



**Barbara Müller**

Universitätsassistentin  
am Institut für Human Resource &  
Change Management, Universität Linz  
barbara.mueller@jku.at



**Margit Vatter**

Finance & Administration Mana-  
ger for Central Eastern Europe  
Dynea Austria GmbH  
margit.vatter@dynea.com

## „Nichts ist so beständig wie der Wandel“\*

Zur Bedeutung von Unternehmenskultur bei der Durchführung von Veränderungsprojekten

Unternehmen verändern sich permanent, sie erweitern oder streichen Geschäftsbereiche, fusionieren mit anderen Unternehmen, knüpfen strategische Kooperationen oder lösen sie auf. Netzwerke und Partnerschaften in den unterschiedlichsten Konstellationen – Fusionen, Zukäufe, Joint Ventures etc. – sind eine gängige und praktikable Option strategische Ziele wie Wachstum, Diversifikation, Economies of Scale und andere Synergien zu erreichen.<sup>1</sup> Die strategische Entscheidung neue Unternehmenseinheiten zuzukaufen bedeutet für Unternehmen eine Veränderung, die es zu managen gilt. Im folgenden Beitrag wird ein Modell zur Durchführung von Veränderungsprojekten anhand von 8 Stufen vorgestellt und ein Fall der Unternehmensintegration auf Basis dieses Modells analysiert, wobei insbesondere auf die Rolle der Unternehmenskultur bei Fusionen eingegangen wird.

### Change Management

Unternehmen sind ständiger Veränderungsdynamik ausgesetzt. Damit diese Veränderungen positiv verlaufen und von den Beteiligten angenommen und akzeptiert werden, ist aktives Veränderungsmanagement absolut notwendig. Veränderungen gehören also zum täglichen Geschäft von Manager/inne/n. Change Management umfasst alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen. Ziel ist die Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen impliziert daher das aktive Planen, Initiieren, Begleiten, Realisieren, Reflektieren und Verankern dieser Prozesse.

Change Management Modelle sollen die Durchführung von Veränderungsprozessen erleichtern und werden oft in bestimmten Stufenabläufen dargestellt.<sup>2</sup> Ein sehr bekanntes und für Manager/innen praktisch einsetzbares Change Management Tool ist das Stufenkonzept nach Kotter.<sup>3</sup>

8 Stufen zur Durchführung von Veränderungsprojekten
1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Ein Führungsteam aufbauen
3. Die Entwicklung einer Vision der Veränderungen und Strategien zu deren Umsetzung
4. Die Vision der angestrebten Veränderungen auf breiter Basis kommunizieren
5. Empowerment auf möglichst breiter Basis schaffen
6. Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen
7. Die erreichten Ziele und Erfolge sichern sowie für weitere Veränderungen sorgen
8. Die erreichten Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern

**Abb. 1: 8 Stufen Veränderungskonzept nach Kotter**

Nach Kotters Untersuchungen durchlaufen erfolgreiche Change Prozesse stets eine Reihe von Phasen. Die strukturierte acht-stufige Vorgangsweise des Change Management Ansatzes ist ein gut dokumentierter Ansatz, die Komplexität von Veränderungsprozessen zu reduzieren. Die schrittweise, checklistenartige Beschreibung von Veränderungen ermöglicht ein Vorgehen, bei dem die Zielerreichung durch eine abgesicherte, in der Praxis bewährte Methodik unterstützt wird. Diese schützt vor überhasteter Projekt- bzw. Veränderungsarbeit und stellt die Qualität und Nachhaltigkeit in den Vordergrund aller Aktivitäten.<sup>4</sup>

(1) In der ersten Phase ist die eingehende Diagnose und Analyse der Ist-Situation, inklusive Markt- und Wettbewerbsanalyse von entscheidender Wichtigkeit. Nach Kotter ist aber vor allem die Überzeugung von der Dringlichkeit der Veränderung unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung des Wandels. (2) Die Unternehmensleitung kann nicht alleine erfolgreich tiefgreifende Veränderungen durchführen, sondern es bedarf der Zusammenarbeit einer ausreichend großen Anzahl einflussreicher Mitarbeiter/innen. Daher ist eine starke und kompetente Gruppe von Fachleuten gefragt, die mit der nötigen Expert/inn/enautorität, entsprechender Sachkenntnis, Glaubwürdigkeit und Macht das geplante Ziel erreichen. (3) Eine Vision ist die entscheidende positive Zug-Kraft, Veränderungen durchzuführen. Das übergeordnete Ziel und die sich daraus ableitenden Strategien, Pläne und Budgets sollen Orientierung, Richtung und positive Energie vermitteln.

(4) Nur wenn auch die Mitarbeiter/innen überzeugt werden können und daran glauben, dass die Veränderung möglich und wichtig ist, können sie als Unterstützung gewonnen werden. Daher ist die Kommunikation der Vision und des gemeinsamen Ziels unerlässlich. (5) Neben der Kommunikation der Vision geht es um die tatkräftige Unterstützung

der Mitarbeiter/innen. Ziel der fünften Phase ist daher Empowerment und Motivation der betroffenen Personen, um so möglichst viele Barrieren der Umsetzung der Vision zu beseitigen und Widerstände vermeiden. (6) Es ist besonders wichtig „quick wins“, also das bislang schon Erreichte für alle erkennbar und nachvollziehbar zu machen und hervorzuheben. Positives Feedback baut nach vielen Mühen und harter Arbeit die Motivation auf. Diese Erfolge unterstützen auch die Feinabstimmung von Visionen und Strategien, da sie der Führungskoalition konkrete Daten über die Durchsetzbarkeit ihrer Ziele vermitteln. (7) Führungskräfte sollen erreichte Ziele bzw. Erfolge sichern und für weitere (permanente) Veränderungen sorgen. Vor allem in dieser Phase spielt die Weiterbildung, Beförderung und Einstellung jener Mitarbeiter/innen eine große Rolle, die die Veränderungen gezielt umsetzen können, damit die unteren Hierarchieebenen immer stärker das Change Management übernehmen können. Laufend neue Projekte, Themen und neue Veränderungsimpulse sollen den Prozess immer wieder beleben.

*Die kulturelle Integration ist für Unternehmenszusammenschlüsse von mindestens genauso großer Bedeutung, wie die strukturelle.*

(8) Die meisten Veränderungen in einer Unternehmenskultur, den Verhaltensnormen und gemeinsamen Werten finden laut Kotter am Ende eines Change Management-Prozesses statt. Neue Ansätze manifestieren sich erst dann in einer Kultur, wenn sie funktionieren und besser sind als die vorherigen Methoden. Erst wenn es gelingt, die allseits anerkannten und akzeptierten Normen, Werte und darauf beruhenden Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder entsprechend der durchgeführten Veränderungsziele in der Unternehmenskultur fix zu verankern, kann von einem erfolgreich durchgeführten Change Management Prozess gesprochen werden. Unternehmenskulturen sind jedoch etwas extrem Zähes und schwer Abänderbares. Selbst wenn die einzelnen Veränderungsmaßnahmen oder -projekte schon abgeschlossen sind und ihre Erfolge transparent und nachvollziehbar gemacht wurden, kann es noch lange Zeit dauern, bis diese auch in einer geänderten Unternehmenskultur ihren Niederschlag finden.

Gerade an dem (Zeit-)Punkt, an dem die Betrachtung der Unternehmenskultur in dem Modell eingeführt wird, ist Kritik angebracht. Kotter begründet die Reihenfolge der Stufen damit: zuerst strukturelle und personale Anpassung und dann erst Normensetzung, weil Normen- und dadurch Organisationskultur-Veränderung immer sehr schwierig ist und darüber hinaus Zeit benötigt.

**Die Rolle von Unternehmenskultur bei Fusionen**

Dieses Hintanstellen der Organisationskultur entspricht zwar der Logik einer funktionalistischen Sichtweise von Kultur<sup>5</sup>, die davon ausgeht, dass Kultur als ein Teil der Organisation aufgesetzt und implementiert werden kann, wie eine Strategie oder eine neue Struktur. Veränderungsprojekte – vor allem Zusammenschlüsse & Akquisitionen – scheitern aber oft an der Unvereinbarkeit von Unternehmenskultur bzw. daran, dass die Kul-

tur eben nicht von Beginn an in die Prozesse miteinbezogen wird. Im Gegensatz zur funktionalistischen Perspektive („Unternehmen haben eine Kultur“) bestehen nach dem interpretativen Ansatz Unternehmen aus Kultur(en) („Unternehmen sind Kultur“). Gerade bei der Integration von Unternehmen(sbereichen) treffen unterschiedliche Kulturen mit ihren spezifischen Normen und Werten aufeinander. Oftmals ist bei Veränderungen der Kern der alten Kultur schwer vereinbar mit der neuen Vision. Dadurch entstehen Kommunikationsprobleme, Missverständnisse und letztendlich Widerstände, die Handlungen blockieren und Projekte zum Scheitern bringen. Solange sich gesetzte Change Maßnahmen nicht in den neuen Werten, in Handlungen, einer gemeinsamen Sprache und entsprechenden Symbolen und Artefakten niederschlagen, bleiben sie letztlich unwirksam. Die „Stimmigkeit“ von Unternehmenskulturen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für dauerhafte Partnerschaften. Die Kultur von Unternehmen übernimmt eine wichtige Koordinations- und Integrationsfunktion. Die Kompatibilität von Kulturen führt daher auch zu einer schnelleren Anpassung der Wertesysteme und vermindert den institutionell zu regelnden Koordinationsbedarf.<sup>6</sup>

*Kulturen sind durch die nur teils bewussten und sichtbaren Werte und Normen relativ veränderungsresistent.*

Eine Fusion von Unternehmen bedeutet die Koppelung zweier oder mehrerer Systeme, die jeweils ihrer eigenen, selbstständigen Logik folgen. Obwohl zahlreiche Studien bestätigen, dass die Organisationskultur eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen spielt, wird dieser Faktor bei der „due diligence“ Analyse weitestgehend vernachlässigt. Die Folge ist oft das Scheitern der Prozesse.<sup>7</sup> Dabei zeigt die Organisationskultur alle Facetten eines Unternehmens, erklärt Verhaltensweisen in den jeweiligen Bereichen, trägt Werte und Normen der Gesamtorganisation, hat sich aus der Unternehmensgeschichte entwickelt und wird sozial konstruiert.<sup>8</sup> Kulturen sind mit ihren Normen und Werten relativ resistent gegenüber Veränderung weshalb ein hinten anstellen der Berücksichtigung spezifischer Unternehmenskulturen für Veränderungsprozesse generell, für Zusammenschlüsse im Besonderen, meist nicht sehr hilfreich ist.

### **Unternehmenszukauf bei Dynea**

Dass die Kultur nicht einfach am Ende des Prozesses aufgesetzt werden kann, weiß auch Dynea. Im Laufe der Integration von zugekauften Unternehmenseinheiten gilt es die jeweiligen Unternehmenskulturen, ihre spezifischen Werte und Normen, Standards etc. zu berücksichtigen. Im Folgenden wird nun beschrieben, wie Dynea diesen Prozess gemagt hat und welche Rolle dabei die Integration der Unternehmenskulturen gespielt hat.

Nach Kotter soll in der (1) Vorbereitungsphase von Veränderungsprojekten neben der Durchführung einer Markt- und Kundenanalyse, ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt werden. Diese Stufe ist vor allem für radikale Veränderungsprojekte mit starkem Druck von außen von Wichtigkeit. Unabhängig davon, ob radikal oder nicht bzw. selbst geplant

und initiiert oder nicht, Unternehmen müssen sich in jedem Fall zunächst die Frage stellen, warum der Wandel durchgeführt wird.

**Passen die Unternehmen zusammen?** Dynea hat sich hinsichtlich der Überlegungen ob und wenn ja, inwiefern ein Unternehmenszukauf stattfinden soll, vor allem die Frage gestellt, wo und wie eine geographische Expansion am besten erfolgen kann. Darüber hinaus galt es abzuklären, ob im Zuge einer geographischen Expansion auch die Produktpalette ausgebaut werden kann. Die Analyse welches Unternehmen die eigenen Produkte erweitern kann und inwiefern mit der Akquise zusätzliche Expertise zugekauft werden kann, war unabdingbare Voraussetzung, die Integration erfolgreich durchführen zu können. RomReRo auf der anderen Seite war auf der Suche nach einem starken strategischen Partner mit dem der Unternehmensbestand langfristig abgesichert werden kann.

RomReRo ist Marktführer in Rumänien bei Spezialprodukten auf Phenolharzbasis mit Exporten nach Italien, Polen, Serbien und Kroatien. Das Unternehmen wurde 1993 gegründet, und beschäftigt rund 40 Mitarbeiter/innen. RomReRo weist hohe technische Standards auf, und hat nicht nur eine interessante Produktpalette, sondern vor allem auch interessante Entwicklungsprodukte, die gut in die Anwendungsbereiche und den

## i Unternehmenszukauf bei Dynea

Dynea ist Weltmarktführer bei hochwertigen Leimungs- und Oberflächensystemen für die Holzverarbeitende Industrie, die Bauindustrie sowie ausgewählte industrielle Anwendungen. Das Unternehmen mit Sitz in Helsinki/Finnland beschäftigt rund 2000 Mitarbeiter/innen an 36 Produktionsstandorten in Europa, der Region Asia Pacific und Brasilien.

Am 15. Februar 2011 hat Dynea in einer Presseaussendung bekanntgegeben, dass sie in Südosteuropa expandiert und 100 % der Anteile an dem rumänischen Unternehmen S.C. RomReRo Munteanu S.R.L. erworben hat. Diese Akquisition entspricht der Strategie der Dynea, ihre Position in Südosteuropa auszubauen.

„Wir erwarten, dass diese Region in den nächsten Jahren ein beträchtliches Wachstum aufweisen wird“, sagt Nina Kopola, Executive Vice President und Europa-Chefin des Dynea Konzerns. „Rumänien ist ein interessantes Land, mit starkem Wachstum in jenen Industriebereichen, in denen unsere Kunden tätig sind, und wir sind erfreut, hier einen Standort zu erschließen. Darüber hinaus gibt dieser Unternehmenszukauf Dynea die Chance, sich noch stärker auf Spezialprodukte im Phenolharzbereich zu fokussieren.“ Das jüngste Tochterunternehmen von Dynea wird künftig unter dem Namen „Dynea Resins Romania S.R.L.“ firmieren.

Entwicklungsfokus der Dynea passen (siehe dazu auch Info-Box). Die Akquisition entspricht also der Strategie der Dynea, ihre Position in Südosteuropa auszubauen und soll zur Stärkung der key result areas beitragen. Der Dynea Konzern ist regional gegliedert, der neue rumänische Standort wird der Region Central Eastern Europe zugeordnet, welche von der in Krams angesiedelten Dynea Austria GmbH aus geführt wird.

Neben der Frage, ob und inwiefern die strategischen und strukturellen Zielsetzungen übereinstimmen, galt es auch bereits in dieser ersten Phase zu berücksichtigen, ob und inwiefern die jeweiligen Kulturen kompatibel sind:

Dynea setzt sich als sehr lernoffenes Unternehmen immer

wieder mit der Reflexion der eigenen Strategie und der Prozesse aber auch der eigenen Kultur auseinander. Im Rahmen von Weiterbildung und Forschungsarbeiten wurden Kulturdiagnosen – differenziert nach unterschiedlichen Kulturtypen – durchgeführt.<sup>9</sup> Dynea ist vor allem ein stark aufgabenorientiertes Unternehmen, in dem aber auch das Streben nach klaren Vereinbarungen, definierten Regeln und Prozessen eine wichtige Rolle spielt.

RomReRo ist als kleines, familiär geprägtes Unternehmen stark durch die Gründerin inspiriert und mit wenig formalen Prozessen ausgestattet. Es ist durchaus traditionell geprägt, durch den Fokus auf Spezialprodukte agiert aber auch dieses Unternehmen sehr aufgabenorientiert. Aufgabenorientierte Unternehmen können generell sehr flexibel auf neue Umweltgegebenheiten reagieren, für solche Unternehmen ist es wichtig, ein gemeinsames Ziel zu erreichen und Autorität beruht vor allem auf Expert/inn/enmacht.<sup>10</sup> Gemeinsamkeiten in diesem Bereich erleichtern die Unternehmensintegration.

Ist klar, dass eine Veränderung notwendig ist und aus welchen Gründen sie durchgeführt wird, ist der nächste wichtige Schritt (2) ein Führungsteam aufzubauen, das dann (3) eine gemeinsame Vision und Strategie entwickelt. Um Veränderungen erfolgreich durchführen zu können, bedarf es der Zusammenarbeit einer ausreichend großen Anzahl einflussreicher Mitarbeiter/innen. Entscheidend ist, dass diese Gruppe tatsächlich als Team funktioniert. Dazu ist gegenseitiges Vertrauen und ein gemeinsam getragenes und verfolgtes Ziel unabdingbar.

Sowohl seitens Dynea als auch seitens RomReRo gab es einen Personenkreis, der potentielle Partnerunternehmen evaluiert hat, bis schlussendlich die Entscheidungen auf beiden Seiten für den jeweils anderen Partner gefallen sind. Der Vertragsunterzeichnung zwischen Dynea und RomReRo vorangegangen sind Gespräche und Verhandlungen, die bereits im Jahr 2008 begonnen haben. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Gespräche seitens RomReRo noch von der damaligen Geschäftsführerin und Unternehmensgründerin geführt. Dr. Eng. Veronica Munteanu-Popeneciu war Chemikerin aber auch Visionärin, die das Unternehmen seit 1993 aufgebaut hat und durch die Einleitung der Vertragsgespräche auch den Grundstein für die nun eingegangene strategische Partnerschaft gelegt hat.

**Aufbau eines Integrationsteams:** Zur erfolgreichen Durchführung des Integrationsprojekts wurde ein sogenanntes Integrationsteam installiert, das sich aus folgenden Funktionen zusammensetzt:

- Führung des Integrationsteams und rechtliche Angelegenheiten
- Finanzen und Controlling (inkl. IT)
- Operations und HSE
- Einkauf
- Anwendungsbereiche und Produktentwicklung
- Verkauf

**Das gemeinsam erklärte Ziel:** Mit seinen Spezialprodukten leistet RomReRo einen wertvollen Beitrag zur Erweiterung des Produktportfolios von Dynea. „Unsere Tradition ist, unsere Kunden mit Qualitätsprodukten zu beliefern und hochklassigen Service zu bieten. Der künftige Weg, den RomReRo gemeinsam mit Dynea eingeschlagen hat, stärkt auch unser Unternehmen und gibt uns das Potential, unseren Kunden ein noch besseres Service zu bieten“ sagt Remus Munteanu, der frühere Besitzer und nunmehr Site Manager von RomReRo. Oberstes Ziel war (und ist) es daher, dass der Unternehmenskauf als Chance und Stärkung für alle Beteiligten gesehen wird.

Auch wenn das Team, das den Prozess tragen soll zusammengestellt und das gemeinsame Ziel klar ist, zeigen sich unterschiedliche Vorgehensweisen, Normen und Werte dann vor allem im Laufe der konkreten Zusammenarbeit.

Organisationskultur bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte und Normen und ermöglicht ein einheitliches und kohärentes organisationales Handeln, weil Organisationsmitglieder ihr Handeln an den spezifischen organisationskulturellen Mustern ausrichten. Organisationskulturelle Werte und Normen (z.B. Vertrauen, Bedeutung von Macht und Hierarchie etc.) prägen damit die Identität der Organisation und das Selbstverständnis der Handelnden. Gemeinsame Normen und Werte äußern sich vor allem in der Sprache von Organisationen aber auch durch interaktionale und objektivierte Medien wie beispielsweise Rituale oder Konfliktregelungen, Gebäude oder Büroausstattungen. Als ein sprachliches Medium zählen auch unterschiedliche Arten der Anrede in Unternehmen.<sup>11</sup> Normen und Werte entziehen sich – weil für die Organisationsmitglieder meist eben so „norm-al“ – teilweise der Diskutierbarkeit, haben gleichzeitig aber eine zentrale Wirkung bzw. erzeugen Irritation bei Abweichung von der Norm:

Remus Munteanu wurde seitens Dynea, die eine sehr informale Anrede mit Vornamen gewohnt ist, im Mailverkehr daher auch mit Remus angesprochen. „Die Mails die an mich retour kamen, begannen aber trotzdem immer sehr förmlich mit der Anrede ‚Dear Mrs. Vatter‘“ berichtet Margit Vatter über ihre ersten Erfahrungen im Umgang mit der neuen Unternehmenskultur. Um in der Phase der Vertragsverhandlungen und der ersten Zeit der Integration mögliche Irritationen zu vermeiden, wurde zunächst wieder zur förmlichen Anrede übergegangen. Im Laufe der Zeit hat sich die „Dynea-Anrede“ mit dem Vornamen durchgesetzt und ist mittlerweile kein Thema mehr.

Ist die Vision in einem Führungsteam entwickelt, dann gilt es (4) diese Vision zu kommunizieren und (5) Empowerment auf breiter Basis zu schaffen. Wenn die Mitarbeiter/innen nicht davon überzeugt werden können und nicht daran glauben, dass die Veränderung möglich und wichtig ist, ist mit Widerständen zu rechnen, die mitunter das Veränderungsvorhaben zu Fall bringen können. Bezüglich der Kommunikation der Vision ist die Verwendung einer einfachen Sprache und Ausdrucksweise zu beachten. Metaphern, Analogien und Beispiele sind dabei ebenso hilfreich, wie der Einsatz von vielen unterschiedlichen Kommunikationskanälen. Vor allem aber Vorleben – also die Führung durch Vorbildwirkung („walk the talk“, Symbolisches Management) – ist zentrales Kernelement für effektive Kommunikation der Vision. (5) Neben der Kommunikation der Vision bzw. des Veränderungsvorhabens geht es um die tatkräftige Unterstützung der

Mitarbeiter/innen. Wenn die Belegschaft empowert ist und ihr Spielräume ermöglicht werden, tragen sie den Prozess mit.

**Face-to-face und gegenseitige Wertschätzung:** Für Dynea war der Startschuss der breiten Kommunikation des Veränderungsvorhabens mit dem Abschluss der Vertragsunterzeichnungen gesetzt. Es gab eine Presse-Aussendung sowie eine zeitgleiche interne Informationsaussendung an die Mitarbeiter/innen der Dynea, zum selben Zeitpunkt gab es am Standort Rasnov eine Veranstaltung für die Mitarbeiter/innen von RomReRo, bei dem diese über den Verkauf informiert wurden. Mitglieder des Managements von Dynea haben dabei den „neuen“ Konzern vorgestellt. Zudem gab es als Zeichen der gegenseitigen Wertschätzung einen offiziellen Festakt beim Bürgermeister.

### Aufgaben des Integrationsteams

**Finanz- und Controlling:** Überleiten der Unternehmenszahlen in die Reportingstruktur des Konzerns, Vorbereiten der IT-Anbindung, Anbindung ans Dynea-Intranet und an die diversen Konzernanwendungen, Vergabe von Mailadressen, rasche Übernahme der Mitarbeiter/innen in das Dynea phone book, Mithilfe beim Kauf des neuen Briefpapiers für Umstellung auf neuen Firmennamen Dynea Resins Romania S.R.L., Erstellung eines Forecasts auf Basis des Verkaufsplans, etc.

**Operations und HSE:** Überprüfung der technischen Voraussetzungen für die Produktion, beispielsweise ob alle Dynea-Standards in Bezug auf HSE eingehalten werden, etc.

**Verkauf:** Ausarbeitung eines Verkaufsplans, Marktanalyse für bestehende und zu transferierende Produkte, Kundenbesuche und -gespräche, etc.

**Einkauf:** Analyse der Rohstoffversorgung bzw. der Logistiksituation für bestehende und zu transferierende Produkte, Integration in bestehende Einkaufsverträge, Besuche und Gespräche bei Lieferanten, etc.

Anwendungsbereiche und Produktentwicklung: Vorbereitung von Rezepturtransfers in beide Richtungen, Durchführung von Probekochungen in Krems und Rasnov, etc.

Bei Unternehmenskäufen oder -zusammenschlüssen gibt es selten gleichwertige Partner. Daher ist es von besonderer Bedeutung, Überheblichkeit zu vermeiden und ein ehrliches Interesse an der „anderen“ Kultur zu zeigen.<sup>12</sup> „Natürlich haben wir traditionelles rumänisches Essen gewählt. Für meinen Magen war die Kost dann doch etwas ungewohnt, aber das habe ich gerne in Kauf genommen“ berichtet Margit Vatter über die ersten Besuche in Rumänien.

Ab dem Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung bekam das Integrationsteam eine wichtige Rolle in der Kommunikation und Umsetzung der Vision. In den einzelnen bereits beschriebenen Bereichen hat sich das Team vor allem mit folgenden Themen beschäftigt und in Übereinstimmung mit der Vision konkrete Ziele und entsprechende Schritte formuliert, kommuniziert und umgesetzt (siehe Info-Box).

Kurz nach Bekanntgeben der Akquisition gab es einen Besuch einer Delegation von Mitarbeiter/innen von RomReRo in Krems. Daran haben neben dem Site Manager auch zwei Schichtführer aus der Produktion sowie eine Labormitarbeiterin teilgenommen. Sprachliche Hürden (drei der vier Besucher sprachen weder Englisch noch Deutsch) konnten insofern gemeistert werden, da am Standort Krems mehrere Mitarbeiter/innen beschäf-

tigt sind, die Ostsprachen sprechen. Ein Produktionsmitarbeiter der Dynea Austria GmbH, dessen Muttersprache Rumänisch ist, hat als Dolmetsch für diesen Besuch fungiert. Ein Besuchs- und Schulungsprogramm wurde ausgearbeitet, das neben einer allgemeinen Einführung und Unternehmensvorstellung durch den Geschäftsführer auch eine Werksbesichtigung, die Vorstellung der Dynea Produktpalette, ein Kennenlernen der wichtigsten Produktionsanlagen und des Labors in Krems sowie ganz konkret auch schon Labor- und Versuchskochungen von neuen Produkten umfasste.

Austausch und gegenseitiges Kennenlernen, wie sie in dem Fall gestaltet wurden, sind für die Integration sehr förderlich. Vielfach werden zur Kommunikation von Veränderungsprojekten ausschließlich einseitige Kommunikationsmedien (Informationsblätter bzw. Informationsschreiben per Mail, Aushänge etc.) verwendet. Diese Art von Medien ist hilfreich, um Informationen weiterzugeben, gegenseitiger Austausch, bei dem es auch zu einer Auseinandersetzung der jeweiligen Unternehmenskulturen kommt und das Vermitteln von unterschiedlichen Sichtweisen ermöglicht, wird damit aber nicht gefördert.

Die nächsten Schritte für Dynea sind nun vor allem (6) die kurzfristigen Ziele sicherstellen, die vom Integrationsteam formuliert wurden. Wichtig wird es sein, diese Zwischenerfolge auch entsprechend zu feiern (7). Für das weitere Vorankommen der Integration ist in einem ersten Schritt vor allem der Transfer von technischem Material sowie die Einbindung von RomReRo in die Dynea-Standards, die Voraussetzung für die Produktion von Dynea Produkten sind, notwendig. Auch im Finanzbereich sind die Dynea Standards zu übernehmen: von der Überleitung der Zahlen in das Dynea Reporting, einschließlich Investitionscontrolling und Integration in konzernweite Versicherungsverträge, bis hin zur Erstellung von Verkaufsplänen und Forecasts für das laufende Jahr.

Gemeinsame Standards und Regeln sind bei Dynea nicht nur wichtige Werte sondern natürlich auch unmittelbare Voraussetzung, um rasch gemeinsame Arbeitsprozesse zu ermöglichen. Trotzdem wahrt Dynea vor allem hinsichtlich des Aufsetzens von neuen Standards Geduld. Denn die Akzeptanz von neuen Standards ist unabdingbare Voraussetzung für deren Anwendung.

Empirischen Untersuchungen zufolge sind Unternehmen meist zu optimistisch, was die erforderlichen Ressourcen und Zeit zu Integration von zwei Unternehmen betrifft: „The rule of thumb is you should triple the expected amount of time and double the expected required resources need to accomplish the integration.“<sup>13</sup> Die Gefahr bei Veränderungsprojekten ist oft, dass sie zwar sehr euphorisch angegangen und in den ersten Schritten auch sehr geplant umgesetzt werden, dass sich aber im Laufe der Zeit der Fokus zu schnell wegbewegt, weil man davon ausgeht, dass die gesetzten Maßnahmen unmittelbar greifen.

## **Kritische Reflexion**

Stufen- oder Phasenmodelle wie jenes nach Kotter und die vielfach in der Managementpraxis empfohlenen Checklisten können Manager/inne/n helfen, Veränderungsprojekte durchzuführen und keinen der zentralen Schritte zu übersehen. Gleichzei-

tig ist es aber wichtig, nicht zu stark reduzierenden und vereinfachenden Annahmen zu verfallen, denn Wandel ist nicht trivialmaschinenmäßig planbar. Organisationen sind als komplexe soziale Systeme meist einer sehr hohen Dynamik und einem hohen Maß an Komplexität ausgesetzt. Um diese Dynamiken zu verstehen, ist Beobachtung (Analyse) erforderlich, um die dahinterliegenden Kultur sichtbar zu machen, zu interpretieren und bei Veränderungsmaßnahmen entsprechend zu berücksichtigen.<sup>14</sup> Nur wenn sich Veränderungsmaßnahmen an organisationskulturellen Mustern ausrichten, kann sich eine **lernende Organisation** entwickeln, die sich aktiv mit dem Wissen im Unternehmen und mit den Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt auseinandersetzt.

## ! Kritische Erfolgsfaktoren bei M&As

**Wandel ist unvermeidbar.** Unternehmenszusammenschlüsse und wenn es auch „nur“ der Zukauf einer vergleichsweise kleinen Einheit ist, bedeuten Veränderungen für das Unternehmen. Diese Veränderung gilt es entsprechend zu managen und zu kommunizieren.

**Kulturanalyse im Vorhinein.** Die Unternehmenskultur spielt für den erfolgreichen Zusammenschluss von Unternehmen bzw. für die Integration von zugekauften Unternehmenseinheiten eine große Rolle. Eine Kulturanalyse im Vorhinein zu machen zählt daher zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren von Mergers & Acquisitions.

**Arroganz vermeiden.** Es gibt selten gleichwertige Partner bei Unternehmenskäufen oder -zusammenschlüssen. Daher ist es für den „stärkeren“ Partner von besonderer Bedeutung, Überheblichkeit (im Sinne von „wir wissen/machen es besser“) zu vermeiden (z.B. im Aufsetzen von neuen IT Lösungen, Material etc.).

**Kommunikation und Miteinbeziehung der Mitarbeiter/innen.** Einweg-Kommunikation im Sinne von Informationen zur Verfügung stellen reicht oft nicht aus. Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden (Lewin, 1947), das bedeutet auch, dass sie nicht einfach nur über die neuen Vorgänge informiert, sondern aktiv – offen, ehrlich und häufig – in den Prozess miteinbezogen werden sollen. Wichtig ist Unsicherheit zu reduzieren!

**Timing.** Kulturintegration braucht Zeit und gerade bezüglich der Zeitplanung sind Unternehmen oft zu optimistisch.

**Wichtige Maßnahmen.** Trainingsmaßnahmen, Support und Sozialisationsprogramme, symbolische Kommunikation und Zeremonien (z.B. Besuche beim Bürgermeister, Standortbesuche etc.)

## Literatur

\*) Heraklit von Ephesus

<sup>1</sup> Badrtalei, J., & Bates, D.L. 2007. Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management* 24(2): 303-317.

<sup>2</sup> vgl. dazu beispielsweise Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*, Boston; Kotter, J.P. / Cohen, D.S. 2002. *The Heart of Change*, Boston; Kotter, J.P. 2011. *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in 8 Schritten erfolgreich verändern*. München; Doppler, K. & Lauterburg, C. 2005. *Change Management*, 11. Auflage, Frankfurt am Main & New York; Nadler, D.A., & Nadler, M.B. 1998. *Champions of Change*. San Francisco.

<sup>3</sup> Kotter, 1996; Kotter, & Cohen, 2002; Kotter, 2011.

<sup>4</sup> Kasper, H., & Müller, B. 2010. Analyse von Veränderungsprozessen. In: Mayrhofer, W., Meyer, M. & Titscher, S. (Hrsg.): *Praxis der Organisationsanalyse*, Wien: 182-207.

<sup>5</sup> Kasper, H., Loisch, U., Mühlbacher, J., & Müller, B. 2009. Organisationskultur und lernende Organisation. In: Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personalmanagement – Führung – Organisation*, Wien: 309-361.

- 
- <sup>6</sup> Kasper, H., Holzmüller, H., & Wilke, C. 2005. Unternehmenskulturelle Voraussetzungen für Kooperation. In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden: 849-871.
- <sup>7</sup> Schraeder, M., & Self, D.R. 2003. Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. *Management Decision* 41(5): 511-522; Badrtalei & Bates, 2007.
- <sup>8</sup> Schein, E. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco; Kasper et al., 2009.
- <sup>9</sup> Vatter, M. 2006. Wissensmanagement oder die Kunst Wissen nicht managen zu wollen. Master Thesis, PGM-MBA Lehrgang der WU Wien.
- <sup>10</sup> Harrison, R. 1972. Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review* 50: 119-128.
- <sup>11</sup> Kasper et al., 2009
- <sup>12</sup> Badrtalei, & Bates, 2007
- <sup>13</sup> Badrtalei, & Bates, 2007: 314
- <sup>14</sup> Weick, K.E., & Quinn, R.E. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50, 361-386; Alvesson, M. & Sveringsson, S. 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. New York.

## Informationen zu den Autorinnen:

Dr.<sup>in</sup> Barbara Müller ist Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Von 2004-2010 war sie Projektmitarbeiterin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lektorin am Institut für Change Management und Management Development an der WU Wien tätig, wo sie 2008 ihr Doktoratsstudium zum Thema Wissensmanagement aus systemtheoretischer Perspektive abgeschlossen hat. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen vor allem in den Bereichen Change Management und strategisches Lernen. Sie beschäftigt sich mit der Analyse von organisationalen Lernprozessen und der Frage, wie Organisationen lernfähig organisiert werden können.

Mag.<sup>a</sup> Margit Vatter, MBA ist seit mehr als zwei Jahrzehnten für das in Krems angesiedelte Chemieunternehmen tätig, die letzten zehn Jahre davon in Führungspositionen. Als Finance & Administration Manager für Central Eastern Europe ist sie für die Finanz- & Controlling-Agenden, sowie für die Bereiche IT, Personal und Kommunikation zuständig. Margit Vatter hat Handelswissenschaften an der WU Wien studiert, und ebendort 2007 auch ein Executive MBA-Studium (PGM-MBA) abgeschlossen. Ihre Master Thesis hat sie im Spannungsfeld Organisationskultur – Wissensmanagement angesiedelt und sich damit zwei Bereichen gewidmet, die sie für den Erfolg von Unternehmen als außerordentlich bedeutsam erachtet. Vor zwei Jahren hat sie eine Zusatzausbildung zur Systemischen Trainerin absolviert.