

Cultural Due Diligence

oder warum die meisten Fusionen scheitern

von Prof. Dr. Ottmar Schneck www.ottmar-schneck.de

Warum scheitern Unternehmenszusammenschlüsse immer wieder wenn doch die sogenannten Synergieeffekte strategisch geplant wurden und evtl. auch messbar vorliegen. Eine Antwort auf diese Frage gibt evtl. die empirische Forschung und Beratungspraxis bei Post-Merger-Integrationsprozessen, die vor allem auf die Integration der Unternehmenskulturen abhebt.

Dieser Beitrag zeigt daher die Bedeutung der Unternehmenskultur für M&A-Prozesse auf, gibt Ansätze zur Messung der Kultur (Cultural Due Diligence) und zeigt wie diese CDD in der Unternehmenspraxis bzw. Beratungspraxis ablaufen kann. Dabei wurden auf Basis einer empirischen Studie im Jahre 2003 alle namhaften Beratungsgesellschaften befragt.

Inhaltsübersicht

1. Die Bedeutung der Unternehmenskultur
2. Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur
3. Durchführung einer Cultural Due Diligence

1. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmenszusammenschlüsse

1.1. Ausgangspunkt für die Überlegungen

Bereits 1992 zeigten John Kotter und James Heskett in einer Langzeituntersuchung, daß Unternehmen mit hohem Fokus auf ihre Unternehmenskultur, verglichen mit anderen Unternehmen der gleichen Branche und Größe, ein vierfach höheres Umsatzwachstum und eine 12-fach bessere Aktienkursentwicklung vorweisen konnten.¹ Eine weitere Studie des Institute for Mergers & Acquisitions (IMA), das über 103 Unternehmenszusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998 untersuchte, kam zu dem Ergebnis, dass nur 44% der Unternehmen eine relative Umsatzsteigerung im Vergleich zur Branche aufweisen. Nur 24% der börsennotierten Studienteilnehmer konnten eine Steigerung ihres Börsenwertes im Nachgang der Fusion erreichen (Outperformance).²

In einer Studie des British Institute of Management, welche Umfragen mit in zahlreichen Unternehmenskäufen involvierten Managern durchführte, kam man zu dem Schluß, daß der Hauptgrund für M&A-Mißerfolge in der Unterschätzung der Kulturunterschiede zweier sich zusammenschließenden Unternehmen liegt.³ Eine weitere Studie von Coopers & Lybrand zeigte, daß 85% der befragten Manager unterschiedliche Managementstile, Praktiken und Vorgehensweisen für den Mißerfolg bei Fusionen und Akquisitionen verantwortlich machten.⁴

Dies ist nur eine prominente Auswahl an Studien, die allesamt zum gleichen Ergebnis kommt. Unternehmenskultur ist als sehr kritischer Faktor bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien bei M&A-Transaktionen zu betrachten. Trotz dieser Erkenntnisse und Studien findet die Wertschätzung und sorgfältige Behandlung dieser Komponente nur

¹ Kotter, John; Heskett, James: Corporate Culture and Performance, Free Press, 1992

² Jansen, S.; Körner, K.: "Erfahrung schützt nicht vor Misserfolgen", Handelsblatt, Nr. 82, 27.04.2000, S. b02

³ Cartwright, S.; Cooper, C.: Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances – Integrating People and Cultures, Butterworth-Heinemann, England, 1996

⁴ Coopers & Lybrand: Study of 100 Companies, 1992

selten einen adäquaten Platz im gewöhnlichen Due Diligence-Prozeß bei einer Merger&Akquisition-Transaktion. Eine kulturelle Due Diligence wird meist nicht oder wenn, dann zu spät durchgeführt. Evtl. ist die Unkenntnis von Methoden und Vorgehensweisen daran schuld. Dabei ist bekannt, dass namhafte und spezialisierte Beratungsgesellschaften, angelehnt an wissenschaftliche Erkenntnisse, effiziente Instrumente entwickelt haben, um im Bewertungsprozess, speziell auch die Kulturseite zu beleuchten. Einige dieser Instrumente sollen später hier vorgestellt werden.

Doch zunächst, was ist Unternehmenskultur.

1.2. Der Kulturbegriff

Um den Begriff 'Unternehmenskultur' zu erläutern, bedarf es zuerst einer näheren Erklärung, was unter Kultur im allgemeinen zu verstehen ist. Der Kulturbegriff hat sich über die Jahre beständig neu definiert und hat seine Wurzeln im lateinischen Substantiv „cultura“ (zu dt.: Bearbeitung und Pflege des Bodens). „Cultura“ wurde von den Römern als Pflege des Geistes interpretiert und galt als Synonym für ethisch-moralisch gute Sitten.⁵

Schon 1873 stellte Tylor eine Definition des Kulturbegriffs auf, welche noch heute weitestgehend Relevanz und Anerkennung findet: „Kultur (...) ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“⁶

An dieser Aussage kann man bereits erkennen, daß 'Kultur' aufgrund seiner allgegenwärtigen, aber meist unbewußten Existenz nur sehr schwer zu interpretieren oder gar zu messen ist. Der Kulturbegriff ist sehr qualitativ untermauert und wird von verschiedenen Schulen und Fachrichtungen (u.a. Anthropologie, Ethnologie, Soziologie und Psychologie) unterschiedlich definiert und verstanden. Jede Fachrichtung hat andere Ansätze und Zugangsweisen, diese 'soft factors' einer Gesellschaft zu beschreiben. Dem Unternehmenskulturbegriff kann man sich also weniger etymologisch, also vielmehr durch die Darstellung von Eigenschaften und Funktionen nähern.

1.3. Eigenschaften und Elemente der Unternehmenskultur

Kultur kann als menschengeschaffen und durch menschliches Denken und Handeln entstandenes Phänomen beschrieben werden. Es ist also ein sozial-dynamisches Phänomen, welches sich beständig durch die Interaktion der Gesellschaftsmitglieder verändert. Daraus kann gefolgert werden, daß Kultur langfristig durch gezielte Maßnahmen und durch das Vorleben bestimmter Werte in gewissem Maße beeinflußt werden kann. Dies gilt gleichfalls für die Kultur eines Unternehmens.

Nach Schein, können verschiedene Elemente der Unternehmenskultur unterschieden werden⁷. An erster Stellen stehen sogenannte Artefakte, welche solche Phänomene beinhaltet, die man sieht, hört oder fühlt, wenn man zum Beispiel als Neuling in eine fremde Unternehmenskultur kommt.

Artefakte beinhalten die sichtbaren Phänomene der Gruppe bzw. Unternehmung wie zum Beispiel physische Architektur der Gebäude und Räume, die verwendete Sprache und Umgangsweise miteinander, die Technologie und Produkte, den Führungsstil und die Entscheidungsfindung, das Produktdesign, die Art der Kleidung der Mitarbeiter, Formalitäten, Benutzung von Emotionen und Gestiken in der Kommunikation, Mythen und Geschichten

⁵ Perpeet, W.: Zur Vorbedeutung von „Kultur“, Frankfurt am Main, 1984, S.21

⁶ Tylor, P. zitiert in: von Keller, E.: Die kulturvergleichende Managementforschung, Bern, 1981, S.113

⁷ Schein, E.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1992, S.17f.

über das Unternehmen, beobachtbare Rituale und Zeremonien, Trainingsveranstaltungen, Logos, Organisationsstruktur, Informationssysteme am Arbeitsplatz, etc.

An zweiter Stelle kommen die gelebten Unternehmensziele. Hierzu können Ziele materieller Art wie zum Beispiel Gewinnmaximierung und erhöhter Marktanteil gehören, aber auch immaterielle Ziele wie Mitarbeiterzufriedenheit und Image werden angestrebt. Diese Ziele haben einen starken Einfluß auf die Entscheidungsfindung im Unternehmen. Bei Firmenzusammenschlüssen können solche Ziele konkurrierend, ergänzend oder neutral zueinander stehen.

Ziele und Grundsätze sind meist im Mission Statement und anderen (offiziellen) Erklärungen niedergeschrieben. Es muß natürlich bei der Analyse und Bewertung beachtet werden, daß diese offiziellen Stellungnahmen stark von den wahren Gegebenheiten abweichen können.

Weitere Einsicht kann man bei der Analyse von Bereichen wie zum Beispiel Qualitätskontrolle (Arbeitsqualität, Produktqualität) erhalten, in denen Unternehmensziele und Grundsätze besonders gut zu erkennen sind.⁸

Ein weiteres Grundmuster von Kultur ist der Führungsstil der Vorgesetzten. Grundsätzlich wird zwischen dem demokratischen und dem autoritären Führungsstil unterschieden, welche die beiden Extrempositionen hinsichtlich des Führungsverhaltens aufzeigen. Als Maßstab gilt dabei die Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß.

Bei jedem Unternehmen wird der Erfolg maßgeblich durch die Mitarbeiter bestimmt, welche bestimmte Charaktere, Erwartungen und Einstellungen haben und diese in die Unternehmenskultur einfließen lassen. Die Aufgabe des Personalwesens ist es, die richtigen Mitarbeiter mit dem erforderlichen Wissen, der nötigen Qualifikation und den passenden Charakterzügen auszuwählen und diese zu fördern.

Jedes Unternehmen hat Geschichten, in der die Unternehmenskultur eine große Rolle spielt. Die Unternehmenskultur kann sich zwar wandeln, gemeinsame Verhaltensweisen, Überzeugungen und Anekdoten werden aber weitergegeben und gepflegt.

Durch die Geschichten werden traditionell gewachsene Wertvorstellungen und –systeme weitergegeben und an Neulinge im Unternehmen vermittelt. Sie weisen einen normativen Charakter auf und dienen als direktes Mittel der Indoktrination. Sie gehören zu den wahrnehmbaren Bestandteilen der Unternehmenskultur, müssen jedoch decodiert werden, um ihren Bedeutungsgehalt näher bestimmen zu können.

Riten und Rituale sind kollektive Handlungsmuster, die sich vom üblichen Arbeitsalltag unterscheiden. Es steht dabei im Vordergrund, wie Anlässe verschiedenster Art prozessiert werden bzw. ob sie überhaupt in einem Unternehmen existieren. Diese Anlässe können Mitglieder der Unternehmung in ihrem vorbildlichen Verhalten bestärken bzw. ungewünschtes Verhalten bestrafen.

Letztlich ist Teil der Kultur auch, welche Logos, Namen und Redewendungen im Unternehmen benutzt werden, welche unternehmensspezifischen Ausdrucksweisen und Bezeichnungen es gibt bzw. wie im Unternehmen kommuniziert wird (Email, Telefon, Fax, face-to-face) Diese expressiven Elemente zeigen ebenfalls das organisatorische Unterbewußtsein.

All diese Elemente erfüllen ihre Funktion für eine bestimmte Unternehmenskultur. Sie können ordnen, motivieren, Sinn vermitteln, selektieren wie auch integrieren und orientieren.

⁸ Steinmann, H.; Schreiögg, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 1990, S. 534f.

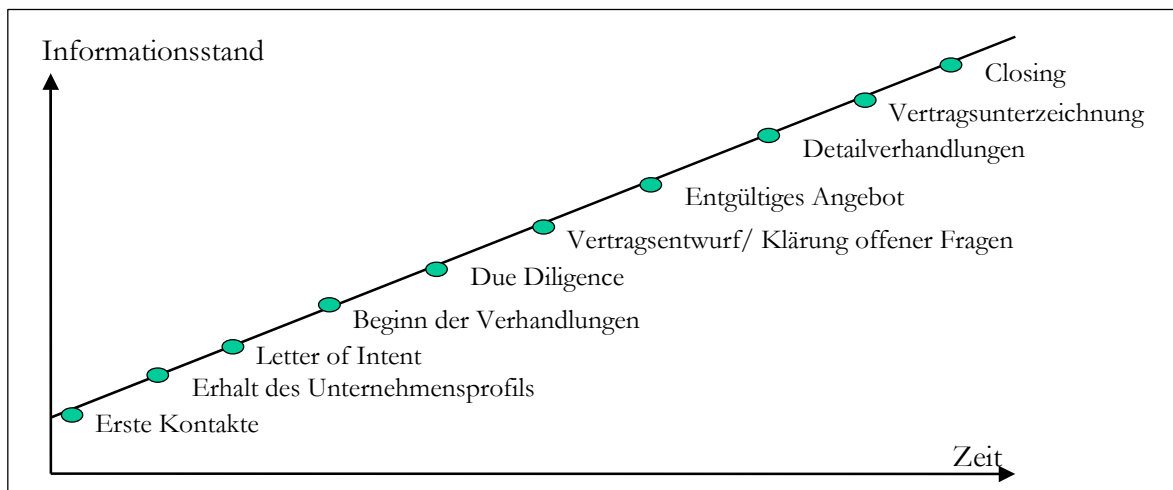
2. Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur

2.1. Cultural Due Diligence als Teil eines Mergers

Unter Due Diligence kann man „die systematische Analyse und Bewertung eines Unternehmens im Zusammenhang mit einem Vertragswerk zum Kauf oder Verkauf dieses Unternehmens.“⁹ Die Due Diligence hilft dabei, einen passenden Preis für die Transaktion zu finden oder eventuelle ‘deal breakers‘ aufzudecken, um den Transaktionsprozeß frühzeitig zu stoppen. Die Existenzgrundlage der Due Diligence ergibt sich daraus, daß der Verkäufer gegenüber dem Käufer einen Informationsvorsprung hat, welcher durch den Due Diligence Prozeß zumindest teilweise egalisiert werden soll.

In den zeitlichen Ablauf eines Unternehmenskaufs läßt sich die Due Diligence anhand der folgenden Abbildung einordnen:

Abbildung 2: Entwicklung des Informationsstandes bei M&A-Geschäften



Quelle: Funk, J.: Aspekte der Unternehmensbewertung in der Praxis, 1995, S. 497f.

Neben der Financial Due Diligence, Tax Due Diligence u.a. kommt also der Cultural Due Diligence eine besondere Bedeutung zu. Vor und während jeder M&A-Transaktion sollte die kulturelle Kompatibilität der beteiligten Parteien untersucht werden. Unterschiedliche Business Approaches, Vergütungssysteme, Werte, Normen etc. können besonders bei internationalen Firmenzusammenschlüssen gravierende Probleme hervorrufen.

Die Cultural Due Diligence sollte folglich im Vergleich zu den oben genannten Due Diligence-Teilbereichen keine untergeordnete Rolle einnehmen. Sie kann ebenso zu einem absoluten Deal Breaker werden. Unter Umständen können weitere kostenintensive Untersuchungen vermieden werden, falls man bereits im Vorfeld der geplanten Unternehmenstransaktion feststellt, daß riesige kulturelle Unterschiede und Barrieren die zuvor errechneten oder antizipierten Synergieeffekte größtenteils zunicht machen würden.

⁹ Barthel, C.: Rechtliches, steuerliches, betriebswirtschaftliches Praxisbuch der Unternehmensbewertung, München, 1997, S. 49

Bislang gibt es nur sehr wenige Beratungsgesellschaften, welche die Cultural Due Diligence in den Prozeß der herkömmlichen Due Diligence integriert haben. Viele haben die Bedeutung der Cultural Due Diligence und den Einfluß der Unternehmenskulturen auf den Erfolg von Firmenzusammenschlüssen noch nicht erkannt oder angemessen gewürdigt.

Meist sind es junge, kleinere Beratungen, welche sich ausschließlich auf die kulturelle Komponente von Firmenzusammenschlüssen konzentriert und eigene Konzepte und Vorgehensweisen entwickelt haben.

Diese Unternehmen haben sich durch die Konzentration auf Kulturmanagement und die kulturelle Integration bei Firmenzusammenschlüssen eine Marktnische im traditionellen M&A-Geschäft erschlossen, welche nach Ansicht der Autoren zukünftig noch weiter an Bedeutung und Umsatzvolumen hinzugewinnen wird.

Die heutige Zeit ist von Mega-Fusionen mit teils riesigen Transaktionsvolumina geprägt. Wie mehrere Studien vorhersagen, wird in Zukunft die Anzahl der Firmenzusammenschlüsse sowie die Höhe der jeweiligen Transaktionsvolumina weiter zunehmen. Eine Vernachlässigung der Unternehmenskulturen im M&A-Prozeß und die eventuell fatalen Probleme des sich anschließenden 'Culture Clash' können einen erfolgsversprechenden Firmenzusammenschluß sowie dessen mögliche Synergiepotenziale stark in Mitleidenschaft ziehen.

Daher werden viele Beratungsgesellschaften dazu gedrängt werden, ihr Serviceangebot zu erweitern und die Cultural Due Diligence zu einem festen Bestandteil im M&A-Prozeß zu machen. Mit wissenschaftlich fundierten Methoden arbeiten hier bereits Bickmann & Kollegen Unternehmensberatung, AT Kearney, Hagberg Consulting Group sowie die Vector Group. Eine detaillierte Darstellung der von diesen Beratungen genutzten Konzepte findet sich in Alex Zimmer. Cultural Due Diligence, eine empirische Studie an der ESB Reutlingen (veröffentlicht im Shaker-Verlag).

2.6 Typologisierung statt Messung von Unternehmenskulturen

Über die Jahre sind verschiedene Konzepte und Modelle entworfen worden, um Unternehmenskulturen zu unterscheiden und zu typologisieren. Den meisten dieser Modelle ist gemein, daß sie Kulturen unter Zuhilfenahme bestimmter Kriterien bzw. Dimensionen messen und einordnen. Die Unternehmen werden anschließend meist auf Achsen oder in Feldern/Quadranten positioniert, um kulturelle Unterschiede zu visualisieren.

Die Typologisierung und Klassifizierung von Unternehmenskulturen offeriert eine sehr gute Lösung, diese zu vergleichen. Daher können bei M&A-Transaktionen eventuelle Konfliktbereiche zumindest teilweise vorhergesagt und folglich angemessener gemanagt und kontrolliert werden.

Des Weiteren hat sich herausgestellt, daß das einfache Typologisieren und anschließende Kommunizieren einer Unternehmenskultur den jeweiligen Mitarbeitern hilft, sich ihrer eigenen Kultur bewußt zu werden. Sie verstehen besser, warum Verhaltensweisen, Prozesse etc. so sind wie sie sind. Mitarbeiter begreifen zudem, daß andere Unternehmen anders funktionieren und die Welt mit anderen Augen sehen.

Dies ist besonders hilfreich bei M&A-Transaktionen. Durch das entwickelte Bewußtsein für die eigene Kultur und das Verstehen der kulturellen Problematik bei Firmenzusammenschlüssen entsteht eine Sensibilität und ein offeneres Verständnis für die gegenseitigen Unterschiede. Dies erleichtert den Integrationsprozeß, da Mitarbeiter kulturell bedingten Konflikten und Problemen einfühlsamer und verständnisvoller gegenüber treten.

Natürlich haben diese Typologisierungsmodelle einzeln betrachtet keine allumfassende Aussagefähigkeit, um die Kultur eines Unternehmens in all seinen Facetten und Eigenheiten darzustellen. Bei jedem Modell werden bestimmte Dimensionen der Unternehmenskultur vernachlässigt oder gänzlich ausgeschlossen.

Doch die Untersuchung einer Kultur unter Verwendung mehrerer Modelle sowie die Verbindung dieser mit qualitativen Aussagen der Mitarbeiter offeriert ein sehr effektives Instrument, um Kulturunterschiede zweier Unternehmen abzuleiten und objektiv zu skizzieren.

Es gibt viele bekannte und renommierte Typologisierungsmodelle. Jedes dieser Modelle verwendet andere Dimensionen bzw. Kriterien, um Unternehmen in jeweils vier grundsätzliche Kulturtypen aufzuteilen. Einige davon seien hier erwähnt:

- Zentralisierung der Macht & Standardisierungsgrad (Handy) ¹⁰
- Solidarität & Sozialisation (Goffee/Jones) ¹¹
- Feedback & Risiko (Deal/Kennedy) ¹²
- Flexibilität/Stabilität & Interner/Externer Fokus (Cameron/Quinn) ¹³,

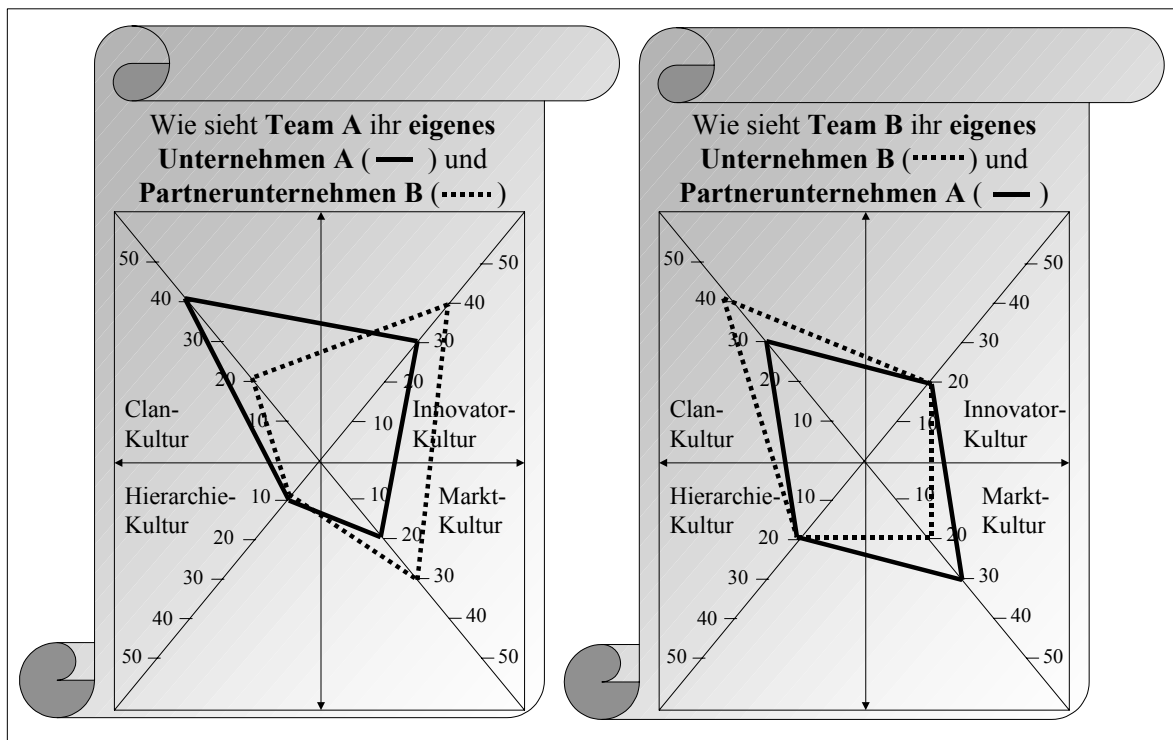
Häufig werden diese Systeme dann in sogenannten Spinnwebdarstellungen visualisiert, so dass die Übereinstimmung zwischen verschiedenen Unternehmenskulturen veranschaulicht werden kann. Ein Beispiel sei hier aus der Beratungspraxis von AT Kearny abgebildet. Aus der Gegenüberstellung der beiden zu mergenden Unternehmen wird dann schnell der kulturelle Unterschied und damit die potentiellen Probleme sichtbar.

¹⁰ Handy, C.: Understanding Organizations, Oxford University Press, 1993, S.180-191

¹¹ Goffee, R.; Jones, G.: The Character of a Corporation, Harper Business, 1998, S. 12-42

¹² Deal, T.; Kennedy, A.: Corporate Cultures, Perseus Books Publishing, 2000, S. 107-120

¹³ Ropo, A. (17.12.2000): Non-linear leadership change –Virtuos and vicious spirals in three finish banks, [Online], URL: <http://cbae.nmsu.edu/mgt/symposia/nloc/papers/ropohunt/>



3. Durchführung einer Cultural Due Diligence

Um die Kultur eines Unternehmens oder die des Landes zu untersuchen, gibt es diverse Datenerhebungsverfahren. Hierbei werden hauptsächlich Instrumente aus der empirischen Sozialforschung verwendet, welche sich als besonders hilfreich erwiesen haben, um Meinungen und Einstellungen der Menschen zu ermitteln. Unter Zuhilfenahme dieser Instrumente ist es möglich, die sozialen Phänomene sowie deren kulturelle Hintergründe zu erforschen.

Um eine möglichst hohe Validität der Daten zu gewährleisten, die auch letztlich den Vergleich zwischen zwei Unternehmenskulturen ermöglichen, ist es besonders wichtig, in jedem der beiden Unternehmen dieselben Tests, Instrumente und Vorgehensweisen zu benutzen. Deshalb sollten für jedes Analyseinstrument feste Leitfäden und Richtlinien entwickelt werden, um die Vergleichbarkeit der ermittelten Daten sicherstellen zu können.

Um die Kultur genau zu erkunden, sollten zudem nicht nur die Aussagen der Mitarbeiter sowie firmeninterne Dokumente in die Analyse einfließen. Statt dessen sollten ebenfalls Kunden, Anteilseigner sowie andere mit dem Unternehmen verbundene, firmenexterne Personen befragt werden, um ein abgerundetes Bild der Unternehmenskultur zu erhalten.

Die Datenerhebung zur Durchführung einer Cultural Due Diligence ist äußerst wichtig. Nichtsdestotrotz kann dies aber mit einigen großen Schwierigkeiten verbunden sein. Manchmal wird es vom Top-Management des zu kaufenden Unternehmens nicht erlaubt, vor Abschluß des Geschäfts die Mitarbeiter zu befragen und firmeninterne Dokumente einzusehen. Man hat Angst, daß der Frieden im Unternehmen gestört werden könnte, da eine Firmenehe immer mit großen Befürchtungen und einem Gefühl der Unsicherheit bei den Mitarbeitern einhergeht.

Daher können ab und an nicht alle relevanten Informationen in der Pre-Merger-Phase erkundet werden. Aufgrund dessen werden bestimmte Analyseinstrumente meist nur in bestimmten Phasen der M&A-Transaktion verwendet bzw. zugelassen.

3.1. Dokumenten- und Inhaltsanalyse

Bei der Inhaltsanalyse werden Texte und Dokumente, Zeitungsartikel, Mission Statements, Reden und Ansprachen der Geschäftsführung, die interne Hauszeitung, Memos etc. analysiert und interpretiert, um Hinweise auf die vorherrschende Unternehmenskultur zu erhalten. Es muß dabei aber beachtet werden, daß diese Dokumente nicht die allumfassende Wahrheit widerspiegeln müssen. Oftmals kann zum Beispiel die im Mission Statement beschriebene Kultur in keiner Weise mit der eigentlich existierenden Unternehmenskultur übereinstimmen. Daher sind die aus dem Schriftmaterial erarbeiteten Analysen immer mit Vorsicht zu genießen und müssen durch weitere Analyseinstrumente validiert werden.

3.2. Critical Event Analysis

Die Critical Event Analysis (Untersuchung von besonderen Ereignissen in der Firmengeschichte) ist ein sehr aussagekräftiges Instrument. Bei dieser Untersuchung werden mehrere kritische Ereignisse der vergangenen fünf bis zehn Jahre analysiert. Unter einem kritischen Ereignis versteht man in diesem Zusammenhang ein Vorkommnis, welches nicht zum normalen Geschäftsalltag eines Unternehmens gehört und das Unternehmen sowie dessen Leistung und Verhalten auf die Probe gestellt hat.

Dazu gehören u.a. die Auswahl der Nachfolger von Führungspersonen des Unternehmens, der Erfolg oder der Mißerfolg bei der Einführung neuer Produkte, signifikante Umsatz- und Marktanteilsveränderungen, der Rückruf von Produkten, Umweltkatastrophen, Entlassungswellen etc.

Wie sich das Unternehmen in solchen Situationen verhält und reagiert, sagt sehr viel über die Unternehmenskultur aus. Anhand dieser Ereignisse erkennt man leicht, wie Unternehmen mit Unglück und Erfolg umgehen und was die Grundwerte des Unternehmens sind.

Man kann ablesen, wie das Unternehmen auf externe Einflüsse und Behinderungen reagiert, wie Veränderungen im Unternehmen gehandhabt werden und ob Gewinn, Personen oder Macht im Unternehmen priorisiert werden.

3.3. Beobachtungen

Bei der Beobachtung geht es darum, Äußerlichkeiten (Architektur, Bürodiesign, etc.), Handlungen und Handlungszusammenhänge zu dokumentieren und unter kulturellen Gesichtspunkten zu interpretieren. Durch Beobachtungen können erste Vermutungen über kulturelle Zusammenhänge aufgestellt werden. Dabei ist es äußerst wichtig, bestimmte Beobachtungskategorien und Leitfäden im vorhinein festzulegen, um genau aufzuschlüsseln, was untersucht werden soll und um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten.

Die Beobachtung kann offen (d.h. die Handelnden sind über den Beobachtungsvorgang informiert) oder verdeckt sein (z.B. durch Kameras oder einzelne eingeschleuste bzw. eingeweihte Mitarbeiter). Zudem kann die Beobachtung teilnehmend (man ist ein Teil der Gruppe, welche man untersucht) oder nicht-teilnehmend sein.

Die teilnehmende, verdeckte Methode ist zur Kulturuntersuchung besonders gut geeignet. Der Beobachter steht nicht passiv außerhalb des Gegenstandsbereichs, sondern nimmt selbst an

der sozialen Situation teil, in welche der Gegenstand eingebettet ist. Der Beobachter steht in direkter persönlicher Beziehung mit den Beobachteten und sammelt Daten, während er an der natürlichen Lebenssituation partizipiert.

Da es meist nur schwer möglich ist, einen bestimmten Gegenstandsbereich von außen zu analysieren, ist diese Methode vor allem deshalb außerordentlich vorteilhaft, da man die Innenperspektive erlebt.

3.4. Einzelinterviews

Das Einzelinterview ist ein formalisiertes Instrument der empirischen Sozialforschung und ist die mündliche Form der Befragung, welche entweder durch Mitschriebe oder Tonbandaufnahmen festgehalten wird. Es mißt nicht direkt die Eigenschaften von bestimmten Sachverhalten, sondern erzielt Aussagen über Eigenschaften von Sachverhalten.

Während des Interviews ist der Befragte der Datenträger und hält eine passive Stellung. Der Interviewer übernimmt die aktive Rolle und gestaltet das Gespräch.

Um valide Informationen zu erhalten, muß darauf geachtet werden, daß die Fragen verständlich sind und der Umfang der einzelnen Fragen nicht zu groß ist. Ebenfalls ist wichtig, daß keine Antworten vom Interviewer vorgegeben werden oder die Beantwortung in irgendeiner Art und Weise beeinflusst wird.

Im Gegensatz dazu wird beim narrativen, erzählenden Interview der Interviewpartner nicht mit standardisierten Fragen konfrontiert. Er wird vielmehr dazu animiert, frei zu erzählen. Die Grundidee dieser Variante ist, daß durch das freie Erzählen subjektive Wertesysteme und Einstellungen zum Vorschein kommen, welche bei einer systematischen Abfrage nicht zutage treten würden.

Der Interviewpartner wird folglich dazu aufgefordert, zu einem bestimmten Thema eine typische Erfahrung oder Geschichte im Unternehmen zu erzählen. Der Interviewer sollte während der Erzählung nicht eingreifen, es sei denn, der rote Faden geht verloren. Erst nach der Erzählung sollte nachgefragt und komplementäre Fragen gestellt werden.

3.5. Gruppeninterviews und Gruppendiskussionen

Beim Gruppeninterview werden zur selben Zeit mehreren Anwesenden die gleichen Fragen gestellt bzw. dieselben Themen und Problemstellungen gegeben. Man erhält folglich mehr Interviews in kürzerer Zeit. Ebenfalls ist ein fließender Übergang zur Gruppendiskussion jederzeit möglich.

Im Vergleich zum Einzelinterview, bei welchem man sich sehr genau auf die Meinung des Einzelnen einlassen kann, bekommt man beim Gruppeninterview viele Meinungen und Einstellung mitgeteilt. Dies ist besonders vorteilhaft, da Einstellungen und kulturelle Wertesysteme stark an soziale Zusammenhänge gebunden sind. Daher können sie eigentlich auch am besten in einer sozialen Situation, wie zum Beispiel bei einer Gruppendiskussionen, zum Vorschein kommen.

Zudem fühlen sich viele Personen im Gruppengespräch viel wohler und entspannter als im Einzelinterview mit einem oder mehreren Beratern. Daher werden in der Gruppe psychische Barrieren und andere Hemmnisse leichter durchbrochen, und die wahre Einstellung sowie die kulturellen Wertesysteme der einzelnen Personen kommen eher ans Tageslicht.

3.6. Simulationen

Simulationen sind ein hervorragendes Instrument zur Kulturanalyse. Sie sind vor allem sehr gut für den direkten Vergleich von zwei Unternehmenskulturen geeignet.

In jedem der sich zusammenschließenden Unternehmen werden Teams gebildet und es wird untersucht und verglichen, wie sich diese in einer bestimmten simulierten Situation verhalten bzw. wie simulierte Aufgaben und Problemstellungen gelöst werden.

Solche Simulationen können zum Beispiel die Einführung eines neuen Produkts, die zu ergreifenden Maßnahmen bei einem starken Umsatzrückgang oder die Entscheidung über die Nachfolge eines Geschäftsführers oder Vorstandsmitgliedes behandeln.

Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Art der Entscheidungsfindung, der sich herausbildenden Rollenverteilung im Team, den benutzten Hilfsmitteln, der Bewertung der simulierten Situation, der Analyse der Problembereiche und dem letztlich erzielten Ergebnis.

In nachfolgenden Gruppengesprächen sollten die Beobachtungen sowie die gewonnenen Erkenntnisse vorgestellt und diskutiert werden. Daraus können weitere Erkenntnisse über die zugrundeliegenden Unternehmenskulturen sowie deren Unterschiede abgeleitet werden.

3.8. Fragebögen

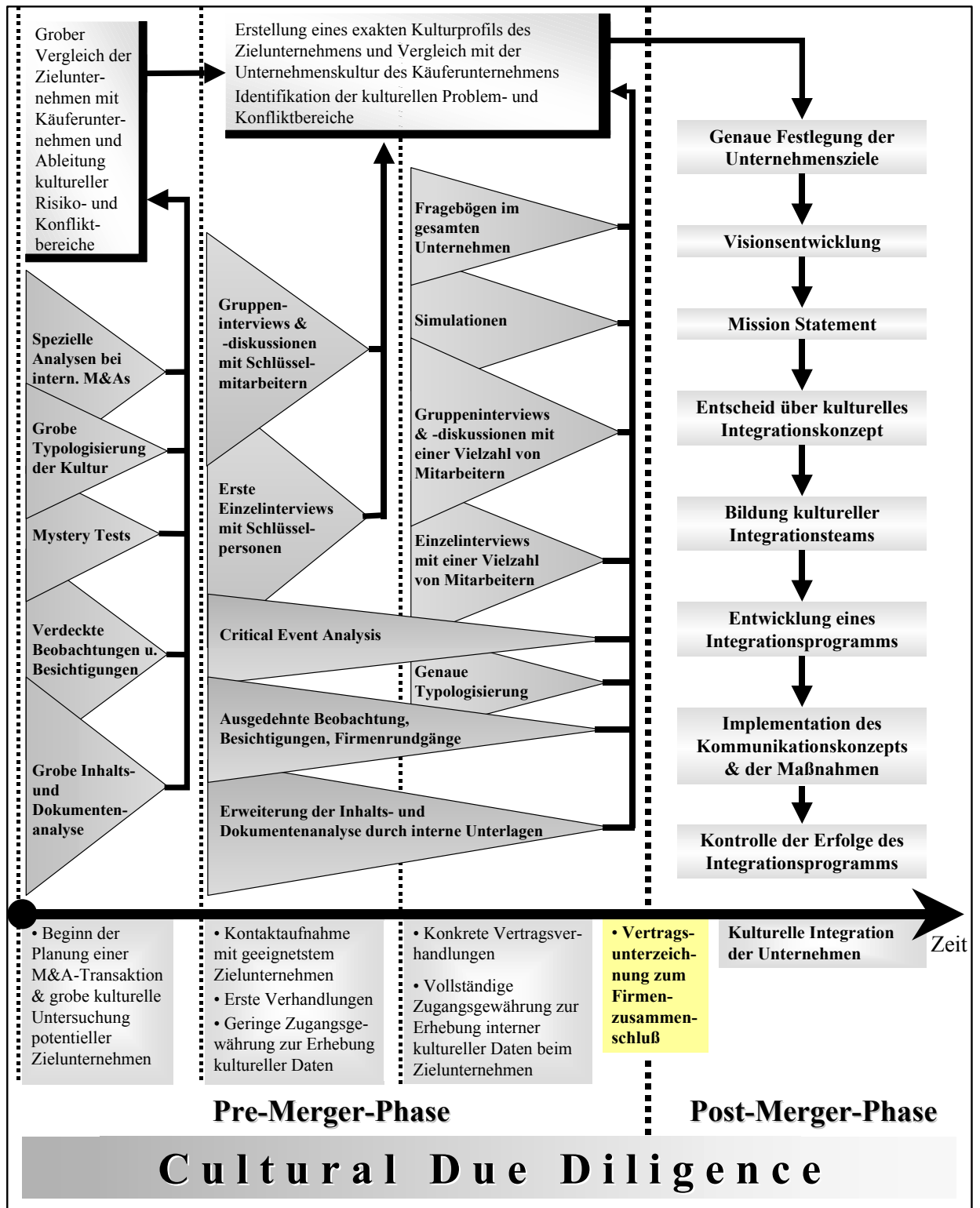
Der Fragebogen ist die schriftliche Art der Befragung. Er kann den Befragten zugesandt, in speziell einberufenen Meetings verteilt oder aber über das Intranet einer Unternehmung publiziert werden.

Ein Fragebogen muß sehr genau durchdacht werden, da alle Befragten den Fragebogen ohne zusätzliche Erklärungen in der gleichen Art und Weise verstehen müssen. Er muß daher klar, eindeutig und unmißverständlich formuliert sowie übersichtlich gestaltet sein. Es wäre nachteilig, wenn der Befragte eine gestellte Frage nicht richtig versteht und diese daher falsch beantwortet. Folglich wäre das Ergebnis dieser falsch verstandenen Fragen weder valide noch nützlich.

3.8. Möglicher Ablauf eines Cultural Due Diligence

Unter Zuhilfenahme der bislang erworbenen Kenntnisse wird zum Abschluß dieser Arbeit ein detailliert ausgearbeitetes Konzept zur Durchführung einer Cultural Due Diligence bei M&A-Transaktionen entwickelt, welches anhand der folgenden Abbildung verdeutlicht werden soll.

Abbildung: Durchführung einer Cultural Due Diligence bei M&A-Transaktionen



Wie man in den vorstehenden Ausführungen erkennt, ist die Durchführung einer Cultural Due Diligence ein Prozeß, welcher eine M&A-Unternehmenstransaktion vom Beginn der Pre-Merger-Phase bis in die Post-Merger-Phase hinein begleitet sollte.

Aufgrund der hier vermittelten Kenntnisse wird es für jeden Leser verständlich sein, daß der Cultural Due Diligence ein fester Platz im herkömmlichen Due Diligence Prozeß gebühren sollte. Unter Zuhilfenahme der hier vorgestellten unterschiedlichen Modelle und Ansätze und

der im letzten Abschnitt beschriebenen Vorgehensweisen sollte es zudem für jede Beratungsgesellschaft, welche im M&A-Bereich tätig ist, ein Leichtes sein, entweder ein eigenes ausgefeiltes Cultural Due Diligence Konzept zu erstellen oder aber einfach das hier vorgestellte Konzept anzuwenden und in das eigene Beratungsangebot zu integrieren.

Dennoch muß an dieser Stelle nochmals betont werden, daß es nur selten vorkommt, daß die Erkenntnisse der Cultural Due Diligence darüber entscheiden, ob ein Firmenzusammenschluß getätigt werden sollte oder nicht. Eher sind die Cultural Due Diligence und deren Ergebnisse als einer der wichtigsten und kritischsten Faktoren zu sehen, damit eine Firmenehe letztlich erfolgreich funktioniert und die erwarteten und geplanten Synergiepotenziale realisiert werden können.

Aus diesem Grunde kann schlußgefolgert werden, daß eine Vernachlässigung der Unternehmenskulturen sowie die Nichtdurchführung einer Cultural Due Diligence mit großen, unnötigen Risiken verbunden ist. Es kann daher abgeleitet werden, daß sich Geschäftsführer, Vorstände sowie M&A-Berater eigentlich fahrlässig verhalten und weder ihrer fiduziarischen Verantwortung noch ihren treuhänderischen Pflichten nachkommen, falls sie den Unternehmenskulturen sowie der kulturellen Integration bei einem geplanten Firmenzusammenschluß keine Beachtung schenken.

In den meisten Wirtschaftszeitungen werden immer häufiger Artikel publiziert, welche zeigen, daß eine unbehandelte Konfrontation zweier Unternehmenskulturen ein potentielles und aktives Problem bei M&A-Transaktionen darstellt. Dies impliziert, daß das Problem des Culture Clash ziemlich bekannt ist und ausgiebig diskutiert wird.

Daher ist nach Ansicht des Autors eine weitere, zukünftige Mißachtung kultureller Aspekte bei Firmenzusammenschlüssen inakzeptabel. Es wird deshalb nur eine Frage der Zeit sein, bis die enttäuschten Aktionäre und Anteilseigner aufgrund ihrer Verluste aus M&A-Transaktionen das Wort ergreifen und vor Gericht gegen die Geschäftsleitung klagen werden, da diese die Unternehmenskulturen sowie die kulturelle Integration nicht beachtet und somit die Verantwortung für die Aktionärsverluste zu tragen hat.

Literatur

Barthel, C.:

Rechtliches, steuerliches, betriebswirtschaftliches Praxisbuch der Unternehmensbewertung, München, 1997, S. 49

Coopers & Lybrand:

Study of 100 Companies, 1992

Deal, T.; Kennedy, A.:

Corporate Cultures, Perseus Books Publishing, 2000, S. 107-120

Goffee, R.; Jones, G.:

The Character of a Corporation, Harper Business, 1998, S. 12-168

Handy, C.:

Understanding Organizations, Oxford University Press, 1993, S.180-191

Hofstede, G.:

Lokales Denken, globales Handeln – Kultur, Zusammenarbeit und Management, C.H. Beck, München, 1997, S. 27-191

Jansen, S.; Körner, K.:

“Erfahrung schützt nicht vor Misserfolgen“, Handelsblatt, Nr. 82, 27.04.2000, S. b02

Kotter, J.; Heskett, J.:

Corporate Culture and Performance, Free Press, 1992

Perpeet, W.:

Zur Vorbedeutung von „Kultur“, Frankfurt am Main, 1984, S.21

Schein, E.:

Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1992, S.17-96

Steinmann, H.; Schreiögg, G.:

Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 1990, S. 534-585

Tylor, P. zitiert in: von Keller, E.:

Die kulturvergleichende Managementforschung, Bern, 1981, S.113