

Der Konflikt der Kulturen

Hermann Simon

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

<http://www.simon-kucher.com>

Austria

Kärntnerstraße 7
1010 Wien

Tel: ++43 - 1 - 51 25 744 - 0

Fax: ++43 - 1 - 51 25 744 - 11

Germany

Haydnstraße 36
53115 Bonn

Tel: ++49 - 228 - 98 43 - 0

Fax: ++49 - 228 - 98 43 - 120

USA

One Cambridge Center
Cambridge, Mass. 02142

Tel: ++1 - 617 - 576 - 2750

Fax: ++1 - 617 - 576 - 2751

Eine Geschichte aus den achtziger Jahren

- Ort: Basel
- Zeit: ca. 1984-85
- Objekt: Ciba-Geigy
- Aussage: „Wissen Sie, ich bin ‚ex-Ciba‘ (oder ‚ex-Geigy‘)“
- Fusion/ „Basler Hochzeit“ 1969

Was ist eigentlich Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur

Von allen Mitarbeitern anerkanntes und als Verpflichtung angenommenes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens.

- Wofür stehen wir?
- Was sind unsere Werte?
- Was sind unsere ungeschriebenen Regeln, Riten, Symbole, Tabus?

„Jede Unternehmung braucht einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele. Diese müssen leicht verständlich und herausfordernd genug sein, um eine gemeinsame Vision zu begründen. Wenn wir heute so oft über Unternehmenskultur sprechen, dann meinen wir damit in Wirklichkeit das die ganze Unternehmung durchziehende Commitment, das Eingeschworeensein auf gemeinsame Ziele und Werte. Diese Ziele und Werte müssen von den Unternehmensführern ausgedacht, verkündet und vorgelebt werden.“

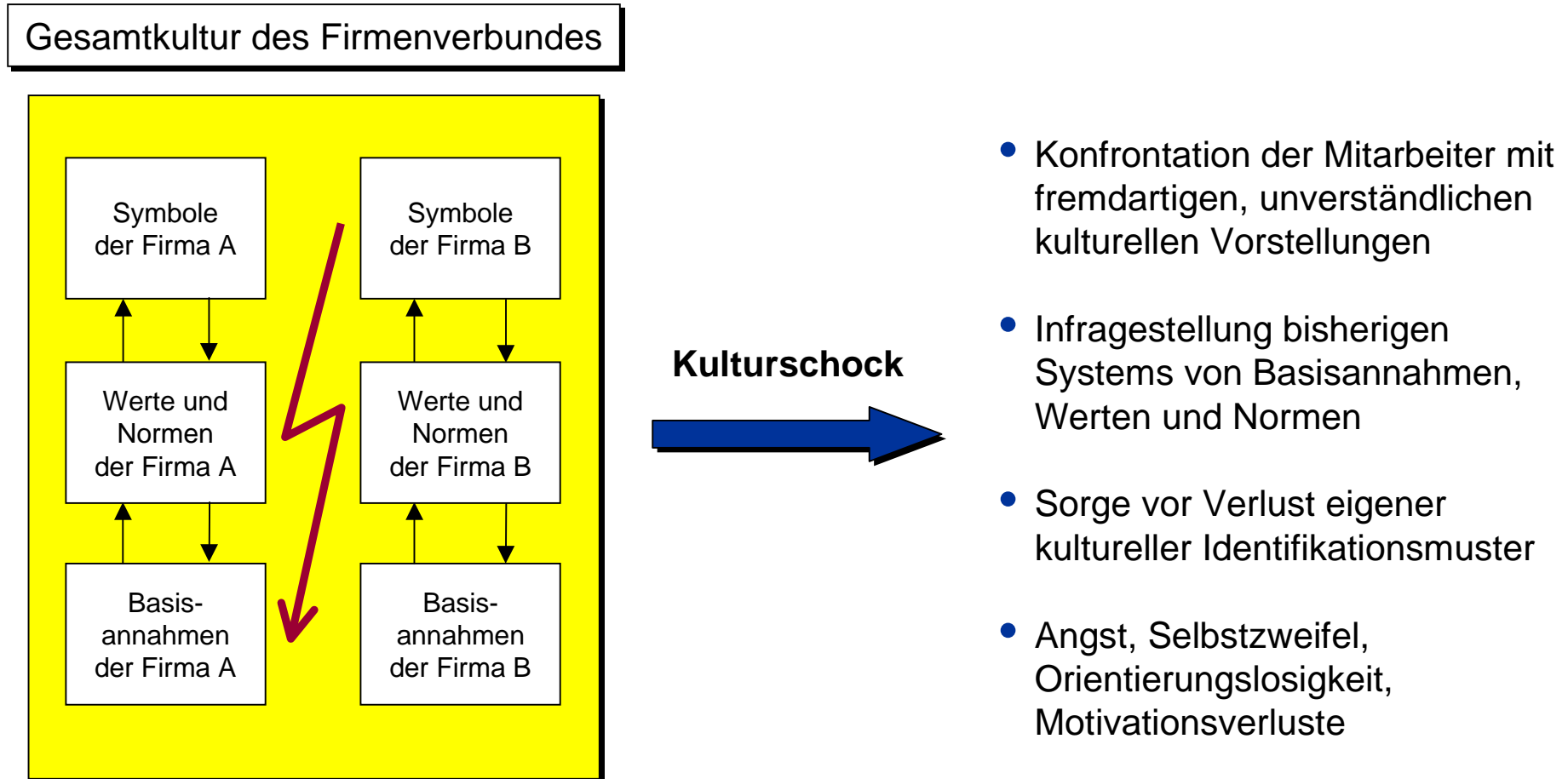
Peter Drucker, HBR 1988

Mit anderen Worten: Unternehmenskultur ...

- ist etwas sehr Amorphes und doch Hartes
- hat viele Dimensionen und damit viele potenzielle „Zacken“
- lässt sich nur schwer und nur teilweise steuern bzw. verändern
- ist zäh und langlebig

Die Kulturkollision

Der Zusammenschluß zweier Unternehmen führt zur Kollision der Wertesysteme, die bei den Mitarbeitern einen Kulturschock auslöst.



These 1

Kulturen überleben Reorganisationen und oft sogar Fusionen/Übernahmen. Sie sind äußerst komplex und nur schwer steuerbar. Sie können ein Zusammenwachsen fördern und - wahrscheinlicher - massiv behindern. Deshalb verdienen sie im M&A-Prozess vorher, mittendrin und nachher höchste Aufmerksamkeit.

Integration, Synergiepotenziale, Kultur

- Wert wird nicht durch den „Deal“, sondern erst durch Integration geschaffen.
- Synergiepotenziale nur durch hohe Integration voll ausschöpfbar.
- Integration birgt Risiko des „Kulturkonfliktes“
- Damit bestimmen Kulturen
 - Synergiepotenziale
 - Wert des neuen Gesamtunternehmens
 - Wert des Akquisitionsobjektes; dieser Wert ist damit vom Akquisiteur abhängig

Kulturen und Synergiepotenziale

Frage:

Sind hohe Synergien mit ähnlichen oder unähnlichen Kulturen verbunden?

Keine generelle Antwort möglich

Beispiele:

- Französische Luxusmarkenfirma übernimmt Schweizer Luxusmarke in nichtüberlappendem Produktbereich (ähnliche Kulturen, hohe Synergie)
- Traditionelle Bank - Investmentbank (unähnliche Kulturen, hohe Synergie)
- Deutscher Top Line-Maschinenbauer kooperiert mit US-Massenhersteller (unähnliche Kulturen, hohe Synergie)
- Württembergische und Wüstenrot (ähnliche Kulturen, hohe Synergie)

Tendenz:

Höhere Synergiepotenziale oft mit höherer Unähnlichkeit verbunden.

Kulturen: Ähnlichkeit vs. Stärke

Ähnlichkeit der Kulturen	hoch (ähnlich)		
	niedrig (nicht ähnlich)	<i>hohes Konflikt-potenzial</i>	
		stark	schwach
		Stärke der Kulturen	

These 2

Tendenziell, aber keineswegs generell, sind hohe Synergiepotenziale mit höherer Unähnlichkeit in den Unternehmenskulturen verbunden. Dies gilt insbesondere bei Fusionen entlang der Premium-Niedrigpreis-Dimension. Größere Synergiepotenziale erfordern stärkere Integration, stärkere Integration beinhaltet größere Konfliktpotenziale. Das heißt, gerade die potenziell interessantesten Fusionen beinhalten große Risiken von Kulturkonflikten.

M&A vs. Identität

- M&A führen oft zu Verlust von Identität, Wurzeln, Kultur
- Manchmal ist das Zweck einer Fusion
- Beispiele:
 - Unternehmen wird übernommen und von X nach Frankfurt verlegt
 - nach Fusion von zwei europäischen Unternehmen wird Zentrale im „neutralen“ England angesiedelt
 - „Airport“-, „Wander-Unternehmen“
- Risiko des Identitäts- und Wurzelverlustes betrifft keineswegs nur das übernommene Unternehmen

These 3

M&A-Vorhaben sind mit dem Risiko des Verlustes der Identität und der Wurzeln bei den beteiligten Unternehmen verbunden. Dies gilt umso stärker, wenn eine Standortverlagerung des Unternehmenskopfes erfolgt. Diesen Risiken sollte man sich vorher bewusst sein, um ihm adäquat begegnen zu können. Unter Umständen kann ein M&A-Vorhaben sogar dem Ziel der Zerstörung einer unerwünschten Identität dienen.

Unternehmenstyp und Kulturkonflikt

Frage:

Wer hat die größten Schwierigkeiten?

Klare Antwort:

- Star-Unternehmen
Hohe Ansprüche ↔ Realität
In der Regel sinkt das Leistungsniveau
- Wagenburg-Unternehmen
Verschlossen, sehr idiosynkratisch
Können nicht kooperieren, fusionieren, integrieren

Fazit:

Superunternehmen sollten mit M&A-Vorhaben besonders vorsichtig sein.

These 4

Die Konfliktpotenziale hängen vom Unternehmenstyp ab. Besonders große Schwierigkeiten bei der Integration anderer Firmen haben Star-Performer und verschlossene, idiosynkratische „Wagenburg-Unternehmen“. Je höher das Leistungsniveau, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Leistung nach unten gezogen wird. Zur Selbsterkenntnis gehört auch, ob man überhaupt zur Integration fähig ist.

Kulturkonflikt und Nationalität

Frage:

Ist das Konfliktpotenzial bei länderübergreifenden M&As größer?

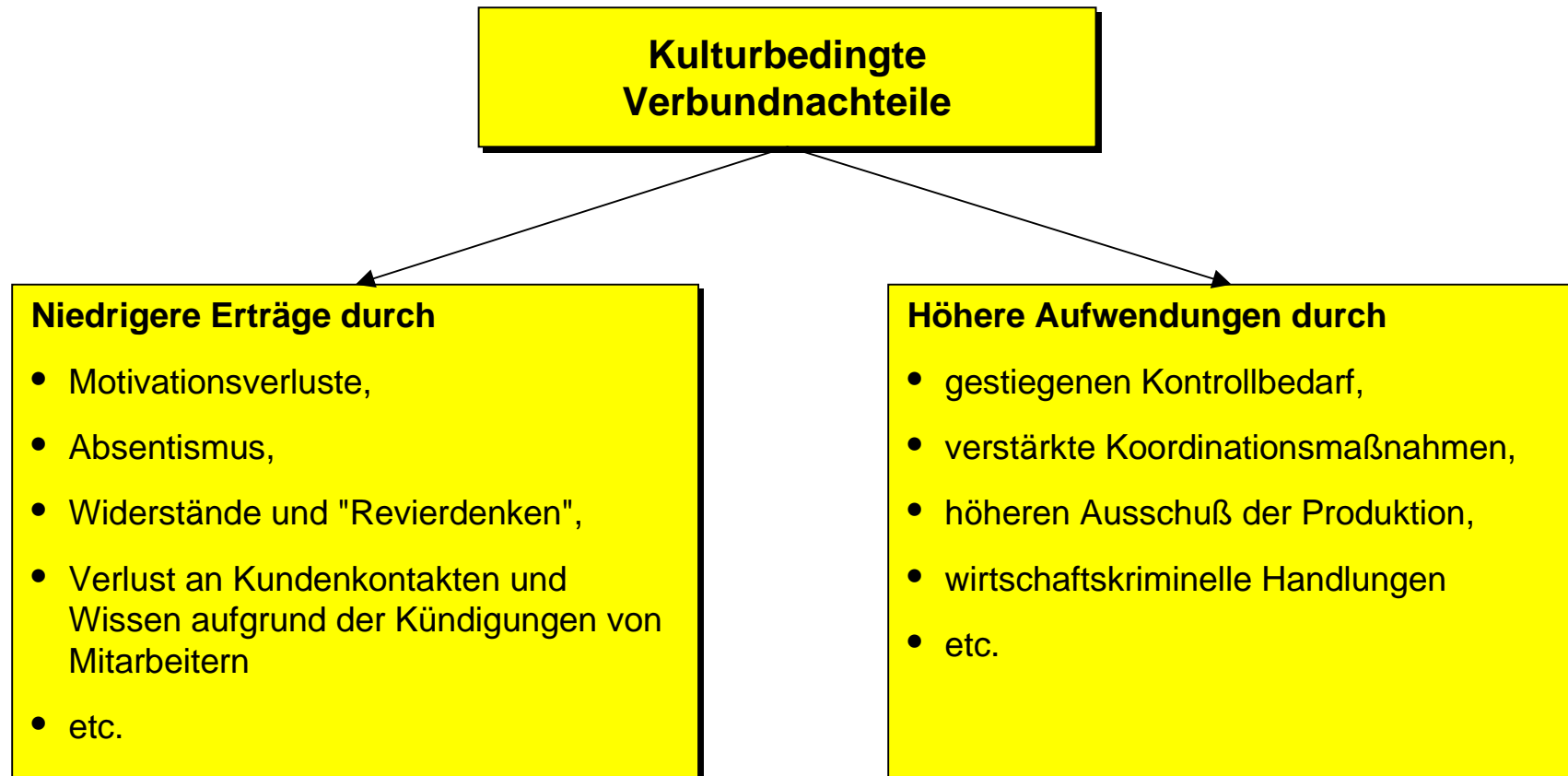
- Siebziger Jahre: Viele Fehlschläge:
Hoesch Estel, Fokker-VFW, Unidata
- Heute: „The jury is still out“
ABB, Smithkline-Beecham, DaimlerChrysler
- Konflikte bei „nahen Partnern“: UBS, Hypovereinsbank
- Spezielle Bilateralien: Deutschland-Frankreich
Deutschland-USA
Affinitäten, z. B. APA

These 5

Man kann nicht generell behaupten, dass länderübergreifende M&A größere Konfliktpotenziale beinhalten. Im Gegenteil gibt es auch sehr nahe Partner, die schlecht miteinander zurechtkommen. Die „Idiosynkrasie“ der Kulturen scheint bedeutsamer als Stereotypen nationaler, branchenmäßiger oder sonstiger Art.

Die Kulturkollision

Die Kulturkollision zeitigt negative Synergieeffekte zwischen den Übernahmeparteien.

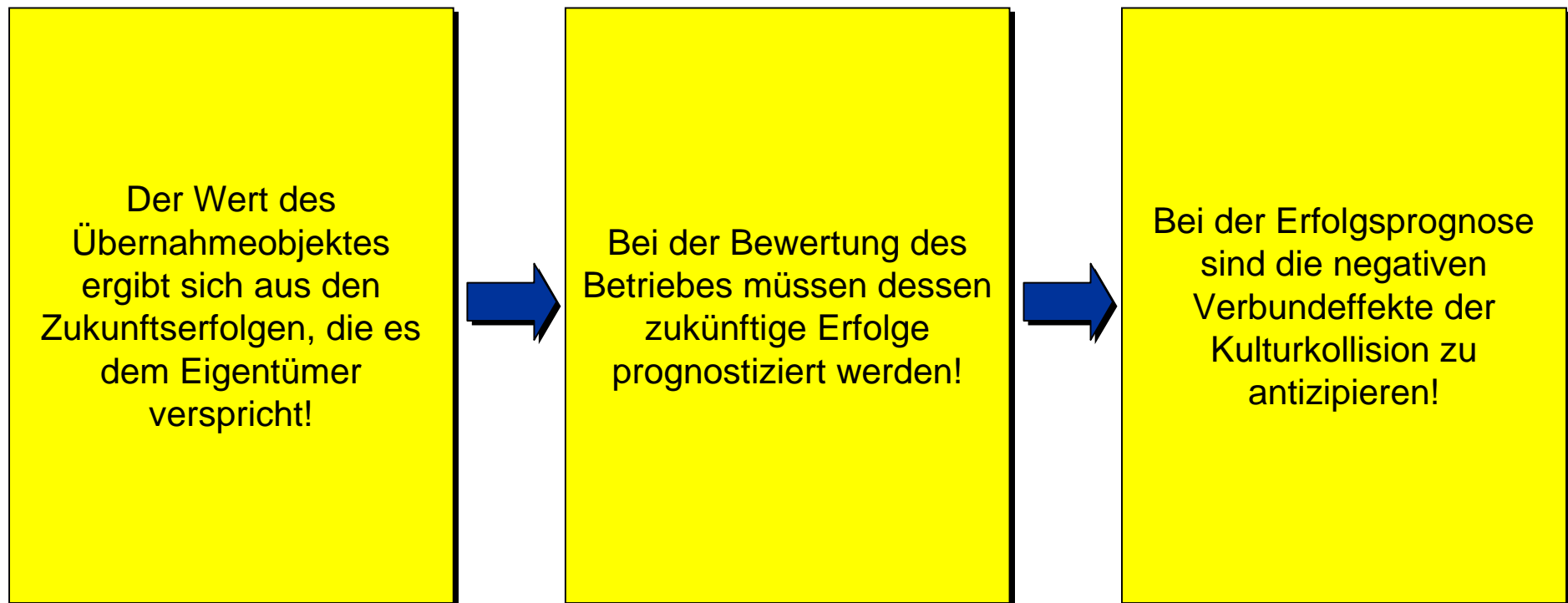


Was kann man tun?

- vorher?
- im Deal?
- nachher?

Die Maßnahmen vor der Übernahme

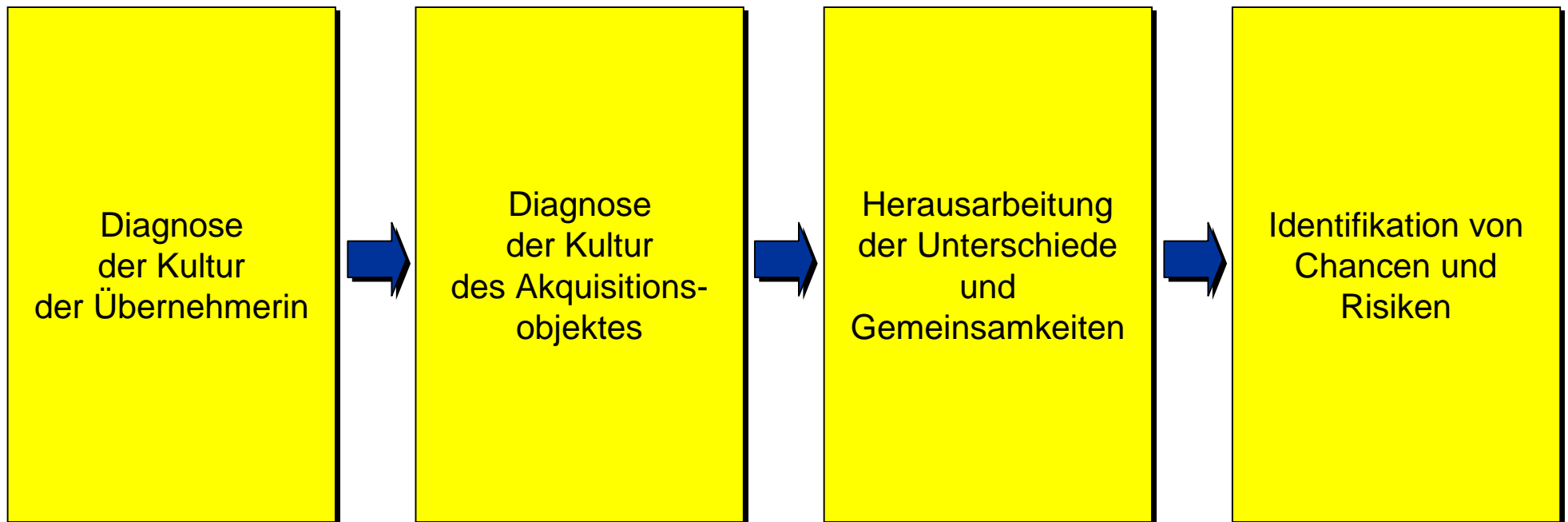
Die Erfolgseinbußen aufgrund der Kulturkollision sind bereits bei der Bewertung des Übernahmeobjektes zu berücksichtigen.



Die Maßnahmen vor der Übernahme

Die Prüfung des Übernahmeobjektes vor dem Kauf muss auch eine Culture Due Diligence (CDD) beinhalten.

Die Schritte der CDD



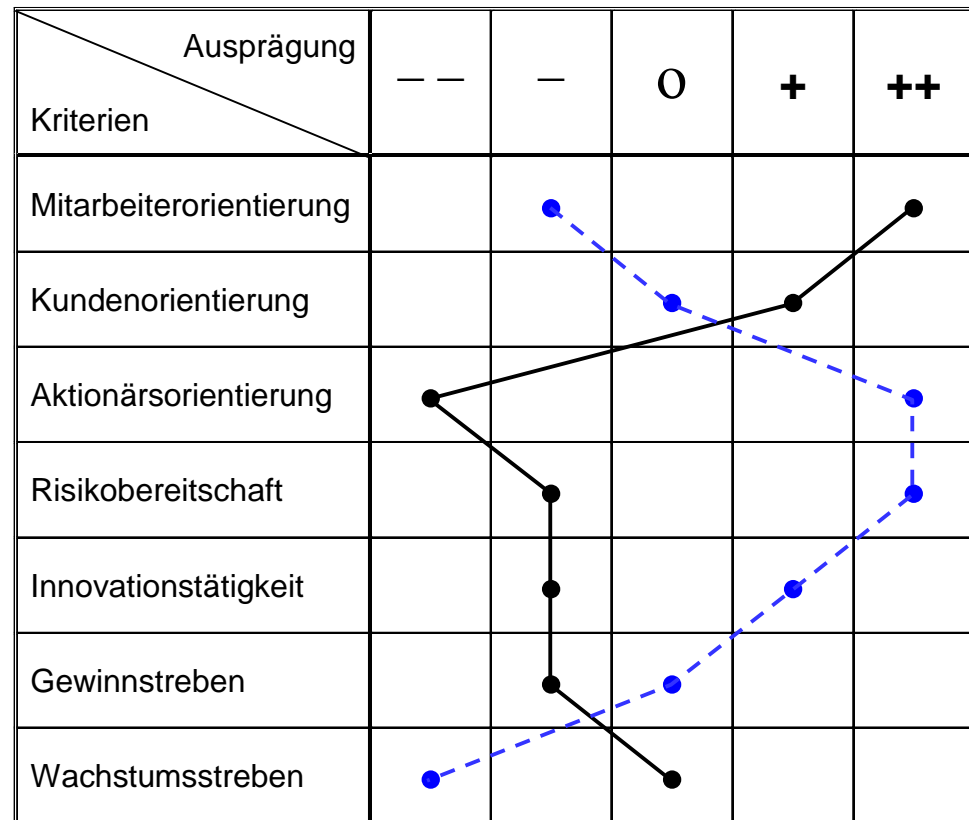
Die Maßnahmen vor der Übernahme

Die Diagnose der Kulturunterschiede im Rahmen der CDD bedarf eingehender Analysetätigkeiten in Akquisitionsobjekt und Übernehmerin.

Interviews mit Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zur Erfassung der Basisannahmen und Werte

Erhebung und Interpretation der kulturellen Symbole

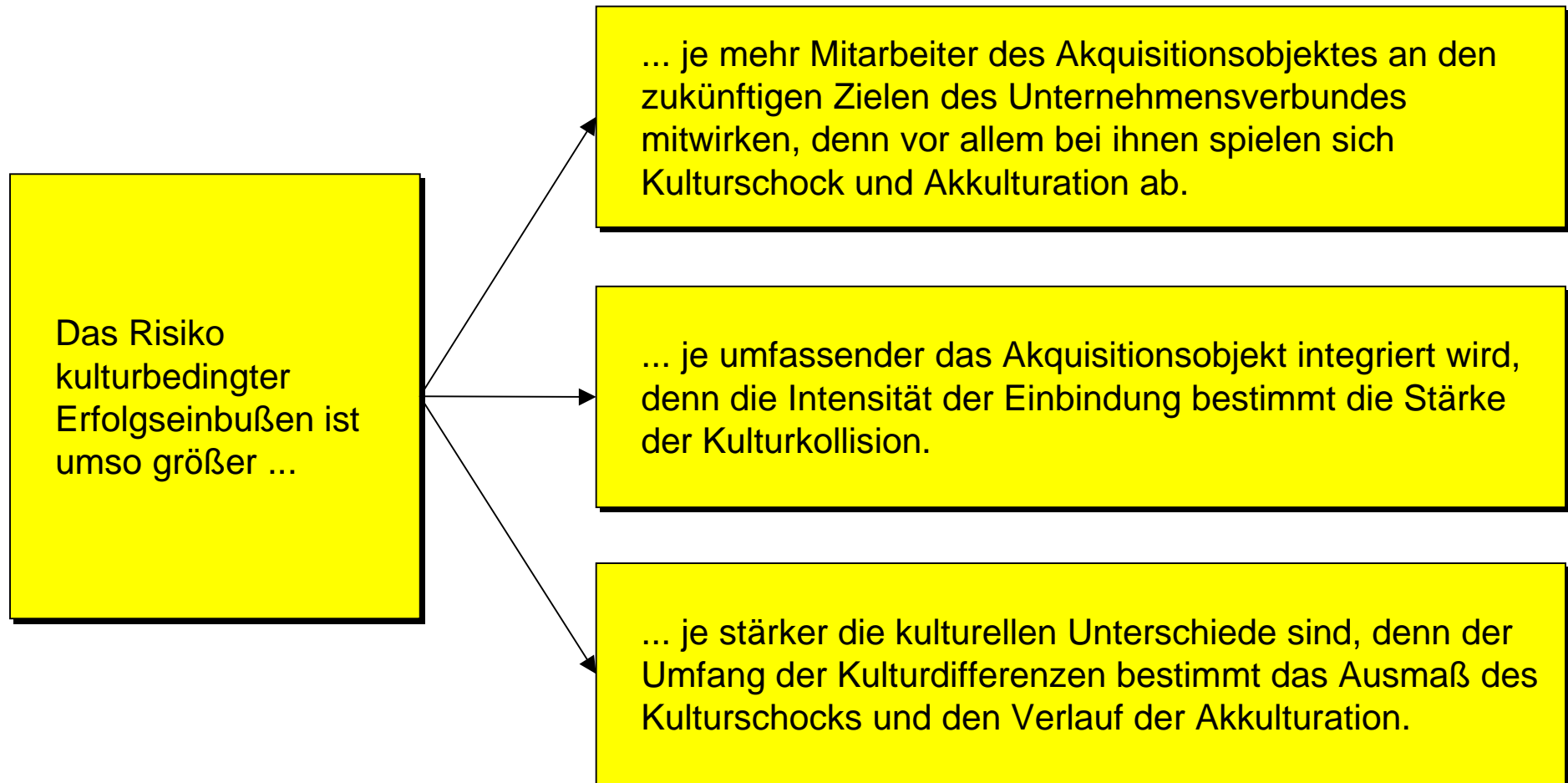
Erfassung und Deutung der Unternehmensgeschichte und Zukunftspläne



— Übernehmerin
- - - Akquisitionsobjekt

Die Maßnahmen vor der Übernahme

Die auf den Ergebnissen der CDD basierende Abschätzung der negativen Kultursynergien orientiert sich an drei Gesetzmäßigkeiten.



Die Maßnahmen vor der Übernahme

Bewertung Cultural Due Diligence

- Praktikabel/machbar oder „zu heiß?“
- Was macht man daraus?
 - abblasen?
 - Identifikation der Reibungspunkte?
- Vorab-CDD für eigenes Unternehmen
 - Selbsterkenntnis
- Gewicht einer CDD im Verhältnis zu den anderen Faktoren (CEO, Ökonomie)

These 6

Obwohl es theoretisch ratsam und sinnvoll wäre eine ex ante-Cultural Due Diligence durchzuführen, müssen die Praktikabilität und das Gewicht einer solchen Prüfung kritisch bewertet werden. Im Verhältnis zum Wollen der CEOs/Vorstände und zu den deklarierten Synergiepotenzialen haben die von einer Cultural Due Diligence identifizierten Hürden nachrangige Bedeutung. Vielleicht ist schon etwas erreicht, wenn die Unternehmensspitzen der Kultur im qualitativen, groben Sinne deutlich höhere Bedeutung als bisher üblich zumessen.

Die Maßnahmen nach der Übernahme

- Wie lange dauert Integration?
Welche Rolle spielen Kulturen?
- Beobachtung: Im optimalen Fall: Zwei Jahre
Im schlechtesten Fall: ?
- Rolle der Schnelligkeit
- Mischung/Kommunikation/Irreversibilität
- Schimäre des „Mergers of Equals“

Die Maßnahmen nach der Übernahme

Ist die Übernahme erfolgt, stehen den Käuferunternehmen drei Strategien offen, sich vor negativen Verbundeffekten der Kulturkollision zu schützen.

**Strategie
der
Kulturbeseitigung**

**Strategie
der
Kulturtrennung**

**Strategie
der
Kulturanpassung**

Die Maßnahmen nach der Übernahme

Ansatzpunkte der Strategie der Kulturbeseitigung sind die Mitarbeiter des Übernahmeobjektes.

Kulturbeseitigung:

Die Mitarbeiter des Übernahmeobjektes - als Träger dessen Kultur - werden entlassen und durch Neueinstellungen / Mitarbeiter des Käuferunternehmens ersetzt.

Vorteil:

Kulturschock und Akkulturation werden vollständig vermieden.

Nachteile:

- Leistung von Zahlungen an Entlassene
- Verlust von Wissen und Kundenkontakten
- Imageschädigung
- Aufwand für Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Die Maßnahmen nach der Übernahme

Ansatzpunkt der Strategie der Kulturtrennung ist die Integration des Übernahmeobjektes.

Kulturtrennung:

Die Übernehmerin verringert die Intensität der Integration und/oder verlangsamt die Integrationsgeschwindigkeit.

Vorteile:

- Das Ausmaß der Kulturkollision und damit des Kulturschocks verringert sich.
- Die Mitarbeiter des Übernahmeobjektes fühlen sich nicht als "Besiegte" und können sich sukzessive mit der Kultur des Käufers auseinandersetzen.

Nachteile:

- Eine schwächere Integration kann die Nutzung von Synergiepotentialen verhindern.
- Bestehende Widerstände können sich über die Zeit verstärken und dauerhaft werden.

Die Maßnahmen nach der Übernahme

Ansatzpunkte der Strategie der Kulturanpassung sind die Differenzen zwischen den Wertesystemen der Übernahmeparteien.

Kulturanpassung:

Die Übernehmerin verändert die eigene Kultur, jene des Akquisitionsobjektes oder beide, um Unterschiede zu beseitigen.

Vorteile:

- Differenzen und Widersprüche zwischen den Kulturen werden beseitigt.
- Alle Mitarbeiter des Unternehmensverbundes werden in einen gemeinsamen Orientierungs-, Motivations- und Koordinationsrahmen integriert.

Nachteile:

- Die Wirkung der Kulturanpassung zeigt sich nur langsam, so dass der Kulturschock nicht verhindert wird.
- Die Maßnahmen der Anpassung, wie Kulturseminare und Integrationsteams, binden Mitarbeiterkräfte, die im Prozess der Wertschöpfung entsprechend fehlen.

These 7

In der Post-Merger-Integration muss man mit den Kulturkonflikten umgehen. Das sollte man aktiv und bewusst tun, indem man sich für eine Option entscheidet und diese durchsetzt. Ziel muss es sein die unvermeidliche Ablenkung vom Geschäft so kurz wie möglich zu halten. Schnelligkeit ist jedoch nicht das einzige Kriterium, da der Prozess der Kulturveränderung Involvement und Kommunikation erfordert, damit also viel Zeit verbraucht. Dem Halten und der Integration der Fähigsten ist höchste Priorität zuzumessen.

Zusammenfassung

- Kulturkonflikte sind bei M&A-Vorhaben nahezu unvermeidlich
- Hohe Synergiepotenziale liegen oft in unähnlichen Kulturen
- Verlust von Identität und Wurzeln sollte man vermeiden - es sei denn, das ist gewollt
- Verschiedenheit der Nationalität bedeute nicht automatisch Kulturkonflikt, Nähe nicht automatisch Konfliktfreiheit. Idiosynkrasie schlägt Stereotypie
- Cultural Due Diligence: das große Fragezeichen
- Integration: Nicht nur Schnelligkeit, sondern auch Involvement, Kommunikation, Halten der Besten