

Felix Greschkowitz

Die Relevanz der Unternehmenskultur für den Erfolg von Fusionen, Übernahmen und Allianzen: Weiche Fakten oder postmodernes Märchen?

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



**Die Relevanz der Unternehmenskultur
für den Erfolg von
Fusionen, Übernahmen und Allianzen:
Weiche Fakten
oder
postmodernes Märchen?**

Diplomarbeit

am Reinhard-Mohn-Lehrstuhl für
Unternehmensführung, Wirtschaftsethik
und gesellschaftlichen Wandel
an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften
der Universität Witten/Herdecke

Vorgelegt
im August 2000

Inhalt

1. KULTUR	1
2. KOMMUNIKATION	15
3. KOMPLEXITÄT	30
4. NETZWERK	58
5. FUSION	78
6. KULTUR ZUM ZWEITEN	90
7. LITERATUR	101

1. Kultur

Fusionen, Übernahmen und Allianzen (Mergers, Acquisitions & Alliances - im folgenden auch MA&A abgekürzt) sind eines der gesellschaftlichen Themen, die derzeit am heißesten diskutiert werden. Dabei begegnen sich die Diskussionspartner oft mit gegenseitigem Unverständnis, das durch die Verwendung von ideologisch gefärbtem Vokabular nur noch verstärkt wird.

Die fast vergessene Unterscheidung von reich und arm wird reaktiviert, um die aktuelle Welle von MA&A als „Fusionitis“ oder „Merger-Mania“ zu pathologisieren und als krankhafte Wucherung des „Casino-Kapitalismus“ darzustellen und damit den durch die Globalisierung bereits in seiner Bedeutung geschwächten Staat als regulierende Instanz wieder ins Geschäft zu bringen. Andere, meist die Manager selbst, sehen in Fusionen und Übernahmen sowohl Bedrohungen als auch strategische Chancen, wenn nicht sogar Notwendigkeiten.

Die Diskussion um MA&A folgt damit den Entwicklungen im Ausmaß und Häufigkeit der Transaktionen, die aktuell einen Höhepunkt zu erreichen scheinen.¹ Die M&A-Aktivität mit Beteiligung deutscher Unternehmen hat dabei vor allem ab 1996 stark zugenommen.² Die Beobachtung dieser Trends hat zur Folge, daß sich nun auch in Deutschland die Einschätzung in immer größerem Ausmaß durchsetzt, daß die Entwicklungen im eigenen Lande in hohem Maße mit den globalen Entwicklungen zusammenhängen und nicht mehr nur auf nationaler Ebene kontrolliert werden können. Dies wird auch nicht zuletzt durch eine steigende Zahl grenzüberschreitender Transaktionen verdeutlicht.³

Am eindringlichsten sind allerdings wohl die sich häufenden spektakulären Einzelfälle wie die feindliche Übernahme von Mannesmann durch Vodafone Airtouch oder die gescheiterte Fusion von Deutscher und Dresdner Bank und in der Folge von

¹ So hat sich nach einer Studie von A.T. Kearney in den letzten 5 Jahren das globale Transaktionsvolumen bei um 30% gestiegener Anzahl mehr als verdreifacht. Vgl. MacDonald/Traem 1999, S. 19. Im ersten Halbjahr 2000 erreichte nach Angaben der führenden Anbieter von Transaktionsdaten Thomson Financial (www.tsfd.com) das globale M&A-Volumen das höchste je erreichte Niveau mit einem Volumen von 1.882 Mrd. US-\$. Dabei bleibt vor allem die M&A-Aktivität im europäischen Raum auf diesem Spitzenniveau, während in den USA ein leichter Rückgang im zweiten Quartal zu verzeichnen war.

² Das Volumen der deutschen Fusionen und Übernahmen hat sich nach Berechnungen von M&A International GmbH (www.m-a-international.de) von 1989 bis 1999 um 21,6% p.a. erhöht, wobei das durchschnittliche Volumen pro Transaktion um 18,5% p.a. zunahm. Die Anzahl der Transaktionen stieg dabei mit 2,6% p.a. nur leicht, so daß auch hier der Trend zu immer größeren Transaktionen bestätigt wird.

³ So machten die internationalen Deals 1999 nach Angaben von M&A International GmbH (www.m-a-international.de) fast die Hälfte der gesamten Transaktionen aus, nachdem sie Anfang der 90er Jahre nur etwa ein Drittel der Deals ausgemacht haben.

Commerzbank und Dresdner Bank, die das öffentliche Bewußtsein einnehmen. Deutsche Arbeitsplätze sind über Nacht durch plötzlich angekündigte Transaktionen in Gefahr, wobei die betroffenen Mitarbeiter, die Politik und die interessierte Öffentlichkeit zumeist vor vollendete Tatsachen gestellt werden und damit überrascht werden.⁴

Dabei liegt das Ausmaß dieser Ereignisse in Deutschland derzeit noch weit hinter der Aktivität, die MA&A in den USA besitzen, was nicht zuletzt auch zugleich Ergebnis und Ausdruck einer unterschiedlichen „M&A-Kultur“⁵ ist, die aber nach und nach auch nach Europa und damit auch nach Deutschland dringt. Motive, Notwendigkeit und Erfolg der Transaktionen sind dabei für eine Vielzahl von Beobachtern nicht nachvollziehbar, nur schwerlich zeichnet sich für die meist unbeteiligten Bürger ein konsistentes Bild ab. Gerade die besondere Struktur des Transaktionsprozesses, bei dem nur sehr wenige Beteiligte Tatbestände schaffen, die für eine Vielzahl an Betroffenen – Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre etc. – von Relevanz sind, führt zu der besonderen Schärfe der Diskussion.

Doch nicht nur im massenmedialen Diskurs fehlt eine integrierende Perspektive, eine Abschlußformel. Auch im wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Diskurs herrscht *Unklarheit über die Beurteilung des Erfolgs von MA&A*. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß unklar bleibt, was überhaupt unter Erfolg zu verstehen ist, welche Methode zur Messung des Erfolgs verwendet werden soll⁶ und damit, welche Perspektive eingenommen wird.

So verwenden Vertreter der *Kapitalmarkttheorie* statistische Verfahren auf der Basis von Kapitalmarktrenditen und kommen zu gemischten Ergebnissen.⁷ Vertreter der *Unternehmensstrategie* fokussieren auf die Frage, ob ein akquiriertes Unternehmen im Unternehmensportfolio bleibt, oder nach einer Zeit wieder verkauft wird⁸ und versuchen so auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile⁹ zu schließen, deren Erzielung sowohl ex ante nur

⁴ Dies liegt wohl nicht zuletzt daran, daß die Verhandlungen unter größter Geheimhaltung stattfinden und nur wenige Personen einbezogen sind. Dieser Überraschungseffekt hat auch zur Konsequenz, daß in den Ereignisstudien zur Messung des Erfolgs von MA&A überhaupt signifikante abnormale Renditen zu beobachten sind.

⁵ Vgl. Müller-Stewens 2000a, S. 51.

⁶ Ähnlich auch die Einschätzung von Jansen 2000.

⁷ Den Studien ist aber gemein, daß die Aktionäre der kaufenden Unternehmen insgesamt eindeutig schlechter abschneiden als die Aktionäre der Zielunternehmen. Vgl. etwa Jensen/Ruback 1983, Jensen 1987, Jarrel/Brickley/Netter 1988 und Bühner 1990, die den Ankündigungseffekt als abnormale Rendite der Aktie mittels Ereignisstudien messen. Copeland/Koller/Murrin betrachten zusätzlich die ex post Erfüllung dieser Kapitalmarkterwartungen. MacDonald/Traem 1999 messen die Erträge im Vergleich mit dem jeweiligen Branchendurchschnitt auf Basis der 3 Monate vor und 24 Monate nach der Ankündigung und kommen zum Ergebnis, daß 58% der betrachteten Transaktionen keinen Mehrwert für die Aktionäre schaffen.

⁸ Vgl. Porter 1987.

⁹ Vgl. etwa Porter 1986, Porter 1991, Porter 1996 und Ghemawat 1986. Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil wird in dieser Konzeption dann auch für eine überdurchschnittliche finanzielle Performance verantwortlich gemacht.

schwer planbar als auch ex post nur schwer nachweisbar ist.¹⁰ *Organisationstheoretiker* bemühen sich noch am ehesten um eine integrierte Betrachtung, stellen aber meist die organisationale Integration in Form der Intensität der Interaktion oder des Widerstands der Mitarbeiter in den Vordergrund, allesamt Größen, die auch nur unzureichend gemessen werden können.¹¹ Dabei hat jede Perspektive ihren Fokus und damit Stärken und Schwächen, die Abhängigkeit der Erfolgsbeurteilung von der spezifischen Herangehensweise wird in der Regel aber nicht mitgeführt, so daß kaum Verständigungschancen bestehen.¹² Zudem wird in dem eigenen Ansatz zumeist der einzig richtige Weg der Erfolgsmessung gesehen.

Am häufigsten verwendet sind jedoch die kapitalmarktbasieren Verfahren der Erfolgsbewertung, die auf der Annahme basieren, daß die Informationen über die Transaktion durch die Investoren quasi instantan in die Kurse eingearbeitet wird und somit versprechen, den zukünftigen Erfolg einer Transaktion schon bei ihrer Ankündigung beurteilen zu können. Daß diese Annahme und das damit verbundene Vorgehen aus vielerlei Gründen¹³ problematisch ist, wird nicht oder nur selten gesehen.¹⁴

Bei all diesen unterschiedlichen Perspektiven zeichnet sich dennoch ein konsistentes Bild ab: Fusionen und Übernahmen werden in der Mehrzahl *negativ* beurteilt. Dabei schwankt die Mißerfolgsquote, unabhängig von der jeweiligen Definition, etwa zwischen 60 Prozent und 80 Prozent, so daß sich die allgemeine Aussage treffen läßt, daß eine Fusion oder Übernahme wohl eher ein Mißerfolg als ein Erfolg wird. Insofern ergeben sich zwei Fragen: Wie kommt es dazu, daß der Trend zu MA&A-Transaktionen nicht nur

¹⁰ Zu einer Erfolgsbeurteilung werden dann in der Regel auch eher qualitative Verfahren, z.B. Interviews (vgl. z.B. die Studie von Stephan Jansen und Klaus Körner (www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuehle/ima)) herangezogen.

¹¹ Vgl. Larsson/Finkelstein 1999 zu einem Versuch, die multidimensional konzipierte Größe der Synergierrealisierung als Maß der Integration und damit des Erfolgs zu verwenden.

¹² Mit Spencer-Brown 1997 könnte man sagen, daß die Diskussionspartner ihre Unterscheidungen nicht als „marker“ sondern lediglich als „cross“ benutzen und so die Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung, auf der dann überhaupt erst eine Verständigung zu erzielen wäre, verschlossen bleibt.

¹³ Zum einen geht es um die Validität des verwendeten Marktmodells, v.a. des Capital Asset Pricing Model (CAPM), zur Berechnung der abnormalen Rendite. Vgl. dazu etwa Fama/French 1992, Fama/French 1993, Fama/French 1996a. Zum anderen geht es um das Problem der Informationseffizienz der Kapitalmärkte (vgl. dazu Fama 1970), die vor allem von Vertretern der sogenannten „Behavioral Finance“ zumindest auf der deskriptiven (vgl. DeBondt/Thaler 1994) Ebene angezweifelt wird. Vgl. zu beobachtbaren Anomalien etwa DeBondt/Thaler 1985, DeBondt/Thaler 1987, Stock 1990, Forbes 1996, Siegel/Thaler 1997. Diese Linien der Kritik finden ihren Abschluß in dem theoretischen Problem des Tests von verbundenen Hypothesen, wonach die Richtigkeit der Ergebnisse von Ereignisstudien gleichzeitig von der Richtigkeit des Marktmodells als auch der Informationseffizienz der Kapitalmärkte abhängt. Vgl. dazu etwa Roll 1977, Blume/Siegel 1992 und Schiereck/Weber 1998. Zur Rechtfertigung der aktuellen Vorgehensweise werden dann zumeist pragmatische Erwägungen (vgl. MacQueen 1994) herangezogen, auch wenn gerade die interne Verwendung für Investitionsprojekte problematisch ist. Vgl. dazu Frankfurter 1995, Lowenstein 1991.

¹⁴ Vgl. zu einem seltenen Beispiel Black 1986, der daraufhin aber auch heftiger Kritik innerhalb der Forschergemeinde ausgesetzt war. Vgl. etwa Grossman 1995.

ungebrochen ist, sondern noch weiter zunimmt? Und: Wie läßt sich diese hohe Mißerfolgsquote eigentlich erklären?

Es gibt eine Vielzahl¹⁵ an Ursachen und Motiven von Fusionen, Übernahmen und Allianzen, die den Kalkülen der Unternehmen zugrunde liegen und eine solche Transaktion rationalisieren und legitimieren. Wenn es erfolglose Transaktionen gibt, muß es ja auch erfolgreiche Transaktionen geben, die eine Fusion, Übernahme oder Allianz als eine attraktive Option erscheinen lassen.

An dieser Stelle soll kein Versuch zu einer Letztbegründung der Sinnhaftigkeit von MA&A unternommen werden. Es gibt offensichtlich ausreichend Motive und diese Transaktionen finden statt und das sollte zunächst einmal ausreichen. Interessanter könnte es dann schon sein, eben nicht auf eine Letztbegründung abzustellen, sondern sich die Prozesse der Legitimierung und Durchsetzung anzuschauen, die in konkreten Fällen ja je unterschiedlich verlaufen.

Und so käme man dann auch vielleicht eher der Vielzahl an Erklärungen für den Erfolg und den Mißerfolg von Fusionen, Übernahmen und Allianzen auf die Spur. Denn auch hier gibt es mehrere Linien der Erklärung, die auch jeweils stark von der jeweiligen Perspektive abhängen. Ein häufig genannter Grund ist ein *zu hoher Kaufpreis*.¹⁶ In der Tat ist vor allem in den kapitalmarkttheoretisch orientierten Untersuchungen zum Erfolg von MA&A das Phänomen zu entdecken, daß die Aktionäre des Zielunternehmens in der Regel von der Transaktion profitieren, während die Aktionäre des Käufers in der Regel verlieren.¹⁷ Insgesamt, also im Aggregat von Käufer- und Verkäuferrenditen, ist aber eine Wohlfahrtssteigerung zu verzeichnen, die dann auch wieder als Argument für die Rechtfertigung von Fusionen und Übernahmen verwendet wird.¹⁸

In dieser Perspektive findet also lediglich eine Umverteilung der Wohlfahrtssteigerungen statt. Dies hat zu der allgemeinen Erkenntnis geführt, daß bereits mit der Transaktion ein Großteil der zu erwarteten Synergien vom Käufer an den Verkäufer transferiert werden und daß in der gezahlten Prämie in Form der Differenz zwischen Kaufpreis und Marktwert vor der Transaktion das eigentliche Managementproblem liegt.¹⁹

Die Erfolgsgleichung einer MA&A-Transaktion lautet ja in dieser Perspektive, daß der Ertrag einer solchen Transaktion in der Differenz zwischen den realisierten Synergien und

¹⁵ Vgl. etwa Damodaran 1994, S. 285 ff. oder auch Copeland/Weston 1992, S. 682 ff.

¹⁶ Vgl. etwa Sirower 1997 und Eccles/Lanes/Wilson 1999.

¹⁷ Vgl. stellvertretend für viele andere Weston/Johnson 1999 und Jarrell/Brickley/Netter 1986.

¹⁸ Vgl. Jensen/Ruback 1983, Jensen 1987.

¹⁹ Vgl. Eccles/Lanes/Wilson 1999, Copeland/Koller/Murrin 1995, S. 420 und Sirower 1997.

dem gezahlten Kaufpreis besteht.²⁰ Daraus ergeben sich vier mögliche Fehlerquellen.²¹ Zum einen können sowohl das Marktpotential als auch die realisierbaren Synergien überschätzt werden. Zum anderen kann es zu einem Bietgefecht („bidding war“) kommen, der dazu führt, daß der Kaufpreis immer weiter in die Höhe getrieben wird und so den eigentlichen Reservationspreis überschreitet. Schließlich kann es aber auch Probleme in der Integration, also in der „Hebung der Synergien“ geben. Diese Fehler lassen sich zu der Unterscheidung von Planungsfehlern, Verhandlungsfehlern und Integrationsfehlern verdichten.

Vor allem in bezug auf den letzten Punkt, die Integration des Zielunternehmens, hat sich in den letzten Jahren eine lebhafte Diskussion entwickelt, wobei gerade auch der Begriff der „Unternehmenskultur“ eine entscheidende Rolle spielt. Denn es fällt auch auf, daß der Begriff der Kultur hartnäckig und prominent in der Erklärung der seit Jahren bekannten und diskutierten hohen Mißerfolgsquoten auftaucht.²²

Die Rede der *Relevanz der Unternehmenskultur für den Erfolg von Fusionen, Übernahmen und Allianzen* scheint der kleinste gemeinsame Nenner zu sein, auf den sich alle Beteiligten einigen können, obwohl damit natürlich die Diskussion auch schnell zu einem Ende geführt wird. Es wird eine fast unvermeidlich scheinende *Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen* diagnostiziert²³, die damit verbundenen *kulturellen Schwierigkeiten* werden als finales Argument für den Mißerfolg von MA&A ins Spiel gebracht.²⁴

Denn nur wenn die geplanten Synergien auch realisiert werden können, kann die MA&A-Transaktion auch erst zu einem Erfolg werden. Denn auch wenn die Planung und die Verhandlung ohne Fehler waren, dann hängt es immer noch von der erfolgreichen Integration ab, ob die Transaktion auch tatsächlich ein Erfolg im Sinne einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsposition und einer Steigerung des Unternehmenswertes wird.

Dabei werden vor allem Unterschiede in der Kultur der beiden beteiligten Unternehmen für Widerstände von einzelnen Mitarbeitern, Abteilungen oder ganzen Geschäftsbereichen gegen die mit der Integration verbundenen geplanten organisationalen Änderungen verantwortlich gemacht. Es kommt zu Blockaden und in Folge dessen zu Kompromissen,

²⁰ Vgl. Sirower 1997, S. 9 und öfter.

²¹ Vgl. Copeland/Koller/Murrin 1995, S. 420 ff.

²² Vgl. Jansen 2000.

²³ So die Einschätzung von Müller-Stewens 2000b.

²⁴ Vgl. z.B. Pribilla 2000 und Olbrich 1999c. Interessanterweise wird bei erfolgreichen Fusionen allerdings auch vom Einfluß der Unternehmenskultur gesprochen, vgl. etwa Haller 1999. Man hat hier den Eindruck, daß das Management in diesen Fällen besonders stolz ist, es trotz der normalerweise zu erwartenden kulturellen Schwierigkeiten geschafft zu haben.

die dazu führen, daß die in der Planung gemachten Annahmen realiter nicht erreicht werden.

Zusätzlich dazu kann es dazu kommen, daß das tagtägliche Geschäft durch die Reibereien etwa um Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten aus dem Blickwinkel gedrängt wird und an Bedeutung verliert. Dies kann dazu führen, daß wichtige Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter dem Unternehmen den Rücken kehren und so die Wettbewerbsposition des Unternehmens erodiert.

Dabei scheint das Management des akquirierenden Unternehmens gegen diese „Integrationsprobleme“ völlig machtlos zu sein. Sie gehen auf quasi fix gesetzte und nicht weiter diskutierte Unvereinbarkeiten der beiden Unternehmen zurück, die im voraus auch nicht abzusehen waren. Man stellt auf einer oder beiden Seiten fest, daß man eben nicht zusammen „paßt“ und deswegen auch nicht zusammenarbeiten kann.²⁵

Mit dem Verweis auf Unternehmenskultur sind all die *Widerstände* innerhalb der Integrationsphase gemeint, mit denen man vorher nicht rechnen konnte, die aber den Erfolg der Transaktion gefährden. Der Verweis auf die Kultur erscheint auch hier als „Joker“, der an der Überbrückung von Unvereinbarem ansetzt.²⁶

In der Regel sind, wenn von Kultur gesprochen wird, gar nicht so sehr die *formalen* Regeln und Strukturen (wie etwa die Verfahren der Bilanzierung, Investitionsrechnung etc.) gemeint, sondern eher die Wirkung von *informalen* Regeln und Strukturen – Basisannahmen, Werte, Normen – für die Emergenz der formalen Artefakte.²⁷ Es geht dabei vor allem um die *gemeinsame* Schnittmenge von Normen und Werten, Glauben und Erwartungen unter den Mitgliedern einer Organisation.²⁸ Wie ließe sich sonst das Phänomen der abgestimmten Handlungen der einzelnen Individuen erklären, wenn es nicht so etwas wie ein geteiltes Verständnis²⁹ einer Situation gibt?

²⁵ Oder will. Dies gilt für Mitarbeiter ja ganz allgemein, auch ganz unten in der Hierarchie. Vgl. dazu auch Baecker 1999d (S. 217), der auf die Freiheit jedes Mitarbeiters, „Nein“ zu sagen mit der Figur von Melville's Bartleby („I prefer not to“, vgl. Baecker 1993b, S.227) hinweist. Wie wichtig dabei die Rolle einzelner Mitarbeiter für den Erfolg von Fusionen und Übernahmen mittlerweile werden kann, konnte sehr gut bei der gescheiterten Fusion der Deutschen mit der Dresdner Bank beobachtet werden, als der Chef des ertragreichen und damit wichtigen Kapitalmarktgeschäfts Edson Mitchell offen gegen den Zusammenschluß opponierte und nun sogar in den Vorstand gewählt wurde. Aber man muß gar nicht so weit oben in der Hierarchie suchen, sondern Widerstand ist auch auf der untersten Ebene zu finden. So mehrten sich nach einem Bericht des Handelsblatt vom 04.08.2000, S. 14 nun nach dem Verkauf von Rover durch BMW die Anzeichen dafür, daß auf der Eben der einfachen Arbeiter gezielte Sabotage betrieben wurde.

²⁶ Vgl. Baecker 1997a, S. 25f.

²⁷ Dahinter steckt die in der Praxis sehr weit verbreitete Konzeption von Schein 1985. Vgl. mit Bezug zu den Elementen der Unternehmenskultur Olbrich 1999a.

²⁸ Vgl. Sirower 1997, S. 40 im Anschluß an O'Reilly 1989.

²⁹ Dies scheint in der Tat ein geeigneter Ansatz zu sein, um mit einer recht schlanken Definition eine Vielzahl an sozialen Phänomenen der „concerted activity“ zu beobachten. Vgl. Becker 1982. Kultur setzt hier an dem Problem der Möglichkeit der organisierten Komplexität an, das wir unter 3. ausführlicher behandeln werden.

Jenseits des Sichtbaren muß es, so wird angenommen, etwas Einheitliches und Gemeinsames geben, das die Kohärenz des greifbaren und beobachtbaren Spielmaterials sichert und auf die die beobachtbaren Ausprägungen zurückzuführen sind.³⁰ Es wird letztlich eine Art kausale Korrespondenz zwischen diesen unbeobachtbaren Werten und Normen und den greifbaren und beobachtbaren Formen postuliert, die sich aber der Kontrolle, dem direkten Zugriff des Managements auf ganz eigentümliche Art entzieht.³¹

So unterscheidet auch Mark Sirower innerhalb des Managements der Integration die beiden Teilbereiche „systems integration“ auf der einen Seite, wobei es um die sichtbare *physischen* Integrationspläne für die Vertriebsmannschaften, Distributionssysteme, Informations- und Kontrollsysteme, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und Marketing geht, und der eher unsichtbaren *informativischen* Integration der Informations-, Anreiz-, und Kontrollsysteme und der Entscheidungsprozesse auf der anderen Seite, wobei eben Macht und Kultur die entscheidende Rolle spielen.³² Im wesentlichen scheint es dabei aber darum zu gehen, wie die Beteiligten zu Kooperation im Gegensatz zu Wettbewerb (!) motiviert werden können, um die gewünschten operativen Änderungen zu erreichen.³³

Und diese fehlende Kooperation schlägt sich dann zunächst in Widersprüchen und Konflikten und dann in Kompromissen bzw. Ausbleiben von Veränderungen nieder, für die Kultur ja auch immer wieder verantwortlich gemacht wird. Dementsprechend liegt das eigentliche Integrationsproblem auch nicht in der Abstimmung der formalen Prozeduren, sondern: „The larger problems stem from the reshuffling of power and the unwritten expectations of payoffs of cooperating versus competing in the course of doing business in the new company. It is the uncertainty and ambiguity surrounding acquisition events that

³⁰ Die Differenz von Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit zieht sich durch die Differenzen von formalen und informalen Regeln (vgl. North 1991), von implizitem und explizitem Wissen (vgl. Nonaka 1994), geschriebenen und ungeschriebenen Regeln (vgl. Scott-Morgan 1994) und offiziellen (manifesten) und geheimen (latenten) Regeln (vgl. Sievers 1974), mit denen im näheren Umfeld von Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung operiert wird. Entscheidend ist nun aber, *wie* das Verhältnis zwischen diesen beiden „Sphären“ der Organisation modelliert und auf die Operationen der Organisation bezogen wird. Dagegen steht die Differenz von Wissen und Nichtwissen (vgl. Luhmann 1997, S. 37 f.), die dann auch noch multipliziert und ungleich unter den Teilnehmern verteilt wird, zunächst einmal seltsam quer und nimmt sich gleichsam fremd und unkontrollierbar aus. Wie sollen (vermeintlich) einheitliche formale Regeln gerade auf *Differenzen* zwischen den Teilnehmern zurückzuführen sein? Und wie soll gerade das *Wissen* der informalen Regeln, des impliziten Wissens, der ungeschriebenen und geheimen Regeln beschrieben werden? Und welchen Einfluß hat überhaupt das Wissen des Nichtwissens oder das Nichtwissen des Nichtwissens?

³¹ So scheint durchaus ein Zusammenhang zwischen der Sichtbarkeit und der Faßbarkeit und Manipulierbarkeit von Assets gegeben zu sein. So verbirgt sich hinter der Mobilisierung der „invisible assets“ von Itami 1987 genau das Management dessen, was üblicherweise mit dem Begriff der „intangible assets“ beschrieben wird. Dahinter verbirgt sich im wesentlichen wohl eine Fähigkeit zur Durchführung überraschender Verknüpfungen von Mitarbeitern mit Mitarbeitern oder Mitarbeitern mit Kunden etc.

³² Vgl. Sirower 1997, S. 35.

³³ Man scheint hier also nicht auf die inzwischen alles andere als neue Idee zu kommen, den Koordinationsmechanismus des Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen (!) Firmen zu nutzen, um zu einer dann tragfähigen, aber vorher eben unbekanntem Lösung zu kommen.

will cause executives and employees in general to defend positions they may have taken years to build.“³⁴

Damit wird letztlich vor allem den Denkprozessen und Handlungen der *Mitarbeiter* für den Erfolg von eine entscheidende Rolle zugesprochen.³⁵ Denn durch die geplanten Veränderungen sind die Mitarbeiter je unterschiedlich betroffen und daher ergeben sich ganz unterschiedliche Reaktionen, die in erheblichen Maße von den Erwartungen darüber abhängen, wie die eigene *Zukunft* in dem neuen Unternehmen aussieht. Und genau die Differenz dieser Erwartungen zu den Erwartungen über die eigene Zukunft in dem Unternehmen *ohne* eine Transaktion, ist es, die Position gegen die geplanten Veränderungen und damit gegen die Transaktion steuert.

Und genau an diesem Punkt setzen ja auch die Hoffnungen derjenigen an, die der Kultur im Zusammenhang mit dem Management von Fusionen, Übernahmen und Allianzen einen größeren Stellenwert beimessen und auch einräumen wollen. „Manage people and you manage the transaction.“³⁶, heißt es und damit wird wieder auf nur einen isolierten Faktor fokussiert, der den Erfolg der Transaktion alleinig bestimmt. Es scheint also „nur noch“ darum zu gehen, diesen bisher vernachlässigten „Faktor“ unter Kontrolle zu bringen und damit den Erfolg der Transaktion zu sichern. Es geht darum, die Abweichungen von der Planung zu minimieren und unter Kontrolle zu bringen.

In dem Zusammenhang mit dem Begriff der Unternehmenskultur ist ja auch „Partizipation“ ein wichtiges Stichwort. Denn das Interesse für Unternehmenskultur geht zum einen ja darauf zurück, daß die Akzeptanz von Entscheidungen bei den Mitarbeitern nicht immer gewährleistet ist und sie nur solange erfolgt, wie die Entscheidungen in der Akzeptanzzone liegen, die eine Indifferenzzone ist.³⁷ Die These der neueren Managementphilosophie ist dann ja auch, daß man diese Akzeptanz nicht mehr durch Rationalität sichern kann, sondern nur dadurch sicherstellen und erhöhen kann, wenn man die Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen beteiligt und so spätere Gegenargumente durch den Verweis auf diese Beteiligung am Entscheidungsprozeß entkräften kann. Auf diese Weise werden aus Betroffenen Entscheider gemacht, allerdings mit der Konsequenz, daß das Ergebnis der Entscheidung nicht mehr mit der vor der Delegation geplanten Entscheidung übereinstimmen muß.³⁸

³⁴ Vgl. Sirower 1997, S. 40 f.

³⁵ Vgl. wieder Pribilla 2000 und ausführlich für den geplanten organisationalen Wandel Kieser/Hegele 1998, S. 2.

³⁶ Vgl. Krallinger 1997, S. iii.

³⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 52 ff.

³⁸ Diese Paradoxie konnte wohl nur durch die Ergebnisse mehrerer empirischer Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen Partizipation und Effizienz (!) nachwiesen, aufgelöst werden. Auch hier zeigt sich,

Genau aus diesen Überlegungen heraus wurde „Unternehmenskultur“ in den 80er Jahren ja auch zu „dem“ Erfolgsfaktor hochstilisiert, der angesichts des Versagens rationaler Managementmethoden einspringen soll.³⁹ Es ging darum, das volle kreative und motivationale Potential der Mitarbeiter für die Zwecke der Organisation zu mobilisieren. Es ging nicht mehr nur darum, daß Einflüsse, die die Produktivität der Mitarbeiter stören könnten, beseitigt werden, sondern es ging darum, bisher aus der Unternehmenswirklichkeit ausgeblendete, in den Mitarbeitern bisher verdeckt gebliebene, quasi „schlummernde“ Ressourcen anzuzapfen. Es wurde proklamiert, daß erfolgreiche Unternehmen über eine überlegene Kultur verfügen, die unter bestimmten Umständen in einem positiven Sinne zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Vor allem ging es darum, sich den Umstand zunutze zu machen, daß eine starke Kultur gleichzeitig eine größere Beteiligung als auch eine größere Flexibilität der Mitarbeiter ermöglicht. Auf diese Weise wird Kultur zu einem Mechanismus zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.⁴⁰

So ließe sich dann auch die Unternehmenskultur als ein wesentlicher – wenn nicht sogar: der Erfolgsfaktor – einer Transaktion verstehen. Man müßte also nur die richtige Kultur installieren, damit die Planung, Durchführung und Integration gelingt. Dabei ist dieses Argument in sich widersprüchlich, denn es impliziert eine einzelne, einzigartige und einheitliche⁴¹ Sicht der Kultur, was ja bereits in der Formulierung als Faktor deutlich wird. Im Zusammenhang mit dem Management von Fusionen und Übernahmen bedeutet dies, daß sich die stärkere Kultur durchsetzt und zu überlegenen Resultaten führt. Dies bedeutet aber in der Konsequenz, daß bei einem Zusammenschluß zweier Unternehmen eine Kultur zwangsläufig nachgeben muß.⁴² Auf diese Weise ließen sich dann auch die Abwehrmaßnahmen gegen ein solches „Überstülpen“ der Kultur verstehen, die im Zusammenhang mit MA&A-Transaktionen oft zu beobachten sind und die durch die Berücksichtigung kultureller Faktoren ja gerade vermieden werden sollen.

daß Teams nur im Rahmen der Effizienz der Hierarchie eine Chance haben. Es geht, mit anderen Worten, nicht darum, daß die Mitarbeiter sich in der Organisation wohlfühlen, sondern es geht darum, wie sich partielles – kann man sagen gezieltes? – Wohlfühlen positiv auf die Effizienz des Gesamtzusammenhangs auswirkt.

³⁹ Vgl. natürlich Peters/Waterman 1982.

⁴⁰ Und damit instrumentalisiert. So die Kritik z.B. von Wilmott 1993, der darin eine ungebührliche Ausweitung der Kontrolle des Managements auf die Emotionen der Mitarbeiter sieht. Andere stehen einem „management by culture“ rein aus praktischen Überlegungen skeptisch gegenüber. Sie sehen keine Möglichkeit einer Machbarkeit einer Kultur. Vgl. etwa Sorge 1989, S. 207.

⁴¹ So auch die Kritik von Sackman/Philips/Kleinberg/Boyacigiller 1997, S. 32.

⁴² Wenn man von einer einheitlichen Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor ausgeht, dann kann man keine zwei unterschiedlichen Kulturen innerhalb einer größeren gemeinsamen Kultur sehen. Diese Perspektive eröffnet sich erst, wenn man ein pluralistisches Verständnis von Kultur übernimmt und neben einer Kultur auch eine Gegenkultur (vgl. Martin/Siehl 1983) wahrnimmt und damit ein etwas komplexeres Bild der Kultur eines Unternehmens zeichnet. Vgl. dazu die Beiträge in Sackman 1997.