

# Die Kultur als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen

Weiche Faktoren geben den Ausschlag – Fallstudien zeigen den großen Nutzen der Cultural Due Diligence

Culture eats Strategy for Breakfast. Diese legendäre Formel von Management-Vordenker Peter Drucker entscheidet bei M&A sehr häufig über den Erfolg einer Post-Merger-Integration. Die Formel lautet: Hard Factors are Core to Play. Soft Factors are Key to Win. Weiche Faktoren sind also entscheidend für den Erfolg einer Transaktion. Dieser Beitrag zeigt, wie die Cultural Due Diligence die Erfolgchancen jeder Integration erheblich steigert.

Text — Dr. Michael Groß

**E**igentlich ein perfekter Deal. Das Top-Management ist von der Transaktion überzeugt. Die Synergien und Potenziale der Transaktion sind definiert. Beide Unternehmen sind vergleichbar strukturiert. Beste Voraussetzungen für die Transaktion und die Integration im Anschluss. Die Finanzierung ist ohnehin gesichert und alle Formalien sind geregelt. So lautete das Votum der Finanz-, Rechts- und Strategieberater. Das Signing folgte schnell und das Closing sollte auch keine wesentlichen Probleme bereiten.

Mit dem Signing begannen die Probleme. Im Hintergrund kochte die Gerüchteküche. Im Management-Team unterhalb der Geschäftsführung wurden vorsorglich Claims abgesteckt und sogar falsche Informationen gestreut. Plötzlich kamen Themen hoch, die niemand zuvor erkannt hatte, zum Beispiel ein Beförderungsstau beim Target. Die schöne neue Welt war zerstört, bevor die Transaktion überhaupt formal vollständig vollzogen war.

## Kultur ist unerbittlich und hartnäckig

Dieses Szenario ist keine Horrorvision. Es kann jede Transaktion treffen, wenn zuvor die Kultur der Unternehmen nicht sorgfältig betrachtet wurde. Bekannt sollten sein: Das sind die Schnittmengen, hier verstehen sich die Führungskräfte

und Mitarbeitende. Das sind die Konfliktpotenziale, hier prallen in den Organisationen Gegensätze aufeinander. Das Erkennen solcher Themen ermöglicht das Antizipieren, wie die Führungskräfte und Mitarbeitenden abgeholt werden sollten und was unbedingt zu vermeiden ist. So der Idealzustand. Dann kann die Kultur für eine Integration sogar positiv wirken.

In der Praxis frisst die Kultur viele Strategien und Synergien. Zwar sagen viele M&A-Beteiligte, wie wichtig die Integration und dabei die Kultur sind. Die meisten interessiert jedoch nur die Hochzeit, der Deal. Danach richtet sich sogar die Bezahlung. Mag danach passieren, was will. Das Zusammenleben steht selten und schon gar nicht systematisch im Fokus. Da sind viele Beteiligte an der Hochzeit längst wieder weg. Und die Kultur frisst sich durch und wird wirksamer denn je.

Jede Transaktion schafft eine Extremsituation und großen Stress für alle Beteiligten. Im Change Management gilt: Ein Unternehmen lernt man erst kennen, wenn es verändert wird. Die Abgründe in der Tiefe einer Organisation werden bei einer Transaktion plötzlich sichtbar und dadurch sogar besser erreichbar. Dazu muss das Thema Integration und Kultur als Einheit betrachtet und als eine oberste Priorität angegangen werden, und zwar so früh wie möglich.



**Dr. Michael Groß**  
ist Managing Partner  
der Groß & Cie. Change  
Management GmbH.

Er berät Unternehmen bei Veränderungsprozessen, zum Beispiel bei Integrationen und Restrukturierungen.

Das **Eisberg-Modell**, entwickelt von Edgar Schein vom MIT in Boston, zeigt anschaulich, wie Kultur wirksam wird. Die Grundprämissen der Kultur sind beim Eisberg der große Block unterhalb der Oberfläche. Darüber an der Oberfläche schimmern die Werte und Postulate. Dazu gehören auch Ziele und Strategien, propagierte Visionen oder Philosophien. Die Spitze, die jeder beim Eisberg sieht, mitunter weithin sichtbar, zum Beispiel im Logo, im Design oder auch in der Architektur, bilden die sogenannten Artefakte. Dazu gehören auch die formale Organisationsstruktur, Regeln und Prozesse, praktisch alles, das leicht verfügbar und erkennbar ist. Von diesen Artefakten lässt sich aber nur selten unmittelbar darauf schließen, wie ein Unternehmen wirklich tickt, also wie der Eisberg unter der Oberfläche aussieht.

## Die Potenziale der Kultur freilegen

Die Kultur jeder Organisation gleicht einem Eisberg. Das Wichtigste liegt unter der Wasseroberfläche und ist schwer erkennbar. Die Cultural Due Diligence (CDD) sorgt für eine Sicht auf den ganzen Eisberg eines Unternehmens, auch unter die Wasseroberfläche. Die CDD sollte vor der Integration durchgeführt werden, je nach Zugang in die Organisationen. Zumindest die Datenanalyse sollte bereits abgeschlossen sein. Schon dieser erste Schritt einer CDD führt in kurzer Zeit zu häufig überraschenden, aber immer hilfreichen Ergebnissen, um die Ziele der Transaktion erreichen zu können.

Zum Beispiel kann bereits ein Vergleich leicht verfügbarer Informationen Hinweise auf Konfliktpotenziale ergeben: Locker, per Du, entspannt, kollegial etc. – so wird im Intranet oder auch in internen Medien kommuniziert. Und in E-Mails oder Betriebsanweisungen tut sich plötzlich eine andere Welt auf – strikt, kompromisslos und wenig kooperativ. Da knirscht es offenbar gewaltig im Eisberg! Denn bereits ganz oben, bei den sichtbaren Artefakten, klaffen Schein und Sein weit auseinander.

Oder gehen wir eine Stufe tiefer und schauen auf Strukturen und Prozesse: Eine vergleichbare Organisationsstruktur, die auf dem Papier die besten Voraussetzungen für eine Integration hat, kann völlig unterschiedlich gelebt werden. Einmal Top-down, mit straffer Führung. Oder Bottom-up, mit dezentraler Verantwortung. Das steht in keinem Organigramm und auch nicht in den Stellenbeschreibungen der Führungskräfte.

Und dann trifft man auf vermeintlich lapidare Aussagen, die aus den Tiefen des Eisbergs kommen: So arbeiten wir hier. Damit macht man sich hier keine Freunde. Keine Ahnung, aber so läuft das hier nun einmal. Das sind typische Floskeln, die innerhalb einer CDD auftauchen und auf kulturelle Grundprämissen hinweisen, die offenbar sehr relevant sind in dieser Organisation.

## Straffes Vorgehen für schnelle Ergebnisse

Das Vorgehen bei einer CDD richtet sich auch nach dem Zugang in die Organisationen. Bereits aus den Informationen, die im Dataroom verfügbar sind, kann man erste Annahmen treffen. CDD-Profis wissen, wo sie hinschauen müssen. Vom Grundsatz basiert eine CDD auf drei Schritten (einen detaillierten Überblick gibt Abbildung 1).

1. Zuerst die Datenanalyse: Die vorhandenen Informationen aus allen Organisationen werden zusammengeführt – von sichtbaren Instrumenten (wie Broschüren, Mitteilungen, Intranet etc.) und vorhandenen Ergebnissen

(Umfragen etc.) bis hin zu indirekten Zeichen (wie der E-Mail- und Meetingkultur). Hieraus ergeben sich, angesichts der geplanten Transaktion, bereits erste mögliche Handlungsfelder für die Integration und Konfliktpotenziale.

2. Dann die eigentliche Kulturanalyse: Schwerpunkt der CDD sind erstens Tiefeninterviews mit Führungskräften oder auch externen Kennern, wie Kunden oder Lieferanten. Die Grundüberzeugungen der Mitarbeitenden werden in Fokusgruppen freigelegt. Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen treffen hier nach dem Zufallsprinzip zusammen. Nicht die Erhebung von repräsentativen Zahlen steht im Fokus. Vielmehr sind die Kernthemen und Hauptmotive der Mitarbeitenden zu identifizieren – eben die ganzheitliche Perspektive über den Eisberg des jeweiligen Unternehmens.
3. Schließlich die Bewertung: Aus allen gewonnenen Ergebnissen werden die Handlungsfelder für das Change Management zur erfolgreichen Integration bestimmt, vor allem in den Bereichen Unternehmensorganisation und -kommunikation sowie Personalführung und -entwicklung. Justierungen an den bisherigen Planungen bei den harten Fakten können auch dazugehören, etwa wann und wie Strukturen und Systeme einer Organisation angepasst werden sollten, zum Beispiel im Controlling oder auch in der IT. Es geht darum, dass die Beteiligten einerseits nicht überfordert werden und zugleich Erfolge möglich werden.

Zeitraum und Aufwand einer CDD hängen stark von der Größe und Struktur der Unternehmen ab. In der Regel dauert eine CDD zwischen vier Wochen und drei Monaten.

## Hohe Wirkung mit geringem Aufwand

Der Aufwand für eine CDD ist im Vergleich zum Ertrag sehr gering, vor allem wenn man den Aufwand auf die häufig hohen Transaktionsvolumina und die sonstigen Transaktionskosten bezieht. Um in Bild zu bleiben: Die Kultur als gierige Fresserin jeder Strategie kann relativ günstig im Zaum gehalten oder sogar für die Ziele einer Transaktion nutzbar gemacht werden.

Als wichtigste Ergebnisse einer CDD werden die Konfliktpotenziale der Integration sichtbar. Es kann antizipiert werden, wie mögliche negative Energien frühzeitig gedämpft werden können. Im Gegenzug werden Schnittmengen deutlich, wo die Kulturen sich treffen und die Beteiligten sich sofort verstehen werden, nicht nur fachlich. Und vor allem können – neben den üblichen formalen und organisatorischen Aktivitäten – die

Abbildung 1: Überblick Cultural Due Diligence



wichtigsten Handlungsfelder für die gesamte Integration bestimmt werden. Damit kann eine Dramaturgie aufgebaut werden, wie die Reihenfolge im Integrationsprogramm angeordnet werden kann: Hier die schnellen Erfolge, die für Führungskräfte und Mitarbeitende wirksam werden. Dort die Themen, die zunächst nicht angepackt werden.

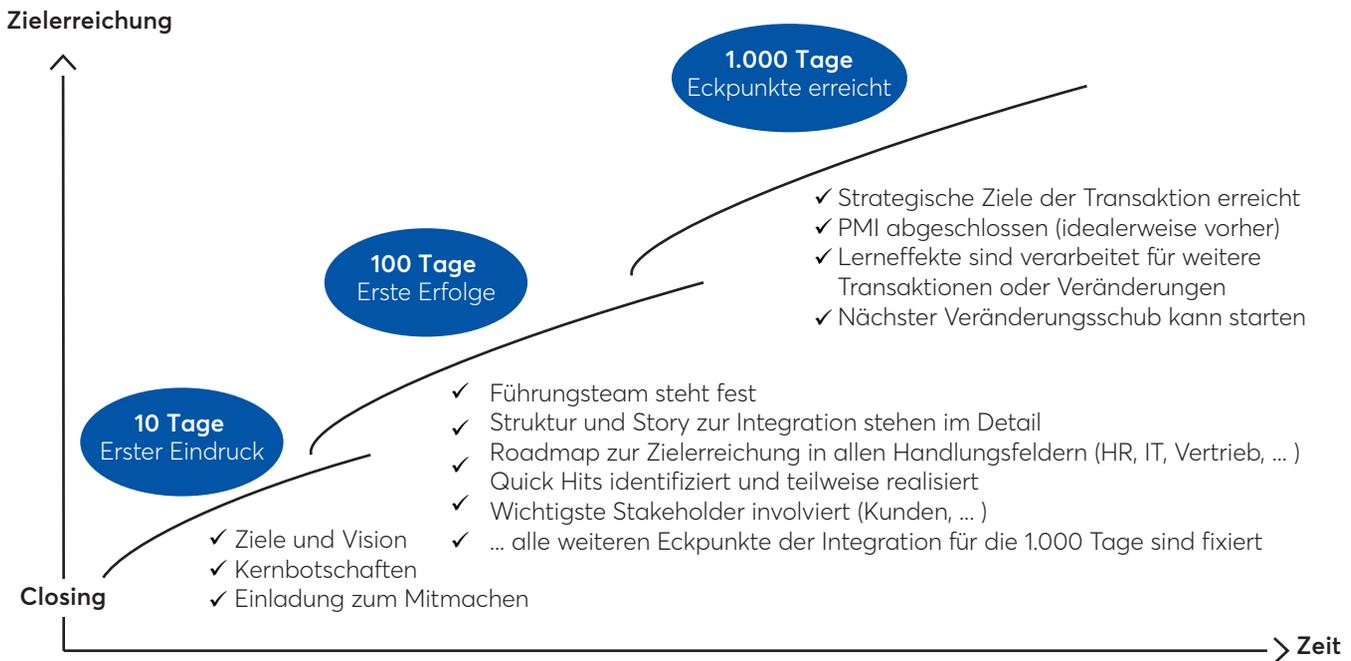
Die wichtigste Wirkung ist, dass die Ziele der Transaktion erfüllt oder sogar übertroffen werden. Dazu liefern die kulturellen Wirkungen wichtige Frühindikatoren, bevor die anvisierten Zahlen stimmen – oder eben nicht. Das Verhalten der Mitarbeitenden verrät sehr viel. Dazu zählen zum Beispiel die Quote an ungewollten Verlusten von Leistungsträgern oder die Beteiligung an neuen freiwilligen Aktivitäten, zum Beispiel in der Kompetenzentwicklung.

**Ergebnisse sind sehr plakativ**

Die CDD ermöglicht eine sehr präzise und prägnante Darstellung der Unternehmenskultur und den Vergleich verschiedener Organisationen. Das Top-Management, das sich in der Regel eher wenig systematisch mit dem Thema Kultur beschäftigt, kann sich eine eigene Meinung bilden und strategische Entscheidungen treffen. Einige Beispiele zeigen, wie aus der Erkenntnis zur Kultur konkrete Handlungen abgeleitet werden können:

- **Das Kraftfeld-Diagramm** zeigt optisch wie ein analoges Fieberthermometer die wichtigsten Widersprüche auf, die sich aus dem Vergleich verschiedener Organisationen ergeben. Bei einem Maschinenbauer wurden dadurch plakativ die wichtigsten Polaritäten offenbar. So unterscheidet sich die eigene Organisation von den beiden Unternehmen, die parallel integriert werden sollten. Bei diesen Themen verstehen sich Führungskräfte und Mitarbeitende sofort, hier sorgt die gemeinsame Wellenlänge für noch mehr Erfolg – und zwar gemeinsam in der Zukunft.
- **Die Vox Pops** bedeutet die „Stimmen des Volkes“ und ist ein Zusammenschnitt von Originalstimmen, wie bei einem Podcast oder einem Youtube-Video. So konnten eindrucksvoll einer großen Wirtschaftsprüfung gezeigt werden, wie die wesentlichen Eckpfeiler der Kultur eines IT-Unternehmens sind, das übernommen werden sollte. Und dazu der Vergleich mit der eigenen Organisation: Wie wir arbeiten, das ist für uns elementar, um neue Ideen zu entwickeln, sagten die IT-ler. Hier zu arbeiten mit vielen Karrierechancen, das ist toll, sagten die WP-ler. Jedem wurde sofort klar, dass ein Brain-Drain im Target folgen würde, sobald WP-Partner bei der neuen Mitarbeiterschaft Angebote für tolle Posten machen würden.

Abbildung 2: Meilensteine der Post-Merger-Integration



Zunächst vorsichtiges Beschnuppern bei der Integration und lange relativ viele Freiräume lassen, das wurde zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.

- **Das Kugel-Bild** der Typologien ist das klassische holistische, kreisrunde Modell mit verschiedenen Parametern, die auf einer einheitlichen Skala bewertet werden. Das Bild zeigte einem Klinikbetreiber ganzheitlich die wesentlichen Treiber in den beteiligten Organisationen – Überlappungen und ein harmonisches Bild, aber auch Diskrepanzen. So entstehen bereits optisch Ecken und Kanten. Diese Unterschiede zu besprechen, wird in der Integration wichtig, um ein Loslassen von der Vergangenheit für die gemeinsame Zukunft zu ermöglichen.

So verschieden wie jede Transaktion sind auch die Ergebnisse einer CDD und deren Darstellung. Ein Punkt ist aber immer identisch: Als Abschluss der CDD erfolgt die Ableitung von Meilensteinen im Rahmen einer klaren Story.

**Meilensteine nicht aufweichen**

Die Zuspitzung auf die Meilensteine 10 Tage – 100 Tage – 1.000 Tage schafft eine gute Grund-

lage für den Plan jeder Post-Merger-Integration (PMI), der auf den Ergebnissen der CDD basiert. Die Tage sind nicht in Stein gemeißelt. Zum Beispiel können wesentliche Ziele der Transaktion vor Ablauf der 1.000 Tage erreicht werden. Als ersten Schritt gibt es daher bei den 100 Tagen die sogenannten „Quick Wins“, die dann zumindest anvisiert sein sollten (siehe Abbildung 2).

Eine Story um die Meilensteine mit den wichtigsten Zielen und Erfolgsfaktoren schafft einen optimalen Rahmen, um die Aufmerksamkeit, das Engagement und den Einsatz aller Ressourcen von allen Beteiligten auf die wichtigsten Themen und Maßnahmen zu lenken. Denn bei einer PMI besteht ständig die Gefahr, dass dringende Anlässe und Ereignisse zu viel Einsatz erfordern und vom Wesentlichen ablenken. Der rote Faden geht bei einer PMI schnell verloren. Diese Dramaturgie ist eine wesentliche Grundlage für einen stabilen Plan und eine erfolgreiche Post-Merger-Integration.

Start – 10 Tage: Der erste Eindruck sollte positiv sein. Dafür hat niemand eine zweite Chance! Es gilt, Interesse und Offenheit zu wecken für das weitere Vorgehen. Wie die Transaktion verkündet wird, wie die Botschaf-



**Aussagen, die aus den Tiefen des Eisbergs kommen: So arbeiten wir hier. Damit macht man sich hier keine Freunde. Keine Ahnung, aber so läuft das hier nun einmal.**

ter zeigen, dass die folgende Transformation wichtig und richtig ist ... das ist alles Teil des 10-Tage-Plans. Der erste Schritt wird gemacht, indem Führungskräfte und Mitarbeitende beteiligt werden und sich nicht nur als Betroffene fühlen. Das bedeutet: Der Start jeder PMI setzt sehr wichtige positive Akzente.

Eckpunkte – 100 Tage: Die wesentlichen Entscheidungen sollten in den berühmten „First 100 Days“ getroffen werden. Dazu zählen die Auswahl der Führungsmannschaft und die Festlegung der wichtigsten Schritte für die Umsetzung der Strategie, um die Ziele der Transaktion zu erreichen. Solange diese elementaren Grundlagen nicht festgelegt sind, werden alle eins tun: Abwarten! Wer nicht weiß, wie die eigene Zukunft grundsätzlich aussehen könnte, der bewegt sich nicht. Diese Situation antizipiert der PMI-Plan.

Ergebnisse – 1.000 Tage: Selbstverständlich werden erste wesentliche Ergebnisse der Transformation zuvor erreicht, z.B. die Umsetzung einer neuen Struktur. Oder erste Vorteile für die Beteiligten entstehen, z.B. neue Möglichkeiten zur Weiterbildung oder für die eigene Karriere. Die wesentlichen Resultate, warum die Transaktion überhaupt stattgefunden hat, z.B. um Marktanteile zu gewinnen oder Erträge zu steigern, sollten mittelfristig, also innerhalb von zwei bis vier Jahren, nachhaltig erreicht werden. Denn darum geht es letztlich bei jeder PM. Und dazu legt die CDD die Grundlage.

Bei M&A-Transaktionen ist die Kultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um die geplanten Mehrwerte zu aktivieren. Die Bedingung dafür ist

das strategische Vorgehen, analog für die harten Fakten einer Transaktion. Denn Kultur ist kein Mysterium. Kultur ist ein Muster, um ungeahnte positive Energien zu wecken. Zusammenfassend zugespitzt gilt daher: Die Cultural Due Diligence ist nicht alles für eine erfolgreiche Integration. Doch alles kann wenig nutzen ohne eine Cultural Due Diligence. ■



**Die Cultural Due Diligence ist nicht alles für eine erfolgreiche Integration. Doch alles kann wenig nutzen ohne eine Cultural Due Diligence.**