



INTERVIEW

„Culture eats Strategy for Breakfast“

Die Post Merger Integration

Nach der rechtlichen Zusammenlegung von Unternehmen, bei der Prozesse und Strukturen vereinheitlicht werden und Geschäftsbereiche verschmelzen sollen, entscheidet auch die Post Merger Integration (PMI) über den Erfolg oder Misserfolg der M&A-Transaktion. Dr. Michael Groß, Unternehmensberater für Changemanagement und Digital Leadership, Dozent und Buchautor sowie Gründer der Unternehmensberatung Groß & Cie. erklärt, welche Faktoren die Chancen für eine erfolgreiche PMI erhöhen und weshalb die Cultural Due Diligence immer mehr an Bedeutung gewinnt.

MG — Dr. Michael Groß
 VCD — Viola C. Didier

VCD Herr Dr. Groß, wieso spielt die PMI eine so gewichtige Rolle bei M&A-Transaktionen?
MG In der Integration entsteht der Mehrwert, der in der Transaktion auf dem Papier entwickelt worden ist. Die Zusammenführung von Organisationen besitzt viele Fallstricke. Synergien oder neue Potenziale für Wachstum können aufgrund unterschiedlicher Hindernisse nicht wie geplant realisiert werden. Es ist wie im normalen Leben: Die Hochzeit feiern ist immer fantastisch. Das Zusammenleben birgt viele Überraschungen. Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Das gilt auch bei M&A, ob bei Fusionen oder auch bei Aufspaltungen, also einer Scheidung. Es sollte klar sein: Das soll künftig besser laufen als zuvor!

VCD Die PMI beginnt bereits vor dem formalen Abschluss einer Transaktion, dem „Closing“. Warum sollte das Integrationsmanagement zwingend bereits in der Due Diligence Beachtung finden?

MG Es sollte ein Plan bestehen, wie die Strategie und Dealstory zum Leben erweckt werden. Viele Beteiligte an der Transaktion interessiert nur die Hochzeit, um im Bild zu bleiben. Sie werden mitunter sogar besser bezahlt, wenn die Hochzeit stattfindet, egal was danach passiert. Das Zusammenleben steht selten und schon gar nicht systematisch im Fokus. Da sind viele Beteiligte an der Hochzeit längst wieder weg. Der berühmte Plan für die „First 100 Days“ sollte enthalten, welche Meilensteine erreicht werden sollen und welche in dieser Zeit definiert werden als wesentliche weitere Schritte der Integration, also quasi in den 1.000 Tagen nach der Transaktion. Dann kann man flexibel auf unerwartete Ereignisse reagieren, ohne die Ziele aus den Augen zu verlieren. Umwege sind normal in jeder Integration und können auch vermittelt werden, wenn klar ist, wohin man will. Und das Wohin sollte nicht in Zahlen, vielmehr in Perspektiven ausgedrückt werden, die auch emotional begeistern: Dafür ist die Transaktion gut und so werden wir diese neuen Perspektiven angehen.

VCD Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur in M&A-Prozessen und wann wird sie zum Problem?

MG „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. Zugespitzt gilt: „Hard Factors are Core to Play. Soft Factors are Key to Win.“ Harte Faktoren sind die Zahlen, Strategie, Verträge und so weiter. Weiche Faktoren verhindern die geplanten Ergebnisse einer Transaktion. Diese kurze Geschichte ist typisch im M&A Alltag und zeigt, wie Kultur sehr subtil wirksam wird:
 Das ist ja perfekt. Alle Top-Manager sind von der Transaktion überzeugt, die Synergien und Potenziale der Transaktion sind definiert, beide Unternehmen sind vergleichbar strukturiert. Beste Voraussetzungen für die Transaktion und Integration im Abschluss. Die Finanzierung ist ohnehin gesichert und alle Formalien geregelt. So lautete das Ergebnis der M&A-, Rechts- und Strategieberater. Das Signing folgte schnell und das Closing sollte auch keine Probleme machen. Doch mit dem Signing begannen die Probleme. Im Hintergrund kochte die Gerüchteküche. Im Management-Team unterhalb der Geschäftsführung wurden vorsorglich Claims abgesteckt und falsche Informationen gestreut. Weiche Themen kamen hoch, die niemand zuvor erkannt hatte, zum Beispiel ein Beförderungstau beim Target. Die schöne neue Welt war zerstört, bevor die Transaktion überhaupt formal vollständig vollzogen worden war.

VCD Das klingt nach einem Albtraum!

MG Ja, aber diese Geschichte ist keine Horrorvision. Das Szenario kann jede Transaktion treffen, wenn zuvor die Kultur der Unternehmen nicht sorgfältig betrachtet wurde. Das sind die Schnittmengen, hier verstehen sich die Führungskräfte und Mitarbeitende. Das sind die Konfliktpotenziale – hier prallen massive Gegensätze aufeinander. Eine vergleichbare Organisationsstruktur, die auf dem Papier die besten Voraussetzungen für eine Integration ist, kann völlig unterschiedlich gelebt werden. Einmal Top-down, mit straffer Führung. Oder Bottom-up, mit dezentraler Verantwortung. Das steht in keinem Organigramm oder in den Stellenbeschreibungen der Führungskräfte.

VCD Haben Sie denn schon einmal die Erfahrung „Culture eats Strategy for Breakfast“ gemacht?

MG Sehr häufig sogar. Sonst würden wir ja nicht gerufen. Das passiert meist sehr spät, wenn die



Dr. Michael Groß
 CEO Groß & Cie.

Dr. Michael Groß wurde bekannt als Olympiasieger im Schwimmen. Seit 2001 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Groß & Cie. GmbH, Königstein im Taunus. Im Change Management steht der erfolgreiche Wandel in Unternehmen im Fokus, zum Beispiel bei Post Merger Integrationen und Restrukturierungen. Groß besitzt einen Lehrauftrag an der Universität Frankfurt zum Thema „Digital Transformation & Leadership“.



Viola C. Didier
 Chefredakteurin der ZUJ

Viola C. Didier ist Wirtschaftsjournalistin, Volljuristin und freie Chefredakteurin verschiedener Fachzeitschriften. Sie gründete 2003 das RES JURA Redaktionsbüro und ist auf die Themen recht, Steuern und Wirtschaftsprüfung spezialisiert. Mehr unter www.resjura.de



Als Ganzes kann niemand die Kultur erfassen. Es gilt, die wesentlichen Merkmale zu bestimmen, quasi die alten Eichen in einem dichten Wald

Kultur schon genüsslich begonnen hat, die Strategie zu fressen. Das Problem ist, dass die Lernkurve gering bleibt. Viele M&A-Beteiligte sagen, wie wichtig die Integration und die Kultur sind. In der Realität wird das Thema auf die Kommunikation reduziert. Das ist die Oberfläche, die sofort sichtbar ist. Das Sichtbare wird jedoch entscheidend von vielen unsichtbaren Überzeugungen geprägt, denen sich einzelne Beteiligte gar nicht bewusst sind – im Normalfall. M&A schaffen jedoch eine Extremsituation und großen Stress für jede beteiligte Organisation. Im Change Management gilt: Ein Unternehmen lernt man erst kennen, wenn es verändert wird. Die Abgründe in der Tiefe einer Organisation werden plötzlich sichtbar und sogar erreichbar. Dazu muss das Thema Integration und Kultur als Einheit betrachtet und als eine oberste Priorität angegangen werden.

VCD Das heißt aber auch, jede Unternehmenskultur ist wie ein Eisberg: Das Wesentliche sieht man nicht auf dem ersten Blick. Wie kann man die Kultur dennoch gänzlich erkennen?

MG Das Erste ist, sich darauf einzulassen, die Kultur als Ganzes zu betrachten – wie einen Eisberg. Und nicht nur an der Oberfläche und etwas darüber zu arbeiten, wie in den meisten Fällen. Bereits die Definition, was Kultur ist, zeigt die große Macht. Kultur ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das eine Organisation bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat. Dieses Muster hat sich bewährt, gilt als bindend und wird an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen

weitergegeben. Auf andere Muster wird mit Ablehnung reagiert.

Die Grundprämissen sind beim Eisberg der große Block unterhalb der Oberfläche, den niemand ganz erkennt. Darüber, also an der Oberfläche, schimmern die sogenannten 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 und Design oder auch Architektur, bilden die sogenannte Artefakte. Dazu gehören auch die formale Organisationsstruktur, Regeln und Prozesse, praktisch alles, das leicht verfügbar und erkennbar ist. Von diesen Artefakten lässt sich selten darauf schließen, wie ein Unternehmen wirklich tickt, also wie der Eisberg unter der Oberfläche aussieht.

Als Ganzes kann niemand die Kultur erfassen. Das ist auch für eine Integration nicht entscheidend. Es gilt, die wesentlichen Merkmale zu bestimmen, quasi die alten Eichen in einem dichten Wald. Oder im Bild des Eisbergs: die dicken Ecken und Kanten unter Wasser. Ich werde bei einer CDD immer hellhörig, wenn vermeintlich lapidare Äußerungen kommen: „So arbeiten wir hier.“ „Damit macht man sich hier keine Freunde.“ „Keine Ahnung, warum, aber so läuft das hier nun einmal.“ Das sind typische Floskeln, die auf kulturelle Grundprämissen hinweisen, die offenbar sehr relevant sind in einer Organisation.

VCD Und wie läuft die Cultural Due Diligence in der Praxis ab?

MG Die Cultural Due Diligence (CDD) sorgt für eine Sicht auf den ganzen Eisberg eines Unternehmens, auch unter die Wasseroberfläche. Die CDD sollte möglichst vor der Integration eingesetzt werden, zumindest bereits mit der Datenanalyse gestartet sein. Denn fast jede 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 Hinweise auf Konfliktpotenziale ergeben: Locker, per du, entspannt, kollegial etc. – so wird offiziell im Intranet oder auch internen Medien kommuniziert. Und in E-Mails oder Betriebsanweisungen eine andere Welt: strikt, kompromisslos und wenig kooperativ. Da knirscht es offenbar gewaltig im Eisberg! Denn bereits ganz oben, bei den sichtbaren Artefakten, sind Schein und Sein unterschiedlich. Das Vorgehen bei einer CDD richtet sich auch danach, welchen Zugang wir haben. Sogar durch Informationen, die alleine im Dataroom ver-

füßbar sind oder dafür angefordert werden, sind erste Annahmen möglich. Wir wissen ja, wo wir hinschauen müssen. Meistens hat sich dort zuvor niemand systematisch beschäftigt. Im Prinzip basiert eine CDD auf drei Stufen.

| **VCD** Welche drei Stufen sind das?

MG Zuerst die Datenanalyse: Die vorhandenen Informationen aus allen Organisationen werden zusammengeführt – von sichtbaren Instrumenten (wie Broschüren, Mitteilungen, Intranet etc.), vorhandenen Ergebnissen (Umfragen etc.) bis hin zu indirekten Zeichen (wie eine E-Mail- und Meetingkultur). Hieraus ergeben sich, angesichts der geplanten Transaktion, bereits erste mögliche Handlungsfelder und Konfliktpotenziale.

Dann kommt die eigentliche Kulturanalyse: Schwerpunkt der CDD sind erstens Tiefeninterviews mit den Führungskräften oder auch externen Kennern, wie Kunden oder Lieferanten und zweitens Fokusgruppen, die Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und Hierarchie-Ebenen zufällig versammeln. Nicht die Erhebung von repräsentativen Zahlen steht im Fokus. Vielmehr sind die Kernthemen und Hauptmotive der Mitarbeiter zu identifizieren – eben die ganzheitliche Perspektive des Eisbergs des jeweiligen Unternehmens.

Schließlich folgt 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 dazu gehören, zum Beispiel, wann und wie Systeme in einer Organisation angepasst werden sollten, im Controlling oder auch in der IT. Es geht darum, dass die Beteiligten nicht überfordert und zugleich schnelle 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, bei sehr komplexen Transaktionen.

| **VCD** Rechnet sich denn der Aufwand für die Cultural Due Diligence?

MG Oh ja, der Aufwand ist im Vergleich zum Ertrag sehr gering, bewegt sich meist im Promillebereich. Die wichtigsten Ergebnisse sind: Es werden die Konfliktpotenziale der Integration antizipiert, deren negative Energien frühzeitig gedämpft werden können. Im Gegenzug werden Schnittmengen deutlich, wo die Kulturen sich treffen und die Beteiligten sich sofort verstehen, nicht nur fachlich. Und vor allem können – neben den üblichen formalen und organisatorischen Aktivitäten – die wichtigsten Handlungsfelder bestimmt werden, damit die Integration gelingt. Damit kann eine Dramaturgie aufgebaut werden, wie die Reihenfolge im Integrationsprogramm sein wird. Das sind die schnellen Erfolge, die für Führungskräfte und Mitarbeitende wirksam werden. Das sind die Themen, die zunächst nicht angepackt werden.

Die wichtigste Wirkung insgesamt ist, dass die Ziele der Transaktion erfüllt oder sogar übertroffen werden. Dazu liefern die kulturellen Wirkungen wichtige Frühindikatoren, wie sich Mitarbeitende verhalten. Dazu zählen zum Beispiel die Quote an ungewollten Verlusten an Leistungsträgern oder die Beteiligung an neuen freiwilligen Aktivitäten, zum Beispiel in der Kompetenzentwicklung. Zuletzt darf ich an eine Formel eines bekannten Physikers erinnern: Nicht alles, was wichtig ist, kann man messen. Und nicht alles, was messbar ist, ist wichtig. Niemand muss ein Genie sein wie Albert Einstein, um dieser Haltung zu folgen.

| **VCD** Vielen Dank für das spannende Interview, Herr Dr. Groß! ■



**Nicht alles, was wichtig ist, kann man messen.
Und nicht alles, was messbar ist, ist wichtig.
Niemand muss ein Genie sein wie
Albert Einstein, um dieser Haltung zu folgen.**