

Brücken zwischen den Kulturen

Beim Zusammenschluß zweier Unternehmen stellt die Integration das größte Risiko dar. Mit ihr entscheidet sich, ob der Kauf zum Erfolg wird. Und sie bestimmt das zukünftige Zusammenspiel zwischen Management und Mitarbeitern. Ein Beitrag von Günter Müller-Stewens.

Ein „Hochreck“ nannte Rolf-E. Breuer anlässlich der Übernahme von Bankers Trust die Aufgabe, beide Unternehmen zu integrieren. Insbesondere das Management einer solchen Integration ist ein äußerst komplexer Vorgang und erfordert viel Fingerspitzengefühl. Nahezu immer wird es zu unvorhersehbaren Problemen kommen. Und ob die Integration letztlich ein Erfolg ist, wird man erst nach mehreren Jahren wissen.

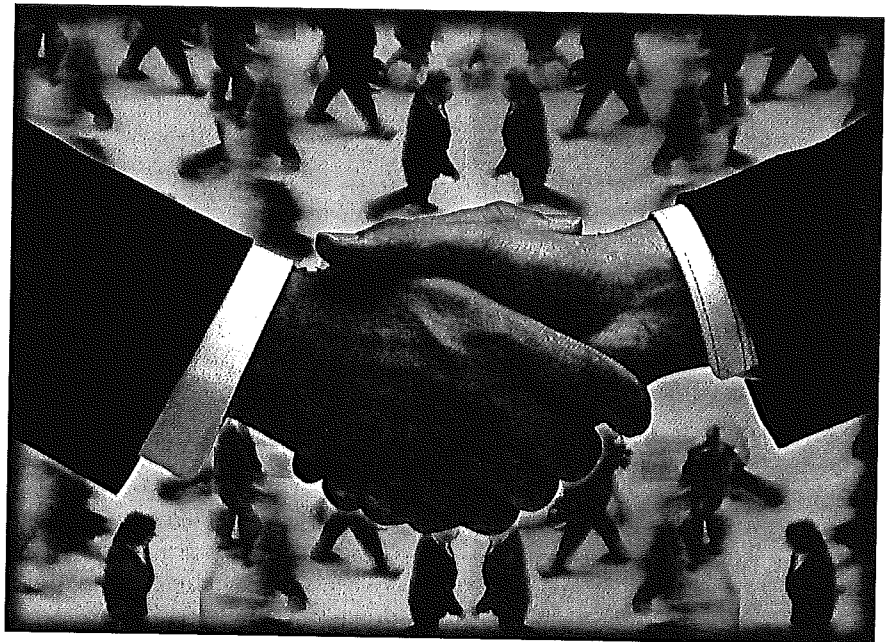
Sowohl der Aufwand als auch das notwendige Prozeß-Know-how für eine Integration werden häufig erheblich unterschätzt. Obgleich der Zusammenschluß das Unternehmen primär im Wettbewerb stärken soll, wird es zuerst einmal geschwächt, weil man über Jahre stark mit sich selbst beschäftigt ist. Wettbewerber nutzen diese Schwächung, jagen dem Unternehmen gezielt sich vernachlässigt fühlende Kunden und wichtige Know-how-Träger (bis hin zu ganzen Teams) ab. Deshalb ist es wichtig, die eigene Mannschaft kapazitätsmäßig nicht übermäßig und zu lange zu belasten.

Oft wird die Integration vom Top Management delegiert. Das kann verhängnisvoll sein, denn das Top Management ist auch in der Integrationsphase stark gefordert. Die Mitarbeiter wollen die Risiken sehen, die die Führung selbst übernimmt und zusammen mit ihrer Führung das neue Unternehmen entwickeln. Hier muß eine glaubwürdige Vorbildfunktion ebenso wie eine nach direktem Feedback suchende Kom-

munikationsfunktion übernommen werden.

Besonders aufmerksam muß das Zusammenkommen der Unternehmenskulturen („cultural clash“) behandelt werden. Was auf der Ebene der strategischen Zielsetzungen noch gleich aussah, stellt sich nun ange-

fragt ist die Fähigkeit, die Welt aus den Schuhen seines Gegenübers zu sehen, um möglichst zügig haltbare Gewinner-Gewinner-Situationen auszuhandeln. Die Kultur des anderen zu verändern, ist kurzfristig kaum möglich. Vielleicht würde man dadurch genau das zerstören, warum man gerade



Wenn Unternehmen fusionieren, ist auch Fingerspitzengefühl gefragt

sichts der dahinter stehenden Werte und Einstellungen als sehr unterschiedlich dar. Man redet vom gleichen, meint aber etwas anderes. Kulturunterschiede können schon bei kleinster räumlicher Distanz zwischen den zu integrierenden Unternehmen zum Tragen kommen. So trennte zwar nur der Rhein in Basel Ciba und Sandoz. Doch bei der Fusion zur Novartis war jedem klar, daß dies zwei unterschiedliche Firmenkulturen sind, bei denen jede Partei ein festes Bild (oft auch voll verfestigter Vorurteile) über die andere Partei hat.

so viel Geld investiert hat. Besonders dann, wenn man das Unternehmen wegen seiner Fähigkeiten, Beziehungen und „Köpfe“ gekauft hat. Gerade solche „intangible assets“ können sich leicht dem Zugriff durch das Management – zum Beispiel durch (innere) Kündigung – entziehen. Bei grenz- und branchenüberschreitenden Transaktionen kommen zu den unterschiedlichen Firmenkulturen auch noch Unterschiede in den Landes- und Branchenkulturen dazu. Geeigneter als kultureller Wandel scheint deshalb am Anfang das Schlagen von Brücken zwischen den Kulturen zu sein.

Dies trifft zumindest teilweise auf die Akquisition von Bankers Trust durch die Deutsche Bank zu – eine besonders große Herausforderung, zumal die Deutsche Bank schon mit ihrem eigenen Wandel stark beschäftigt ist. Erstens verfügt die Deutsche Bank bislang über keine umfangreichen Erfahrungen bei der Integration von Großunternehmen. Man kann nur hoffen, daß sie aus der seit dem Erwerb im Jahre 1989 andauernden Integration der britischen Investmentbank Morgan Grenfell systematisch gelernt hat. Auch hier war man anfangs sehr zuversichtlich über die positive Entwicklung der Integration; es wurden Begegnungen der Mitarbeiter beider Unternehmen organisiert, Morgan Grenfells Chairman John Craven zum Vorstandsmitglied der Deutschen Bank bestellt usw. Doch all dies scheint nicht auszureichen. Heute ist die Deutsche Bank wie kaum ein anderes Unternehmen davon betroffen, daß sie wichtige Experten im Bereich des Investment Banking verloren hat. Doch genau das darf ihr bei der Akquisition von Bankers Trust nicht passieren – weder dort noch im eigenen Haus –, denn diese Experten stellen wohl den wesentlichsten Vermögensbestandteil beider Unternehmen dar.

Zweitens ist die Integration deshalb eine besondere Herausforderung, da die Kulturen beider Häuser recht unterschiedlich sind. Bei der Investmentbank Bankers Trust dominiert eine risikofreudige Abschluß-Mentalität; die Deutsche Bank mit ihrer Geschichte als Universalbank ist eher durch eine konservative Kreditkultur geprägt. Auch unterscheiden sich beide Unternehmen in ihren Landeskulturen: US-amerikanisches Management, das eher auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet ist, mit viel kürzeren Verweildauern im Top Management, mit seinen permanenten, quantifizierten Leistungsüberprüfungen der Mitarbeiter, mit seiner im Prinzip unbegrenzten Mobilitätsanforderung an die Mitarbeiter versus deutsche Managementkultur, die so ziemlich die gegenteiligen Tugenden verfolgt,

wenn auch hier in den vergangenen Jahren eine gewisse Amerikanisierung stattgefunden hat.

Wenn die Entscheidung für eine Akquisition einmal gefallen ist, sollten sich die Mitarbeiter möglichst direkt den Konsequenzen stellen, egal wie sie zu dem Vorgang stehen. Normalerweise entstehen spontan zwei Fragen: Welchen Sinn macht und welche Konsequenzen hat der Vorgang konkret für mich? Jeder einzelne sollte sich diesen Fragen stellen

Integrationsansätze

Ein erster Ansatz geht vom Prinzip „Wer zahlt, schafft an!“ aus: Das gekaufte Unternehmen hat sich de facto in allem nach dem Käufer zu richten. Ein zweiter ist das „cherry picking“: Man stellt beide Seiten einander gegenüber und wählt jeweils das Fortschrittlichste aus beidem aus. Ein dritter Ansatz bezieht sich auf die Zukunft: Man fragt sich, wie das gemeinsame Unternehmen in Zukunft gestaltet sein sollte und wählt dann die Vorgehensweise, die besser in diese Zukunft führt. Dieser Ansatz ist der geeignetste, verlangt aber auch eine relativ radikale Vorstellungskraft. Ein Beispiel: Die Funktion des „banking“ wird auch weiterhin eine große Zukunft haben. Nur inwieweit sie noch an die klassischen Banken gebunden sein wird, darüber läßt sich vor trefflich streiten.

und selbst seine Orientierung in der Ungewißheit suchen. Er sollte nicht von der Führung erwarten, daß sie dies für ihn leistet, da sie zu diesem Zeitpunkt selbst unter zu vielen Fragezeichen steht. Die Führung kann hier nur durch eine möglichst offene Kommunikation und das Angebot von Unterstützung helfend wirken.

Jeder einzelne muß auch die Frage beantworten, ob er seine Zukunft mit diesem Unternehmen verbindet oder eben nicht. Entscheidet er sich für das Unternehmen (auch wenn es mangels Alternativen sein mag), muß er sich nun voll in die Integration einbringen und akzeptieren, daß eine Integration mit erheblichen Veränderungen für ihn selbst verbunden ist.

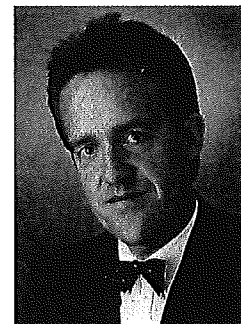
Stellt man zum Beispiel in der Investment Banking-Abteilung einer akquirierenden Bank fest, daß das Know-how auf diesem Bereich beim gekauften Unternehmen größer ist,

bleibt auch hier nur die Option, möglichst schnell dort „in die Schule zu gehen“, wo die besten Wissens-Träger im neuen Gemeinschaftsunternehmen sitzen. Dies gibt einem selbst die Chance, den Anschluß zu finden, und erhöht zweitens die eigene „employability“ als Strategie der Risikoabsicherung.

Wichtig ist, daß die Mitarbeiter der Akquisition möglichst schnell das Positive abgewinnen, und daß das Management die Herausforderung konstruktiv angeht. Ein erster Schritt aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter könnte es zum Beispiel sein, daß man sich systematisch die Kulturunterschiede (als Eigen- und Fremdbild) vor Augen führt und gemeinsam über Konsequenzen, notwendige Maßnahmen und erforderliche Unterstützung nachdenkt.

Jeder weiß natürlich, daß Fusionen immer Gewinner und Verlierer schaffen. Dies dürfte unvermeidbar sein, doch die Art und Weise, wie sie geschaffen werden, unterscheidet sich erheblich. Sind die Vorgänge transparent und nachvollziehbar? Wie geht man mit den Verlierern um? Gibt es so etwas wie „Fairneß“ oder eine „prozedurale Gerechtigkeit“?

Oft wird im Management vergessen, daß die Mitarbeiter bei Fusionen über ein enormes Sanktionspotential verfügen (auch wenn sie sich damit vielleicht selbst gefährden). Sie lassen Führungsinterventionen, die nicht einigermaßen auf ihre Befindlichkeit Rücksicht nehmen, einfach „abklatschen“, so daß sie nie tatsächlich implementiert werden und zum Leben kommen. Sie können in der alltäglichen Mikropolitik erheblichen Sand in das Getriebe eines Zusammenschlusses werfen. Eine Integration hat aber nur dann eine Chance auf Erfolg, wenn es auch gelingt, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen – so trivial dies vielleicht auch klingen mag. Das Management ist angewiesen auf Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen in seinen neuen Grenzen auseinandersetzen und versuchen, Brücken zwischen beiden Kulturen zu schlagen. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter auf den Erfolg ihres Managements angewiesen.



Günter Müller-Stewens studierte in Regensburg Betriebswirtschaftslehre, promovierte an der Universität München und ist seit 1991 Professor für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Strategisches Management, unternehmerischer Wandel und „Mergers & Acquisitions“. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit gehört Müller-Stewens verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten an und arbeitet als Berater internationaler Unternehmen. Er ist Herausgeber der „M&A Review“ und der „M&A Review Database“.