

**Alexander Sipek**

# **Kulturintegration als wesentlicher Erfolgsfaktor**

**Strategische Handlungsempfehlungen  
und Ablaufplanung für Integrationsmaßnahmen  
vor, während und nach einer internationalen  
M&A Transaktion**

Alexander Sipek

**Kulturintegration als wesentlicher Erfolgsfaktor:  
Strategische Handlungsempfehlungen und Ablaufplanung für Integrationsmaßnahmen  
vor, während und nach einer internationalen M&A Transaktion**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8996-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3996-0

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>7</b>
1.1	Themenbegründung und persönliche Motivation.....	7
1.2	Hypothesen & Zielsetzung dieser Arbeit.....	9
1.3	Aufbau der Arbeit.....	10
1.4	Arbeitsmethode.....	11
<b>2</b>	<b>EINFÜHRUNG BEGRIFF UNTERNEHMENSKULTUR.....</b>	<b>13</b>
2.1	Begriffsdefinition.....	13
2.2	Ebenen der Unternehmenskultur.....	15
2.3	Funktionen der Unternehmenskultur.....	17
2.3.1	Originäre Funktionen.....	17
2.3.1.1	<i>Koordinationsfunktion</i> .....	18
2.3.1.2	<i>Integrationsfunktion</i> .....	19
2.3.1.3	<i>Motivationsfunktion</i> .....	19
2.3.2	Derivative Funktionen.....	20
2.4	Länderspezifische Kulturdimensionen.....	20
2.5	Messbarkeit der Unternehmenskultur.....	23
2.6	Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.....	25
<b>3</b>	<b>EINFÜHRUNG BEGRIFF MERGER &amp; ACQUISITION.....</b>	<b>27</b>
3.1	Begriffsdefinition.....	27
3.2	Ziele einer M&A Transaktion.....	28
3.3	Ausprägungen.....	29
3.4	Phasen einer M&A Transaktion und deren Relevanz auf die unternehmenskulturelle Integration.....	30
3.4.1	Vorfeld-Phase („Strategische Analyse- und Konzeptionsphase“ oder „Pre- Merger Phase“ ).....	31
3.4.2	Transaktions-Phase („Merger Phase“ ).....	34
3.4.2.1	<i>Technical, commercial und organisational Due Diligence</i> .....	36
3.4.2.2	<i>Cultural Due Diligence</i> .....	36
3.4.3	Integrations-Phase („Post-Merger Phase“ ).....	38
<b>4</b>	<b>EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN INTEGRATIONSPROZESS.....</b>	<b>41</b>
4.1	Strategische Einflussfaktoren.....	41
4.1.1	Integrationsstrategie.....	41
4.1.2	Integrationsgrad.....	42
4.1.2.1	<i>Übernahme</i> .....	43
4.1.2.2	<i>Pluralismus</i> .....	44
4.1.2.3	<i>Symbiose</i> .....	45
4.1.3	Integrationsgeschwindigkeit.....	45
4.2	Kulturelle Einflussgrößen.....	46
4.2.1	Subkulturelle Einflüsse.....	47
4.2.2	Landeskulturelle Einflüsse.....	48
4.2.3	Unternehmenskulturelle Einflüsse.....	49
4.2.4	Kulturkonflikte.....	49
4.2.4.1	<i>Kulturkollision</i> .....	50
4.2.4.2	<i>Merger-Syndrom</i> .....	51

<b>5</b>	<b>POST-MERGER INTEGRATION .....</b>	<b>53</b>
5.1	Modelle der Kulturintegration.....	53
5.1.1	Das Modell der Kulturbeeinflussung nach BUONO/BOWDITCH .....	53
5.1.2	Das Modell der Kulturkompatibilität nach CARTWRIGHT/COOPER.....	56
5.1.3	Das Modell der Kulturähnlichkeiten nach von KELLER.....	58
5.1.4	Das Akkulturationsmodell nach NAHAVANDI/MALEKZADEH .....	59
5.2	Kritische Würdigung der Modelle.....	61
<b>6</b>	<b>ERFOLGSFAKTOREN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE KULTURELLE INTEGRATION .....</b>	<b>63</b>
6.1	Erfolgsfaktoren .....	63
6.1.1	Integrationsmaßnahmen individuell entwickeln .....	65
6.1.1.1	<i>Schlagkräftige Projektorganisation aufsetzen .....</i>	<i>65</i>
6.1.1.2	<i>Projektmanagementtools auswählen und etablieren.....</i>	<i>67</i>
6.1.1.3	<i>Kommunikationsstrategie erarbeiten.....</i>	<i>68</i>
6.1.2	Effektivität der neuen Organisation sicherstellen .....	70
6.1.2.1	<i>Neues Führungsteam auf eine Linie einchwören .....</i>	<i>71</i>
6.1.2.2	<i>Neue Organisationsstrukturen rasch festlegen .....</i>	<i>72</i>
6.1.2.3	<i>Bindung und Einbindung der Kernmitarbeiter .....</i>	<i>73</i>
6.1.3	Kulturelle Integration aktiv angehen .....	73
6.1.3.1	<i>Vertrauensaufbau und mentale Vernetzung.....</i>	<i>74</i>
6.1.3.2	<i>Gemeinsame Werte und Visionen formulieren/neues Leitbild erarbeiten.....</i>	<i>75</i>
6.1.3.3	<i>Gewünschte Werte mit dem Unternehmensalltag vergleichen.....</i>	<i>77</i>
6.1.3.4	<i>Gemeinsames Führungsverständnis schaffen .....</i>	<i>78</i>
6.1.3.5	<i>Nachhaltiges Change Management etablieren .....</i>	<i>78</i>
6.1.4	Laufende Einbeziehung in den Konzernverbund.....	80
6.2	Handlungsempfehlungen: die zehn goldenen Regeln.....	81
<b>7</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNG/RESÜMEE .....</b>	<b>87</b>
7.1	Zusammenfassung.....	87
7.2	Hypothesenüberprüfung.....	89
7.3	Ausblick .....	92
<b>8</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>95</b>
<b>9</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>103</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Themenbegründung und persönliche Motivation

Immer öfter stoßen Unternehmen beim organischen Wachstum an ihre Grenzen. Entweder sind sie trotz weltweit fortschreitender Globalisierung mit gesättigten Märkten konfrontiert, schaffen es aus verschiedensten Gründen nicht, neue und innovative Produkte zu entwickeln oder aber die steigende Nachfrage nach Konkurrenzprodukten führt zu einer Verringerung bisheriger Marktanteile. Daraus ergibt sich oftmals die Notwendigkeit, Wachstum etwa durch die Übernahme eines bestehenden Konkurrenzunternehmens zu generieren und letztendlich neue Märkte zu erschließen, bestehende zu erweitern und Synergien für das eigene Geschäft zu heben.

Obwohl ausgehend von der Wirtschafts- und Finanzkrise das M&A Volumina in den letzten Jahren rückläufig war, zeigt die Tendenz für die kommenden Perioden wieder deutlich nach oben.<sup>1</sup> Unternehmen sind mit globalen Herausforderungen konfrontiert, die sie zu strategischen Maßnahmen zwingen. Die Globalisierung an sich, der Aufstieg anderer Volkswirtschaften wie jene der BRICs Staaten oder die marktwirtschaftliche Öffnung Südosteuropas und eine damit verbundene Chance auf neue Absatzmärkte für die eigenen Produkte; all diese Szenarien führten und führen bei wachstumsorientierten, international ausgerichteten Unternehmen zu einer gewissen Notwendigkeit Maßnahmen zu ergreifen, um auch zukünftig zu den „führenden Marktteilnehmern“ zu gehören.

Vorausgesetzt man hat sich in den relevanten Gremien z.B. für die Übernahme eines bestehenden Konkurrenzunternehmens oder für eine Akquisition im Zuge einer Privatisierung entschieden, dann liegt nach der Vertragsunterzeichnung die Hauptarbeit noch vor den handelnden Akteuren. Erst nach dem sogenannten Closing (Vertragsunterzeichnung) beginnt die eigentliche „Übernahme“ des Unternehmens. Übernehmende Gesellschaften sind dabei mit Problemen konfrontiert, die im schlimmsten Falle zu einem Scheitern der M&A Transaktion führen können, da die gewünschten Effekte nicht wie geplant eintreten.

---

<sup>1</sup> Ramerstorfer, Professionelles Synergiemanagement, 1

Diese Arbeit soll unter anderem die Wichtigkeit der „Post-merger“ Phase hervorheben und einen wesentlichen Fokus auf die Thematik der Kulturintegration als wesentlichen Bestandteil des gesamten M&A Prozesses legen. Leider zeigt sich in der Praxis des Öfteren, dass der wesentliche Fokus des Managements auf der Vertragsunterzeichnung an sich liegt. Dabei wird häufig übersehen, dass bereits in der Pre-Merger Phase zusätzlich zu den standardmäßig durchgeführten Due Dilligences über die rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Rahmenbedingungen auch Due Dilligences unter anderem zu den Themenschwerpunkten Kultur, Geschichte, Verhalten oder Ausbildungsniveau der Belegschaft innerhalb des bestimmten Landes durchgeführt werden könnten und eigentlich auch müssten.<sup>2</sup> Das Wissen um die Tragweite der Ergebnisse dieser Analysen würde mit Sicherheit viele Entscheidungsträger für eine professionelle „Post-merger“ Arbeit sensibilisieren, da in letzter Konsequenz einige M&A Transaktionen nicht finalisiert worden wären.

Für mich persönlich hat das Thema Integrationsarbeit und insbesondere der Fokus auf die kulturellen Aspekte einen hohen Stellenwert, da ich auch beruflich seit einigen Jahren in einem Tochterunternehmen eines österreichischen Energiekonzerns in Südosteuropa tätig bin. Gemeinsam mit meinen Kollegen vor Ort sind wir auch für die Integration des Unternehmens in das Konzerngefüge verantwortlich. Die Entscheidungsträger des Mutterkonzerns unterstützen uns bei dieser Tätigkeit durch verschiedensten Maßnahmen, die eine optimale Integrationsarbeit ermöglichen und auch sicherstellen sollen. Neben persönlichkeitsbildenden Maßnahmen für uns entsandte Mitarbeiter wurden zusätzlich unterschiedlichste länderübergreifende Veranstaltungen organisiert, bei denen der Fokus natürlich auf einer Vereinheitlichung der Konzernkultur lag und liegt aber immer mit dem Zusatz, dass auch jedes Land für sich genügend „Platz“ bekommt, um seine Kultur – die länder- wie auch die unternehmensspezifische – darzustellen und einzubringen.

Aus dieser Tätigkeit heraus ergab sich der Wunsch, eine Arbeit zu diesem Thema zu verfassen. Oberstes Ziel für mich ist es aber diese Arbeit so zu gestalten, dass auch jene Personen die zwar Erfahrungen mit M&A Transaktionen und Integrationsarbeit aber nicht im Speziellen mit den Aspekten der unternehmenskulturellen Integration

---

<sup>2</sup> Scott, Due Diligence in der Praxis, 33f

und den damit verbundenen Chancen und Risiken haben, ein Verständnis für diese Thematik entwickeln können.

## **1.2 Hypothesen & Zielsetzung dieser Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit soll auf die Integrationsarbeit im Rahmen einer M&A Transaktion eingegangen werden; dabei wird der Hauptfokus auf den Teil der Kulturintegration als wesentlicher Erfolgsfaktor gelegt werden. Es soll aufgezeigt werden, was grundsätzlich unter dem Begriff der Unternehmenskultur verstanden wird und in weiterer Folge wie wichtig das Wissen darum ist, wenn man ein Unternehmen übernimmt und dieses in einen bestehenden Konzernverband integrieren will. Diese Arbeit hat nicht zum Ziel die Integrationsarbeit in ihrer vollen Gesamtheit zu betrachten, sondern legt den Hauptfokus auf die Phasen einer M&A Transaktion und die notwendigen Tätigkeiten davor und danach, welche im Zusammenhang mit der Kulturintegration stehen.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die nachfolgenden Hypothesen zu überprüfen:

- Kulturintegration ist ein wesentlicher und oftmals unterschätzter Erfolgsfaktor bei M&A Transaktionen
- Es gibt einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens
- Kulturintegration beginnt schon weit vor der Post-Merger Phase und muss bereits im Vorfeld thematisiert und professionell bearbeitet werden
- Die Vorgehensweise bei der kulturellen Integration kann geplant und in verschiedenen Schritten abgearbeitet werden

Für mich persönlich setze ich mir mit der Ausarbeitung dieser Thematik das Ziel, meine bereits vorhandene praktische Erfahrung im Bereich Integration und Kulturintegration um die theoretischen Aspekte zu erweitern und eine Verbindung zwischen der theoretischen Meinung und meiner persönlichen Erfahrung

herzustellen. Des Weiteren will ich für mich selber überprüfen, ob die von mir und dem gesamten Team geleistete Integrationsarbeit gemäß den wissenschaftlichen Abhandlungen optimal umgesetzt wurde und im Falle, dass dies nicht passiert ist, in welchen Punkten es Verbesserungsbedarf gegeben hätte/gibt.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

In Kapitel 1 dieser Arbeit erfolgt mittels einer kurzen Einleitung zum Thema eine Sensibilisierung hin zur Notwendigkeit, die kulturelle Integration professionell zu betreiben. In weiterer Folge beschreibe ich, warum ich mich für die Ausarbeitung dieser Thematik entschieden habe, welche Ziele ich damit verfolge und wie ich dabei vorgehen werde.

Kapitel 2 dient der Begriffsdefinition Unternehmenskultur, stellt die Ebenen dieser vor und befasst sich dann detaillierter mit den Funktionen dieser. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff Unternehmenskultur und das Herausarbeiten der Wichtigkeit auch für den Unternehmenserfolg stellt für mich die Basis dieser Arbeit dar, da es sich in gewisser Weise auch um die Rechtfertigung handelt, warum ich mich dieser Thematik widme. Gebe es keinen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und letzten Endes dem Unternehmenserfolg, dann wäre eine kritische Auseinandersetzung für mich jedenfalls hinfällig.

In Kapitel 3 folgt die Definition von Merger & Acquisition; es werden die betriebswirtschaftlichen Ziele genauso wie dessen Ausprägungen analysiert. In weiterer Folge werden die drei Phasen einer M&A Transaktion detailliert beschrieben wobei der Fokus auf der Analyse und Bewertung der unternehmenskulturellen Situation im übernehmenden Unternehmen liegt.

Kapitel 4 befasst sich eingehend mit den Einflussfaktoren, welche den Integrationsprozess betreffen. Neben strategischen Entscheidungen, welche zu unterschiedlichen Integrationsgraden führen, werden vor allem die kulturellen Einflussgrößen erläutert, die letztendlich die Kultur einer Organisation prägen. Es wird aufgezeigt, wie diese entstehen und wie man in weiterer Folge damit umgeht. Das Kapitel endet mit einer Darstellung, wie man mit den verschiedenen kulturellen

Einflussgrößen innerhalb der einzelnen Phasen einer M&A Transaktion optimal umgeht.

Das Kapitel 5 bezieht sich weitestgehend auf die dritte Phase einer M&A Transaktion, die Post-Merger Phase. Hierbei werden die wesentlichen theoretischen Modelle der Kulturintegration erläutert. Zusätzlich erfolgt eine kritische Würdigung der vier beschriebenen Modelle.

Im Kapitel 6 werden Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, die dieser Arbeit einen praktischen Mehrwert geben sollen. Basierend auf verschiedensten theoretischen Ansichten erfolgt eine stufenweise Aufbereitung der notwendigen Schritte zur optimalen kulturellen Integration. Zusätzlich werden diese Punkte durch mein über mehrere Jahre erlangtes praktisches Wissen ergänzt, sodass schlussendlich ein praxisrelevanter Integrationsleitfaden entsteht.

In Kapitel 7 wird die Arbeit kurz zusammengefasst; des Weiteren werden ein paar persönliche Stellungnahmen zu dem gewählten Thema gegeben.

## **1.4 Arbeitsmethode**

Die Grundlage dieser Arbeit bilden:

- Existierende Fachliteratur
- Aktuelle Internetquellen
- Persönliche Erfahrungen

Somit sollen die zum Zwecke der Arbeit aufgestellten Annahmen im Rahmen einer Literaturrecherche theoretisch ausgearbeitet werden und um persönlich gewonnene Erfahrungen erweitert werden.

Als wissenschaftstheoretische Grundlage dieser Arbeit wurde die „Grounded Theory“ gewählt. Insbesondere die Berücksichtigung unterschiedlichster Datenquellen, die in der „Grounded Theory“ als Teil der Forschungspraxis angesehen wird, hat sich als wertvoll für den Verlauf der Arbeit herausgestellt. Das immer wiederkehrende

Zusammenspiel von Datenerhebung und anschließender Analyse unter Einbeziehung entsprechender Fachliteratur aber auch vorhandener Erfahrung ist ebenfalls Teil der Arbeitsmethode der „Grounded Theory“. Es kommt somit im Gegensatz zu anderen qualitativen Verfahren, welche Daten im Grunde nach beschreiben auch zu einer detaillierten Interpretation dieser.

## 2 Einführung Begriff Unternehmenskultur

Um die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor wahrnehmen zu können, muss in einem ersten Schritt eine begriffliche Definition erfolgen. Ohne eine genauere Betrachtung und Spezifizierung dieser Terminologie kann diese Arbeit nicht durchgeführt werden.

Es liegt auf der Hand, dass die Unternehmenskultur mit dem Problem der Messbarkeit konfrontiert ist; in diesem Kapitel werde ich neben der begrifflichen Analyse trotzdem auch auf Möglichkeiten der Messung bzw. der Erhebung eingehen. Im Zuge meiner Recherche habe ich mich auch mit möglichen Kennzahlen beschäftigt, welche die „Betriebswirtschaft“ zur Verfügung stellt. Ich musste für mich jedoch feststellen, dass die reine betriebswirtschaftliche Betrachtung mittels Kennzahlen zu kurz greift. Alle angebotenen Möglichkeiten waren für mich unzureichend, da letztendlich die Kennzahlen immer Ereignisse in ein Verhältnis zu einer betriebswirtschaftlichen Zahl gesetzt haben (z.B. Anzahl Krankenstandstage pro Mitarbeiter zu Umsatz pro Mitarbeiter) was für mich ein Indiz für suboptimale Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens sein könnte, was in weiterer Folge eine langfristige Änderung der Unternehmenskultur herbeiführen kann. Im Falle der rein betriebswirtschaftlichen Betrachtung lassen diese Aussagen für mich persönlich einen viel zu großen Interpretationsspielraum weshalb ich diesen Aspekt nicht näher erläutern werde.

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, dass Unternehmenskultur existiert, bewertet werden kann und von der Wissenschaft und der Industrie als Erfolgsfaktor wahrgenommen werden muss und auch wird.

### 2.1 Begriffsdefinition

Einleitend kann gesagt werden, dass Unternehmenskultur *„die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind bezeichnet. Sie beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln*