Unternehmens analysieren, wie es in der klassischen Due Diligence geschieht, sondern auch die Unternehmenskulturen auf ihre Kompatibilität überprüfen. Denn zahllose Studien belegen, dass Fusionen und Übernahmen häufig scheitern, und dies wird häufig mit einer Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen in Verbindung gebracht.

Deren Einfluss auf den Integrationserfolg wird zwar vermutlich überschätzt, denn erstaunlicherweise kommt es bei gut geführten Integrationsprozessen selten zu dem gefürchteten «Clash der Kulturen», während bei schlecht gemanagten

Integrationen häufig massive Reibungen und Konflikte entstehen. Dennoch ist eine Cultural Due Diligence im Prinzip eine gute Idee, weil auch unterschiedliche Glaubenssätze und unterschiedliche Führungsphilosophien eine Integration erschweren können. Wichtig ist dabei, sich nicht in Datenbergen zu verlieren, sondern die wirklichen Risikofelder für die kulturelle Integration herauszudestillieren und sich beim Integrationsprozess voll auf sie zu konzentrieren.

Kontrastverstärkung in sozialen Systemen

Die Grundidee für die Cultural Due Diligence erscheint simpel: Man müsste einfach herausfinden, wie ähnlich oder unterschiedlich die zu verschmelzenden Kulturen sind. Je unterschiedlicher, auf desto größere Schwierigkeiten müsste man gefasst sein, und je ähnlicher, desto weniger Sorgen brauchte

man sich wegen der Kultur zu machen. Das klingt einleuchtend, ist aber zu «technisch» gedacht. Die objektive Unterschiedlichkeit spielt bei technischen Systemen eine ganz entscheidende Rolle; bei sozialen Systemen hingegen ist sie nur ein Faktor unter anderen.

Wenn bei einer Fusion beispielsweise die Stammdaten von zwei Versicherungen zusammengeführt werden müssen, dann ist die Schwierigkeit der Integration maßgeblich davon bestimmt, ob deren Strukturen vergleichbar sind oder ob sie nach völlig unterschiedlichen Systematiken aufgebaut sind. Wenn es hingegen um die kulturelle Integration geht, dann kann man auch bei sehr ähnlichen Kulturen (und zuweilen gerade dort) sein blaues Wunder erleben. Falls diese Kulturen nämlich beginnen, sich gegeneinander abzugrenzen, dann werden auch geringfügige Unterschiede so aufgeblasen und überbetont, dass daraus kaum überbrückbare Differenzen werden.

Aus der Verhaltensforschung ist ein ähnlicher Mechanismus bekannt: die «Kontrastverstärkung». Das Paradebeispiel sind Vogelarten, die sich so ähnlich sind, dass man sie in freier Wildbahn kaum unterscheiden kann. Nur dort, wo sich ihre Verbreitungsgebiete überlappen, unterscheiden sich ihr Erscheinungsbild und ihr Gesang deutlich: Wo sie direkt aufeinander treffen, haben beide Arten die Kontraste zwischen einander verstärkt.

Der biologische Sinn und Zweck dieser Kontrastverstärkung ist, dass es beiden Arten auf diese Weise leichter fällt, ihre Artgenossen von der Nachbarart zu unterscheiden. Nur so können sie überhaupt unterschiedliche Arten bleiben: Wenn sie sich nicht voneinander abhoben, würden sie verschmelzen. (Sofern sie überhaupt noch kreuzungsfähig sind. Falls nicht, würde die fehlende Unterscheidbarkeit erst recht zum Handicap, denn dann hätten all diejenigen Individuen, die sich «aus Versehen» mit der anderen Art verpaarten, Nachteile in ihrem Reproduktionserfolg und damit für die Weitergabe ihrer Gene.)

Auch wenn man mit der Übertragung biologischer Mechanismen auf menschliche Sozialsysteme vorsichtig sein muss, ist die Parallele doch offensichtlich. Auch bei Fusionen und Übernahmen besteht der Sinn und Zweck der Kontrastverstärkung letztlich darin, die eigene Ursprungskultur abzugrenzen und sie damit zu bewahren. Je leichter es fällt, «die unsere» von «den anderen» zu unterscheiden, und je angespannter das Klima zwischen den Lagern ist, desto geringer ist die Gefahr des «Fraternisierens», also der Verbrüderung mit der anderen Seite, und desto geringer ist damit auch das Risiko des Untergangs der eigenen Kultur.

Konfliktpunkte der kulturellen Integration

Im Gegensatz zu technischen Systemen, die es gleichmütig hinnehmen, wenn sie von Grund auf umstrukturiert werden, reagieren soziale Systeme hochsensibel auf bevorstehende Veränderungen und die Art und Weise, wie dabei mit ihnen

umgegangen wird. Infolgedessen ist die Prognose, ob die kulturelle Integration leicht oder schwierig wird, nicht allein über einen Vergleich der beiden Ausgangskulturen und deren Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit zu beantworten. Selbst erhebliche «objektive» Unterschiede der Kulturen müssen kein Problem sein, wenn den Betroffenen der eingeschlagene Weg einleuchtet und sie das Vertrauen haben, im neuen Unternehmen einen Platz und eine akzeptierte Rolle zu haben.

«Auch geringfügige Unterschiede können so aufgeblasen werden, dass sie zu unüberbrückbaren Differenzen werden.»

Umgekehrt bedarf es keiner großen objektiven Unterschiede, um den gefürchteten Clash der Kulturen auszulösen. Angesichts einer Bedrohung von außen, wie sie eine Fusion oder Übernahme ja darstellt, tendieren Menschen dazu, sich mit «ihresgleichen» zusammenzuschließen. Die Situation scheint uralte stammesgeschichtliche Reflexe anzusprechen: Für unsere Vorfahren war es vermutlich ein Selektionsvorteil, bei drohenden Auseinandersetzungen mit feindlichen Stämmen die Reihen fest zu schließen. Und da die Bedrohung ja angesichts der angestrebten Synergieeffekte und der Konkurrenz um Führungspositionen sehr real ist, ist der «Autopilot» beider Seiten auf Abgrenzung und Kontrastverstärkung eingestellt. Ohne dass irgendwer aktiv etwas dafür tun müsste, sind bei Fusionen und Übernahmen eine Verstärkung des Wir-Gefühls sowie ein negatives Fremdbild angelegt. Was sich in der Praxis zum Beispiel darin äußert, dass sehr rasch Feindbilder von «den Anderen» und ihren finsternen Absichten und üblen Tricks entstehen.

Dabei gibt es einen wichtigen Unterschied zwischen Fusionen und Übernahmen: Während bei Fusionen (also der Verschmelzung zweier formal gleichberechtigter Unternehmen) auch die Befürchtungen und Abgrenzungsmechanismen beider Seiten ähnlich sind, unterscheiden sich die Reaktionsmuster bei Übernahmen: Die Mitarbeiter und vor allem die Führungskräfte des übernommenen Unternehmens versuchen in erster Linie, die «Bedingungen des Siegers» zu erkunden, um herauszufinden, ob sie in der neuen Konstellation überhaupt noch eine Chance haben. Für die Führungskräfte des übernehmenden Unternehmens hingegen ist es im blanken Eigeninteresse vernünftig, abweisend und herrisch mit den potenziellen Konkurrenten umzugehen, um so von Anfang an darauf hinzuwirken, dass sie entweder das Feld räumen oder sich mit einem untergeordneten Platz in der betrieblichen Hackordnung zufrieden geben. Mit anderen Worten: Für das mittlere Management des Übernehmers ist subjektiv ein Verhalten vernünftig, das für den Erfolg der Integration äußerst gefährlich ist. Beispielsweise ist man sich in der Führungsmannschaft des übernehmenden Unternehmens sehr

rasch darüber einig, dass man «die Anderen» von Anfang an an bestimmte Spielregeln gewöhnen muss – womit man sie faktisch auflaufen lässt. Was natürlich die Wagenburg-Mentalität auf der übernommenen Seite verstärkt.

Halten wir also fest: Auch ohne große kulturelle Unterschiede erzeugt die Eigendynamik des Systems bei Fusionen und Übernahmen von alleine zwei polarisierte Lager – und fördert damit den Clash der Kulturen. Dafür bedarf es keiner speziellen Auslöser oder Rädelsführer; diese Entwicklung entsteht automatisch aus den subjektiv vernünftigen Reaktionen der Beteiligten auf die Bedrohung ihrer Position und ihrer Besitzstände.

Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit

Unter welchen Voraussetzungen kann die Integration von zwei Unternehmen überhaupt gelingen? Nach der Erfahrung mit knapp 20 großen und kleinen Fusionen und Übernahmen scheint mir die Antwort einfacher als ich selbst erwartet hatte: Entscheidend ist in erster Linie, ob bei den Mitarbeitern aller Ebenen rasch ein neues Gefühl von Zugehörigkeit entsteht. Dieses Zugehörigkeitsgefühl ist nicht ganz dasselbe wie ein «Wir-Gefühl» oder ein «Team-Spirit»; es ist sozusagen eine Stufe davor. Es geht schlicht darum, ob jeder Einzelne (oder doch die überwiegende Zahl der Einzelnen) für sich einen Platz in der neuen sozialen Organisation sieht, an dem er sich in ähnlicher Weise angenommen und akzeptiert fühlt wie in der bisherigen Organisation und wo er in ähnlicher Weise seinen Beitrag zum Ganzen leisten kann.

Nur wenn Menschen sich zugehörig fühlen, das heißt, wenn sie sich als akzeptiertes Mitglied einer Gemeinschaft sehen, können sie sich auf ihre Aufgaben konzentrieren und ihre volle Leistung bringen. Solange sie sich ihres Platzes und ihrer Akzeptanz nicht sicher sind, solange sie befürchten, Angehörige einer diskriminierten Minderheit zu bleiben, stehen sie unter Stress und sind primär mit sich selbst und ihrer Situation beschäftigt – und machen Schwierigkeiten.

Beispielsweise schließen sie sich dann in Enklaven der alten Kultur zusammen, grenzen sich gegen «die Anderen» ab und arbeiten entsprechend schlecht mit ihnen zusammen. Der zentrale Faktor für das Gelingen oder Scheitern der kulturellen Integration ist daher, ob es gelingt, den Mitarbeitern und Führungskräften schnellstmöglich das Vertrauen zu vermitteln, dass sie in dem neuen Unternehmen einen Platz haben, an dem sie sich akzeptiert fühlen und einen sinnvollen Beitrag zum Ganzen leisten können. Wird die soziale Seite der Integration schlecht gemanagt, sodass die Mitarbeiter kein Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln können, dann kann auch eine noch so hohe Ähnlichkeit der Unternehmenskulturen nicht verhindern, dass via Kontrastverstärkung ein Clash der Kulturen entsteht.

Die beiden größten Risikofaktoren der kulturellen Integration liegen daher zum einen bei der Zugehörigkeit, zum anderen bei der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit der künftigen Tätigkeit. Letztere wiederum hat nicht nur mit dem Arbeitsinhalt zu tun, sondern auch mit der Möglichkeit, die Aufgaben (im Wesentlichen) gemäß der eigenen Vorstellungen und Überzeugungen ausführen zu können. Hier kommt durch die Hintertür die bisherige Unternehmenskultur ins Spiel – nämlich über die mitschwingenden Werte und das Vorverständnis, welche Herangehensweise richtig ist. Denn die subjektive Überzeugung, welche Arbeitsweise sinnvoll und welcher Führungsstil förderlich ist, ist maßgeblich geprägt davon, was die Mitarbeiter sich in ihrem bisherigen Unternehmen als «normal und richtig» zu betrachten angewöhnt haben. Das «Ob» ist dabei wichtiger als das «Wie»: Bei der Frage nach dem richtigen Vorgehen wird man sich meist finden, sofern die gegenseitige Akzeptanz, das heißt das Gefühl von Zugehörigkeit und Wertschätzung, gesichert ist.

Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen

Was muss geschehen und was darf auf keinen Fall geschehen, damit dieses Gefühl der Zugehörigkeit entsteht? Nach meiner Erfahrung entsteht eine neue gemeinsame Kultur nicht durch Kultur-Workshops oder Outdoor-Trainings, sondern am schnellsten und wirksamsten durch ein gemeinsames Problem. Entgegen verbreiteten Annahmen ist es für das Zusammenwachsen kein Vorteil, wenn die Situation stressfrei und entspannt ist – das schafft nur Freiräume für Positionskämpfe und «Stammesfehden». Ideal ist das genaue Gegenteil: Dass die neu zusammengestellten Teams nämlich mit einer sehr herausfordernden Aufgabe konfrontiert werden, die nur durch gute Zusammenarbeit zu bewältigen ist. Die Mechanismen, die Teams und Kulturen zusammenschweißen, sind dabei genau diejenigen, die die Sherif-Experimente vor einem halben Jahrhundert herausdestilliert haben: gemeinsame Not, gemeinsamer Feind, gemeinsamer Vorteil, gemeinsame Freude.

«Nur wenn Menschen sich zugehörig fühlen, können sie sich auf ihre Aufgabe konzentrieren.»

Ein Lehrbeispiel war für mich der ABB-Merger Anfang der 90-er Jahre, den ich als Berater im Kraftwerksbau miterlebt habe. Der Konzernvorstand nutzte damals das BCG-Konzept «Time-Based Competition», um die errechneten Synergien zu heben, und forderte von sämtlichen Gesellschaften eine Verkürzung der Durchlaufzeit um mindestens 50 Prozent sowie eine Kostensenkung von 15 Prozent. In der Linie war man sich einig darüber, dass der Vorstand nun endgültig übergeschnappt war: Jeder Kraftwerksingenieur wusste, dass diese Ziele völlig

unerreichbar waren. Doch die Versuche, den Vorstand von der Unsinnigkeit seiner Vorgaben zu überzeugen, wurden rasch aufgegeben, nachdem der nicht die geringste Verhandlungsbereitschaft zeigte, sondern im Gegenteil entschlossen schien, sich auf der Stelle von Führungskräften zu trennen, die bei dem Programm nicht mitzogen oder ihre Ziele verfehlten.

Die Verantwortlichen der operativen Bereiche erkannten rasch, dass sie unabhängig von ihrer Herkunft ein gemeinsames Problem hatten: Auch wenn sie die Vorgabe als ebenso unsinnig wie unerreichbar ansahen, schien es ihnen für ihre weitere Karriere ratsam, an der vorgegebenen Messlatte zumindest «auf höherem Niveau zu scheitern» als die hausinternen Benchmarks. In dieser Situation wäre es für die Linienmanager sehr unklug gewesen, Ränkespiele zu betreiben oder sie im eigenen Verantwortungsbereich zuzulassen; notwendig war vielmehr, ohne Ansehen von Rang und Herkunft alles zu tun, um den abstrusen Zielvorgaben zumindest so nahe wie möglich zu kommen. Aus der gemeinsamen Not heraus entwickelte sich rasch eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden Lagern, die sich zunächst mit größtem Misstrauen beäugt hatten. Das Ziel einer radikalen Durchlaufzeitverkürzung zwang beide Seiten dazu, so viele von ihren Glaubenssätzen zu hinterfragen und umzustoßen, dass eine Annäherung und Verschmelzung der Kulturen beinahe unbemerkt als «Nebenprodukt» entstand. Am Ende wurden die meisten Ziele erreicht.

Ich habe nie herausgefunden, ob diese Dynamik vom damaligen ABB-Vorstand bewusst (auch) zum Zweck der kulturellen Integration geplant war oder ob sie sich als willkommene, aber ungeplante Nebenwirkung eines betriebswirtschaftlichen Programms ergeben hat. Auf jeden Fall aber waren darin alle vier Zutaten aus der Rezeptur von Muzaffer Sherif und Kollegen enthalten: die gemeinsame Not (die absurde Forderung des Vorstands), der gemeinsame Feind (der Vorstand und seine smarten Berater), der gemeinsame Vorteil (Karrieresicherung und finanzielle Incentives) und die gemeinsame Freude (der Stolz, eine gewaltige, zunächst für unmöglich gehaltene Verbesserung erreicht zu haben).

Kulturelle Risikofaktoren

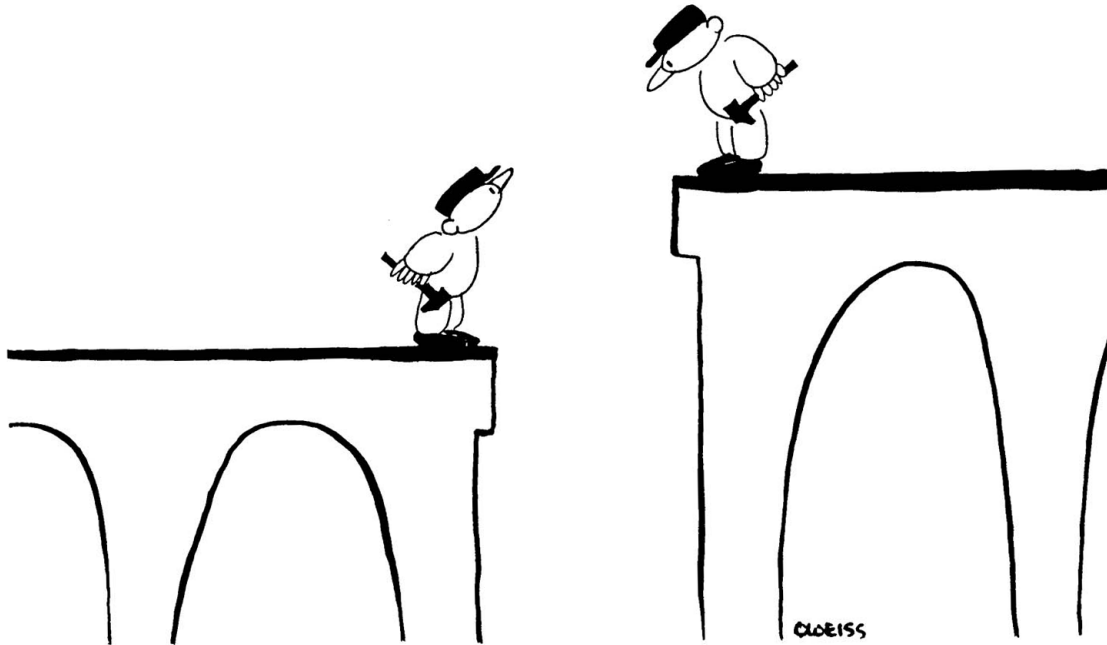
Zusätzliche Risikofaktoren, die über die inhärente Dynamik der Situation hinausgehen, können sich aus inkompatiblen Denkmustern und Vorverständnissen ergeben. Wenn zum Beispiel die Grundüberzeugungen, wie das Geschäft funktioniert, völlig divergieren, dann lässt sich risikolos vorhersagen, dass das Zusammenwachsen schwierig werden wird – nicht aufgrund organisationsdynamischer Effekte, sondern wegen des unendlichen Konfliktpotenzials, das in unterschiedlichen Geschäftsphilosophien und Weltbildern angelegt ist. So konnte man schon im Vorfeld ahnen, dass es schwierig werden würde, schwäbische Ingenieure und amerikanische Verkäufer zu

einer gemeinsamen Kultur zu verschmelzen: Nicht wegen der Sprachprobleme, sondern weil beide Seiten «definitiv wissen», dass ihre Art, das Geschäft zu betreiben, die einzig Mögliche oder doch zumindest die einzig Erfolgversprechende ist.

In solchen Fällen gilt die Regel: «Was Gott getrennt hat, soll der Mensch nicht verbinden!» Bei völlig konträren Geschäftsmodellen oder Managementphilosophien sollte aus strategischer Perspektive sorgfältig überdacht werden, welche Integrationstiefe sinnvoll ist. Denn eine Integration so unterschiedlicher Glaubenssysteme ist mit erheblichen Risiken behaftet und, falls überhaupt, nur mit großem Aufwand zu erreichen. Auf dem Papier errechenbare Synergien sind wenig wert, wenn sie in der Realität entweder gar nicht oder nur unter hohen Verlusten zu realisieren sind. Zudem besteht die Gefahr, dass bei einer Zusammenführung konträrer Philosophien ein Amalgam entsteht, das den Keim für ein strategisches Desaster in sich trägt, weil eine «mittlere Lösung» zum Beispiel zwischen amerikanischer Vertriebsorientierung und schwäbischer Ingenieurskunst vermutlich kein tragfähiges Geschäftsmodell hergibt. In solchen Fällen ist es unter Umständen klüger, auf eine Verschmelzung zu verzichten und die Geschäfte weitgehend getrennt zu halten, allenfalls Zentral- und Verwaltungsfunktionen zusammenzulegen. Das hält die Geschäfte lebensfähig, ermöglicht eine schnelle Realisierung und erspart überdies die Schmerzen, Risiken und Kollateralschäden einer mühsamen Integration mit ungewissem Ausgang.

«Bei völlig konträren Geschäftsmodellen oder Managementphilosophien sollte aus strategischer Perspektive überdacht werden, welche Integrationstiefe sinnvoll ist.»

Überdurchschnittliche Schwierigkeiten lassen sich ebenfalls absehen, wenn die beiden zu verschmelzenden Unternehmen völlig konträre Führungsphilosophien pflegen. Als zum Beispiel die mit vielen Freiräumen geführte deutsche Niederlassung eines japanischen Unternehmens von der sehr eng und zentralistisch geführten Niederlassung eines französischen Konzerns übernommen wurde, war bereits klar, welches Konfliktpotenzial sich ergeben würde, wenn die (deutschen) «Franzosen» versuchen würden, die (deutschen) «Japaner» an ihre enge Führung zu gewöhnen. Hier liegen so unterschiedliche kulturelle Eichungen vor, dass es keine für beide Seiten befriedigende Lösung gibt: Immer dann, wenn der Stil der Zusammenarbeit für die eine Seite genau richtig ist, ist er für die andere völlig inakzeptabel. Dieses Konfliktpotenzial besteht unabhängig von der Qualität des Integrationsprozesses, doch es



schraubt dessen Schwierigkeitsgrad in die Höhe. Wenn das übernehmende Unternehmen in solch einem Fall nicht sehr sensibel und zugleich sehr mutig vorgeht, droht es im Laufe weniger Jahre den Großteil jener Mitarbeiter und Führungskräfte zu verlieren, welche die hohen Freiheitsgrade in ihrer früheren Firma geschätzt und genutzt haben. (Was im Zweifelsfall nicht die schlechtesten waren.)

In solchen Fällen gibt es keine strategische Lösung. Theoretisch könnte man argumentieren, dass die Konfrontation mit einem völlig anderen Führungsmodell für das französische Unternehmen die Chance wäre, seine Führungsphilosophie zu überdenken und in Richtung von mehr «Empowerment» weiterzuentwickeln. In der Praxis ist es äußerst unwahrscheinlich, dass dieser Umbau der Kultur ausgerechnet unter dem Druck einer Übernahme angegangen wird – außer, das Top Management hätte ohnehin Pläne in dieser Richtung gehabt und würde nun die Gelegenheit beim Schopfe packen. Im Normalfall wird dem übernommenen Unternehmen die zentralistische Führungskultur einfach übergestülpt. Den Übernommenen bleibt nur die Wahl, sich diesem Managementstil

entweder anzupassen oder einen neuen Job zu suchen. Infolgedessen ist die Abwanderung vieler Leistungsträger in solchen Fällen so vorhersagbar, dass man ihn beim Durchrechnen der Synergiepotenziale eigentlich von vorneherein einkalkulieren müsste.

Kaum zu beeinflussen sind auch grundlegende «Charakterzüge» der zusammenzuführenden Unternehmen, die ihren Mitarbeitern oft gar nicht bewusst sind: Ob eine Unternehmenskultur schwerfällig oder aktionistisch ist, streng oder locker, perfektionistisch oder 80:20, prinzipiengeleitet oder einzelfallorientiert, positiv oder negativ. Hier liegen Konfliktpotenziale ebenso wie Ergänzungs- und Korrekturchancen, doch auch hier gilt die Regel, dass Mittelwege nicht immer die beste Lösung sind.

Verstehen statt Daten sammeln

Um solche kulturbedingte Risikofaktoren schon im Vorfeld zu identifizieren, ist eine vergleichende Analyse der Unternehmenskulturen sinnvoll. Stellt sich die Frage, wie sie effektiv durchgeführt werden kann. Denn für die Cultural Due Dili-

gence gibt es ja keinen «Data Room» wie für die finanzielle Due Diligence, in dem alle erforderlichen Unterlagen zu Verfügung stehen. Eine zusätzliche Erschwernis ist, dass Datenerhebungen vor der offiziellen Ankündigung der Fusion oder Übernahme aus Vertraulichkeitsgründen nur mit größter Vorsicht durchgeführt werden können. Und die Adressaten mit einer falschen Legende hinters Licht zu führen, ist um der eigenen Glaubwürdigkeit willen nicht ratsam.

Fragebogenerhebungen jeglicher Art, gleich ob mit standardisierten Instrumenten oder mit eigens entwickelten Fragekatalogen, sind für diesen Zweck kaum nutzbar. Vor der offiziellen Ankündigung der Fusion oder Übernahme können sie nicht eingesetzt werden, weil es für die Vertraulichkeit ein viel zu großes Risiko wäre, in beiden Unternehmen parallele Erhebungen mit mehr oder weniger identischen Fragebögen durchzuführen. Nach der offiziellen Ankündigung ist die Durchführung problematisch, weil die Antworten dann schon von den auffallenden Sorgen und Ängsten geprägt sind. Man müsste damit rechnen, dass die Ergebnisse in undurchschaubarer Weise verzerrt sind durch die einsetzende Verklärung jener Kultur, die mit der Fusion oder Übernahme verloren zu gehen droht.

«Die Klärung und Präzisierung von intuitiven Bewertungen ist ein wichtiger Beitrag zum Risikomanagement einer Fusion und Übernahme.»

Zudem ergeben sich die eigentlichen Reibungspunkte nicht aus den Kulturen selbst, sondern aus dem Spannungsverhältnis zwischen ihnen. Was man also wirklich wissen müsste, ist nicht: Wie unterschiedlich sind die Kulturen?, sondern: Welche ihrer Unterschiede könnten oder werden bei der Integration zu Problemen führen? Und welche Unterschiede werden sich unabhängig von ihrer objektiven Größe als relativ nebensächlich erweisen? Nicht nur die Unterschiede können dabei den Keim zu Konflikten bergen – zuweilen sind es auch die Übereinstimmungen. Wenn zum Beispiel beide Firmen erfolgreich sind und ihre Art, das Geschäft zu betreiben, als die bestmögliche betrachten, würde dies bei einer Fragebogenerhebung eine hohe Ähnlichkeit der Selbsteinschätzungen erbringen. Also kein Problem? Doch, und was für eines! Bei der Integration werden zwei Parteien aufeinander prallen, die bei fast jeder Sachfrage felsenfest davon überzeugt sind, dass ihre eigene Lösung die überlegene ist. Beide würden sich zunehmend über die Sturheit und Verbissenheit der anderen Seite ärgern, die wider alle Sachargumente stur an ihren Vorstellungen festhält. Von dieser Verärgерung bis zu dem Versuch, die

eigenen Vorstellungen mit Macht durchzudrücken, ist es nur ein kleiner Schritt. Da die andere Seite dies kaum widerstandslos hinnehmen wird, lassen sich heftige Machtkämpfe absehen.

Eine pragmatische Vorgehensweise

Nach dem derzeitigen Stand der Kunst sind strukturierte Methoden und Instrumente kaum geeignet, die kulturbedingten Konfliktpotenziale zwischen zwei Organisationen vorherzusehen und ihre Brisanz abzuschätzen. Zu wenig lässt sich bislang theoriegeleitet und/oder erfahrungsgestützt vorhersagen, wo im konkreten Fall die Reibungspunkte liegen werden. Als Erfolg versprechender Weg empfiehlt sich ein «hermeneutisches Vorgehen», das die Besonderheiten des konkreten Falls möglichst genau zu verstehen versucht.

Um im konkreten Fall ein Gefühl für die Risikobereiche zu entwickeln, ist einige Erfahrung mit Unternehmenskulturen und dem Verlauf von Integrationsprozessen nützlich. Genau wie es mit einiger Menschenkenntnis möglich ist, recht gut vorherzusagen, ob sich zwei Menschen, die sich noch nicht kennen, verstehen werden oder nicht, so ist dies auch bei Unternehmenskulturen möglich: nicht mit absoluter Genauigkeit, aber doch mit erstaunlicher Treffsicherheit. Der Weg dorthin verläuft nicht über einen standardisierten Vergleich von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, sondern eher intuitiv über eine ganzheitliche Wahrnehmung und gedankliche Gegenüberstellung der Persönlichkeiten – bei Unternehmen genau wie bei Individuen.

Ein solches Vorgehen genügt nicht strengen wissenschaftlichen Kriterien, denn es ist weder objektiv noch reproduzierbar, sondern im Gegenteil hochgradig subjektiv und von den Fähigkeiten der jeweiligen Interviewer abhängig. Doch auch wenn das Vorgehen im ersten Schritt eher intuitiv als analytisch ist, ist es keinesfalls beliebig und erst recht kein Alibi für bedeutungsvolles Geraune und wilde Konstruktionen. Ganz im Gegenteil: Der zweite Schritt besteht darin, die intuitiven Eindrücke aus den Interviews rational und analytisch zu «dekonstruieren», das heißt, sich Rechenschaft darüber abzulegen, aufgrund welcher Wahrnehmungen, Beobachtungen und Beurteilungen die intuitiven Einschätzungen zustande kamen.

Denn unsere intuitiven Bewertungen werden uns ja nicht von geheimnisvollen Kräften eingegeben; vielmehr sind unsere Gefühle und Intuitionen die Folge von (meist vorbewussten) Gedanken, Bewertungen und Urteilen. Und die lassen sich mit ein bisschen Mühe durchaus rekonstruieren. Ihre Klärung und Präzisierung ist ein wichtiger Beitrag zum Risikomanagement einer Fusion und Übernahme: Sie hilft, die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen auf die wirklich heiklen Punkte der Integration zu richten und mögliche Risikobereiche bei der Wahl des Vorgehens zu berücksichtigen oder sie zumindest mit besonderer Wachsamkeit zu beobachten; sie trägt

aber auch dazu bei, sich nicht an der falschen Stelle unnötige Sorgen und Mühen zu machen. Davon profitiert der gesamte Integrationsprozess und damit letztlich die Erfolgswahrscheinlichkeit nicht nur der kulturellen, sondern auch der ökonomischen Integration.

Geeignete Interviewpartner identifizieren

Solch eine Cultural Due Diligence besteht aus einer Reihe von teilstrukturierten Interviews mit Kennern beider Unternehmen. Das können Interne sein, mit denen sich ein solches Gespräch schon vor der offiziellen Ankündigung unverdächtig und ohne (falsche) Begründung führen lässt, wie zum Beispiel Mitglieder des Top Managements, aber auch Zufallskontakte. Sehr ergiebig ist nach unserer Erfahrung oft auch das Gespräch mit Externen, die das Unternehmen gut kennen und vielleicht sogar mit anderen Unternehmen vergleichen können. Natürlich sollte die Stichprobe, mit der solche Interviews geführt werden, nicht zu klein sein; wichtiger als die absolute Zahl der Gesprächspartner ist aber, eine möglichst große Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven abzudecken.

Bei der Auswahl der Interviewpartner steht man vor einem doppelten Problem. Erstens ist Unternehmenskultur kein Thema, bei dem man auf Knopfdruck eine aussagekräftige Beschreibung abrufen kann. Viele Überzeugungen und Gewohnheiten sind den Beteiligten so sehr in Fleisch und Blut übergegangen, dass sie sich ihrer kaum noch bewusst sind. Daher die für Kulturanalysen ausgesprochen lästige Paradoxie, dass jemand umso weniger über eine Kultur Auskunft zu geben vermag, je tiefer er in ihr verwurzelt ist. Das zweite Problem ist, dass es in aller Regel nur wenige Gesprächspartner gibt, die beide Unternehmenskulturen kennen. Die Gegenüberstellung der Kulturen muss daher primär im Kopf des Interviewers oder der Interviewer stattfinden.

Geeignete Gesprächspartner, um die Besonderheiten einer Unternehmenskultur und ihre ungeschriebenen Regeln besser zu verstehen, sind zum Beispiel:

- Neue Mitarbeiter, die das Unternehmen erst in den letzten Monaten kennen gelernt haben und sich noch daran erinnern können, worüber sie sich anfangs gewundert haben oder woran sie sich erst gewöhnen mussten;
- Mitarbeiter, die zuvor in anderen Firmen gearbeitet haben, sodass sie Vergleiche ziehen können und ihre Erfahrungen mit der Kultur anhand ihrer eigenen Erlebnisse schildern können;
- Mitarbeiter, die mehrfach versetzt wurden, sowie interne Berater, die das Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven «von innen» kennen und daher Auskunft darüber geben können, wie homogen oder heterogen die Kultur ist;
- Kunden und Lieferanten, die das Unternehmen von außen erleben und aus dem Vergleich mit Wettbewerbern Auskunft über seine Eigenheiten geben können;

- externe Berater, die das Unternehmen samt seiner Besonderheiten über einen längeren Zeitraum von innen kennen gelernt haben und dabei einen Vergleich mit anderen Firmen und möglicherweise mit anderen Branchen ziehen können;
- Branchenexperten, die zwar in der Regel kein differenziertes Bild von der Unternehmenskultur haben, dafür aber viel über die Markt- und Wettbewerbsposition sagen können und oft auch über deren Entwicklung über die Zeit.

«Unternehmenskultur ist kein Thema, bei dem man auf Knopfdruck eine aussagekräftige Beschreibung abrufen kann.»

Besonders lohnende Interviewpartner sind Menschen, die beide Unternehmen kennen und deshalb nicht nur Hinweise auf Unterschiede, sondern unter Umständen auch auf konkrete Reibungspotenziale geben können:

- Mitarbeiter und Führungskräfte, die aus dem anderen Unternehmen gekommen sind und von daher einen direkten Vergleich der beiden Kulturen aus ihrem persönlichen Erleben ziehen können;
- zuweilen deren unmittelbare Kollegen und Vorgesetzte, die oft aufschlussreiche Erinnerungen daran haben, welche «Eingewöhnungsprobleme» diese Neuen in den ersten Monaten hatten (oder welche kulturuntypischen Angewohnheiten sie vielleicht noch immer besitzen);
- Berater, die in beiden Firmen schon gearbeitet haben;
- Kunden und Lieferanten, die mit beiden Firmen in Geschäftsbeziehungen stehen;
- Branchenexperten – wie sie sich vermutlich auch unter den Bankern und Beratern befinden, die in die Fusions- oder Übernahmepläne eingeweiht sind, sodass sie schon in einem frühen Stadium risikolos angesprochen werden können.

Es liegt nahe, die Interviewreihe mit diesen «Kennern beider Welten» zu starten, um so gleich zu Beginn ein Gefühl für die zentralen Unterschiede und Reibungsflächen zu gewinnen. Was die Externen betrifft, ist dies auch sinnvoll, weil ihr distanzierter Blick auf die Kulturen auf diese Weise den größten Nutzen bringt. Bei Internen hingegen, die beide Kulturen intensiv am eigenen Leib erlebt haben und sie direkt vergleichen können, wäre es schade, wenn ihr zur Intuition geronnenes Erfahrungswissen nicht besser ausgeschöpft würde. Deshalb empfiehlt es sich, sie erst gegen Abschluss der Interviewreihe zu befragen, um die bis dahin entstandenen Eindrücke und Hypothesen querzuprüfen.

Durchgeführt werden die Interviews am besten entweder von Externen oder – nach unserer Erfahrung noch fruchtbarer – von einem Tandem aus je einem oder einer Externen und einem oder einer kultursensiblen Internen. Die Verbindung von

externer und interner Sicht hat den Vorteil, dass Externe die nötige Unbefangenheit mitbringen, um nicht alle «Sitten und Gebräuche» der jeweiligen Kultur für selbstverständlich zu nehmen, während die Internen oftmals die Hintergründe (oder Legenden) bestimmter Gepflogenheiten besser verstehen. Aus dieser Spannung ergeben sich Lernchancen für beide Seiten.

Eine pragmatische Variante, die durch den rasch aufkommenden Zeitdruck einer Fusion oder Übernahme zuweilen halb ermöglicht, halb erzwungen wird, ist, dass ein oder mehrere ausreichend erfahrene und sensible Mitglieder einer der beiden Organisationen das andere Unternehmen kennen lernen und dessen Kultur auf sich wirken lassen. In der Regel spüren sie dabei sehr schnell, ob es gravierende Reibungspunkte gibt und wo sie liegen. Wichtig ist, dass sie die Fähigkeit haben, Eindrücke nicht nur aufzunehmen, sondern sie auch in Sprache zu fassen und ihre möglichen Auswirkungen zu reflektieren. Dabei kann ihnen ein geschulter Interviewer helfen. Ihre langjährige Verwurzelung im eigenen Unternehmen wirkt dabei als «kulturelles Benchmark»: Ihre eigenen Empfindungen werden zum Sensor, der absehbare Reibungspunkte mit dem vorgesehenen Partner anzeigt. Allerdings ist das Bild, das auf diese Weise entsteht, im wahrsten Sinne des Wortes einseitig: Es legt nur die Punkte offen, in denen sich die Herkunftskultur der Beobachter an der anderen Kultur reiben könnte, nicht aber die, bei denen die andere Kultur sich an der ihren reiben wird.

Drei große Themenfelder

Als Strategie für die Interviews empfiehlt es sich, nicht abstrakt über Unternehmenskultur, Normen und Artefakte zu diskutieren, sondern möglichst nahe an den Erfahrungen und dem Erleben des Gesprächspartners zu bleiben. Ein Gesprächseinstieg für neue Mitarbeiter kann etwa lauten: «Wenn Sie zurückdenken an Ihre ersten Tage und Wochen in diesem Unternehmen: Was ist Ihnen da besonders aufgefallen, das anders war als Sie es von Ihrer früheren Firma gewohnt waren? Was hat Sie erstaunt, verwundert, überrascht oder befremdet?» Solch ein erlebensnaher Einstieg liefert in der Regel zwei bis drei Themen, denen sich genauer nachzuspüren lohnt, um den «Charakter» der jeweiligen Organisation besser zu verstehen. Dabei ist es ergiebiger, nahe an konkreten Beispielen und Erfahrungen zu bleiben als in allgemeine Charakterisierungen der Kultur abzugleiten. Je konkreter und lebensnaher die Beispiele sind, desto nützlicher sind auch die Erkenntnisse.

Bei Gesprächspartnern, die dem Unternehmen emotional verbunden sind – und das können neben Mitarbeitern auch Kunden, Lieferanten und Berater sein –, lohnt es sich, einen weiteren wichtigen Aspekt zu erfragen, nämlich das «Familiensilber»: Auf welche Aspekte ihrer Kultur ist die Organisation besonders stolz? Was sind ihre Grundüberzeugungen, wie man das Geschäft betreiben muss, um erfolgreich zu sein? Welche unverzichtbaren Prinzipien und Spielregeln gelten in der Fir-

ma? Manchmal kommt das Familiensilber klarer zum Vorschein, wenn man die Frage umkehrt: Welche Prinzipien dürfen auf keinen Fall in Frage gestellt werden, um den geschäftlichen Erfolg und/oder ein lebenswertes Arbeitsklima nicht zu gefährden? In welche Richtung sollte die Entwicklung auf keinen Fall gehen?

Das führt zu dem dritten Themenfeld, den «Angstbereichen». Auch wenn eine Fusion und noch mehr eine Übernahme aus Sicht der Mitarbeiter immer bedrohlich ist, kann eine pessimistische Selbsteinschätzung dazu führen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte auf bestimmte reale oder wahrgenommene Bedrohungen besonders defensiv reagieren: Wie Individuen, so können auch ganze Unternehmen «Minderwertigkeitsgefühle» haben. Beispielsweise war die Selbstwahrnehmung des Managements bei einem Übernahmekandidaten: Wir sind fachlich sehr kompetent und überdurchschnittlich erfolgreich, aber wir können uns nicht gut verkaufen, und schon gar nicht auf Englisch! Infolgedessen herrschte in der Führungsmannschaft eine Mischung aus Panik und trotziger Wurstigkeit im Bezug auf den bevorstehenden Stellenbesetzungsprozess, der eine Kombination von Interviews und Assessment Center-Elementen großteils auf Englisch vorsah.

«Durch gute Kommunikation, Eingehen auf die vorhandenen Ängste und ein durchdachtes und zügiges Management der Integration können Angstbereiche gemildert werden.»

Meist beziehen sich solche kollektiven Ängste nur auf einzelne Anforderungsdimensionen. Manchmal ist das Minderwertigkeitsgefühl aber auch generalisiert, vor allem bei Unternehmen, deren Selbstvertrauen angeknackst ist, weil sie in den letzten Jahren die «notorischen Verlierer» ihrer Branche waren. Das kann so weit gehen, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte trotz aller Angst, den künftigen Anforderungen nicht zu genügen, zugleich große Hoffnungen in die Übernahme setzen – und ihr, wenn die strukturellen Entscheidungen erst einmal gefallen sind, nicht mehr viel Widerstand entgegenzusetzen. Da ihre bisherige Kultur kein Erfolgsmodell war, muss sie auch nicht erhalten werden; also sind es allenfalls Komfort- und Sicherheitsaspekte, die als bewahrenswert angesehen werden.

Praktische Konsequenzen

Die Auswertung dieser Interviews sollte sinnvollerweise nicht erst am Ende der Gespräche stattfinden, sondern als fortlaufende Bilanzierung der im Prozess gewonnenen Erkenntnisse

sowie der daraus entstehenden neuen Fragen. Dabei dreht sich alles um ein Thema: Aus welchen Aspekten der zu verschmelzenden Kulturen ergeben sich ernsthafte Risiken für die Integration?

Die drei angesprochenen Aspekte haben unterschiedlichen Einfluss auf Verlauf und Erfolgsaussichten der Integration: Die Angstbereiche bestimmen am stärksten die anfänglichen Reaktionen auf die Übernahme oder den Zusammenschluss; sie fördern Kontrastverstärkung und Wagenburg-Bildung auf beiden Seiten. Doch können sie durch gute Kommunikation, durch Eingehen auf die vorhandenen Ängste und ein durchdachtes und zügiges Management der Integration entscheidend gemildert werden. In diesem Fall stellen sie zwar eine Hürde, aber kein unüberwindliches Hindernis für den Integrationserfolg dar.

Wobei es für das Eingehen auf die Ängste natürlich eine große Hilfe ist, wenn man sie kennt. Genau hier macht sich eine Cultural Due Diligence bezahlt. Denn gerade die ersten Signale in den ersten Wochen und Monaten nach Ankündigung der Fusion oder Übernahme haben großen Einfluss darauf, ob sich die Mitarbeiter und Führungskräfte einigeln oder ob sie der Entwicklung mit vorsichtiger Zuversicht entgegensehen. Je mehr sie den Verantwortlichen anmerken, dass sie die spezifischen Sorgen beider Seiten verstanden haben und sich darum bemühen, ihnen Rechnung zu tragen, umso weniger werden sich die Mitarbeiter bedroht fühlen, und desto weniger müssen sie sich daher gegen die andere Seite solidarisieren. Das heißt nicht, dass man jede Befürchtung ausräumen oder jedem Wunsch entsprechen muss; in vielen Fällen, wie etwa bei der Besetzung der Führungspositionen oder beim Realisieren von Synergien, ist das gar nicht möglich. Trotzdem wirkt es entlastend, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte spüren, dass die Integrationsverantwortlichen ihre Befürchtungen und Bedürfnisse kennen und nicht ohne Not über sie hinweggehen.

Unvereinbare Grundüberzeugungen sind eher ein mittel- bis langfristiges Hindernis für die Integration. Zwar nähren sie möglicherweise von Anfang an den Verdacht, dass die Zusammenführung schwierig werden könnte, doch ihr volles Konfliktpotenzial entfalten sie erst, wenn zuerst in den Integrationsteams und später in der operativen Zusammenarbeit geklärt werden muss, nach welchen Spielregeln das Geschäft künftig betrieben wird. Solange die Differenzen nur Themen von minderer Bedeutung betreffen, ist das zwar anstrengend, aber mit etwas Druck und gutem Willen lösbar. Genau hier helfen ein gemeinsamer Feind und/oder eine gemeinsame Not, die Konsensfindung zu beschleunigen und der Entstehung rivalisierender «Glaubenslager» entgegenzuwirken. Schwierig wird es, wenn in zentralen Fragen des Geschäfts unterschiedliche Überzeugungen bestehen, wie beispielsweise, ob Kostenführerschaft oder eine Mehrwert-Differenzierung angestrebt

werden soll. Denn hier ist in vielen Fällen kein Kompromiss möglich. Hier ist der einzige Ausweg, dass das Top Management eine Grundsatzentscheidung trifft, welcher Weg künftig eingeschlagen wird, und sie nötigenfalls gegen Widerstände durchsetzt.

Auch eine solche Richtungsentscheidung kann nicht verhindern, dass manche Mitarbeiter und Führungskräfte weiterhin ihren alten Überzeugungen treu bleiben. Für sie stellt sich die Frage, ob sie ihren Frieden mit der ungeliebten Geschäftspolitik machen oder sich ein neues Umfeld suchen wollen. Gerade in Zeiten eines schwierigen Arbeitsmarkts besteht die Gefahr, dass sie weder das eine noch das andere tun, sondern bleiben, aber im unerklärten Krieg mit der neuen Geschäftspolitik versuchen, im eigenen Einflussbereich weiterhin ihre alten Überzeugungen umzusetzen. Besonders groß ist diese Gefahr dort, wo ganze Enklaven einer der Ursprungskulturen bestehen bleiben. Auf sie muss das Management ein wachsames Auge haben, um ein operatives Unterlaufen der neuen Geschäftsstrategie schon im Ansatz zu unterbinden. Die Cultural Due Diligence macht hier sichtbar, wie groß diese Gefahr ist und an welchen Stellen im Unternehmen sie auftreten könnte.

«Unterschiedliche Charaktere von Unternehmen sind kein prinzipielles Hindernis für eine erfolgreiche Integration.»

Das Konfliktpotenzial beim Zusammentreffen unterschiedlicher «Charakterzüge» schließlich ist das Feld, das am stärksten der Einzelfallbetrachtung bedarf. Grundsätzlich scheinen hier nur wenige Konstellationen wirklich kritisch zu sein. So wie im Alltag ganz unterschiedliche Charaktere miteinander auskommen können, so stellen auch unterschiedliche Charaktere von Unternehmen kein prinzipielles Hindernis für eine erfolgreiche Integration dar. Ob die einen ein bisschen vornehmer und die anderen ein bisschen ruppiger sind, ob eine aktionistische Handlungsorientierung auf einen bedächtigeren Arbeitsstil trifft, oder ob sich ausgeprägte Vorsicht und die weit reichende Bereitschaft zum Ausprobieren begegnen, das schafft zwar Friktionen, aber keine unüberwindlichen Barrieren – zumal ja beide Kulturen, wenn man genauer hinsieht, auch in sich nicht monolithisch sind, sondern Häufigkeitsverteilungen um die jeweiligen Mittelwerte. Trotzdem gibt es, wie zwischen Individuen auch, zuweilen Fälle, wo zwei Kulturen absolut «nicht miteinander können». Auch solche Risiken kann die Cultural Due Diligence mit einiger Treffsicherheit vorhersehen, sodass man schon im Vorfeld darüber nachdenken kann, welche Schlussfolgerungen daraus für Strategie und Taktik der Integration abzuleiten sind.