

Welche Rolle spielt Kultur im M&A-Prozess? Eine Analyse anhand der Fusion DaimlerChrysler

Gürhan Güloğlu

Einleitung

Die Fusionen BP-Amoco, KLM-Air France und die Übernahme der HypoVereinsbank durch Unicredito sind aktuelle Beispiele für internationale M&A.¹ Parallel zur steigenden Zahl internationaler M&A nimmt auch die Zahl gescheiterter M&A zu. Untersuchungen schätzen, dass zwischen 50% und 83% aller M&A scheitern.² Diese Schätzungen zeigen einerseits das Risiko dieser Fusionen und andererseits lässt ihre große Spannweite auf die schwere Erfassbarkeit der Problematik schließen. Das Risiko des Misserfolgs ist bei internationalen M&A besonders hoch, da Sprach- und Kulturbarrieren bestehen. So sind sozio-kulturelle Aspekte eine der häufigsten Gründe für Konflikte internationaler M&A.³ Insbesondere kulturelle Unterschiede und die fehlende Berücksichtigung des Kulturaspektes führen sehr oft zum Scheitern der Fusionen.⁴ Die Bedeutung von kulturellen Unterschieden wird oft unterschätzt und die Unterschiede werden simplifiziert. So war eine wesentliche Ursache für die verlustreiche und erfolglose Kooperation zwischen BMW und Rover beispielsweise die Missachtung kultureller Unterschiede, was zu mangelnder Identifikation und mangelndem Commitment mit dem Unternehmen führte.⁵ Die beiden Autohersteller fusionierten 1994. Im Jahr 2000 veräußerte BMW das Unternehmen wieder mit einem Verlust von 4,1 Milliarden Euro.⁶ Des Weiteren besteht bei M&A die Gefahr, dass sich das übernehmende Unternehmen überlegen fühlt und versucht, seine Unternehmenskultur dem übernommenen Unternehmen „aufzupropfen.“⁷ Dies kann dazu führen, dass Fusionen und Übernahmen nicht zu den

Gürhan Güloğlu is currently a graduate student in the Master of Education program at the Bergische Universität Wuppertal, Germany. He received a Master of Arts (Diplom) in Business Administration from the University of Applied Sciences Salzburg, Austria in 2009.

¹ See Klaus Macharzina and Joachim Wolf, *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis* (Wiesbaden: Gabler, 2008).

² See Michael Jaeger, *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions: Strategien Instrumente Erfolgsfaktoren* (Neuwied: Luchterhand, 2001); and Günter K Stahl, “Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und-übernahmen,” *Die Betriebswirtschaft* 61 (2001): 61-80.

³ See Günter K Stahl, “Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und-übernahmen,” *Die Betriebswirtschaft* 61 (2001): 61-80.

⁴ Priscilla M. Elsass and John F. Veiga, “Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective,” *Human Relations* 47 (1994): 431-453; see Macharzina and Wolf, *Unternehmensführung*.

⁵ See Günter Bachmann, *Literatur und Management: Kulturelle Dimensionen der Emotionalen Intelligenz*. (Hamburg: Artislife Press, 2005).

⁶ See Denzil Rankine and Peter Howson, *Acquisition Essentials: A Step-by-Step Guide to Smarter Deals*. (Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2006).

⁷ See Helmut Haussmann, “Kulturelle Integrationsprobleme bei internationalen Mergers & Acquisitions,” in *Handbuch internationales Management*, ed. Klaus Macharzina and Michael-Jörg Oesterle (Wiesbaden: Gabler, 2002), 909-921.

erhofften Synergieeffekten führen und Konflikte hervorgerufen werden.⁸

Kulturelle Probleme können sich sowohl aus nationalkulturellen als auch unternehmenskulturellen Differenzen ergeben, da jedes Mitglied des Unternehmens gleichzeitig Angehöriger einer Unternehmens- und auch Nationalkultur ist. Diese zwei Systeme, National- und Unternehmenskultur, beeinflussen sich gegenseitig. Einerseits übt die Nationalkultur einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur aus und andererseits findet ein Einfluss der Unternehmenskultur auf die Nationalkultur statt. Hinsichtlich der Nationalkulturen könnte man sich folgende Unterschiede vorstellen: So wird die US-Amerikanische Gesellschaft als eine Individual-Gesellschaft eingeschätzt, während in der ostasiatischen Gesellschaft vielmehr die Gemeinschaft im Vordergrund gesehen wird.⁹ Aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen Anforderungen ändert sich auch der jeweilige Führungsstil, welcher Bestandteil der Unternehmenskultur ist.¹⁰ Nach einer internationalen Fusion sind die Mitarbeiter der fusionierenden Unternehmen gezwungen, in multikulturellen Teams zu arbeiten. Um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten, müssen die Mitarbeiter interkulturell geschult werden. Interkulturelle Trainings verbessern die Zusammenarbeit in interkulturellen Konstellationen und können dem Unternehmen strategische Vorteile verschaffen.¹¹

Ein weiterer Lösungsansatz ist die Durchführung einer Kulturanalyse, welche im Abschnitt „Kulturanalyse“ vorgestellt wird. Diese stellt sicher, dass kulturelle Themen im M&A-Prozess Berücksichtigung finden, was eine Signalwirkung insbesondere an die Mitarbeiter hat. Aus diesem Grund sollten die Ergebnisse der Kulturanalyse den Mitarbeitern kommuniziert werden.¹² Im Folgenden wird die Relevanz des Themas für Wissenschaft und Praxis erläutert, indem Forschungslücken aufgezeigt werden. So ist der Grund, warum viele M&A scheitern, noch unzureichend geklärt. Folgende Aussage macht deutlich, dass in diesem Bereich Forschungsbedarf besteht: “However, despite this extensive body of research, the key factors for M&A success and the reasons why so many M&A fail remain poorly understood.”¹³

Insbesondere sollten Studien durchgeführt werden, welche kulturelle Aspekte von Fusionen untersuchen. So ist die Fokussierung auf unternehmenskulturelle oder nationalkulturelle Aspekte sinnvoll, wobei die Anwendung einer Forschungsmethode wie z.B. der *Grounded Theory* zum besseren Verständnis der Thematik zielführend sein kann.¹⁴ Konkret wird das Forschungsdesiderat bezüglich kultureller Probleme während des Integrationsprozesses bei

⁸ See Winfried Weber, *Defizite internationalen Management Trainings* (Chur/Zürich: Verlag Rüegger, 1991).

⁹ See Geert H. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (Thousand Oaks/London/Delhi: Sage, 2006).

¹⁰ See Eberhard Dülfer and Bernd Jöstingmeier, *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen* (München: Oldenbourg, 2008).

¹¹ See J. Stewart Black and Mark Mendenhall, “Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research,” *Academy of Management Review* 15 (1990): 113-136, see also Alexander Thomas, Katje Hagemann and Siegfried Stumpf, “Training interkultureller Kompetenz,” in *Interkulturelles Management*, ed. Niels Bergemann and Andreas L.J. Sourisseaux (Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 2003), 237-272.

¹² See Penelope Quah and Stephen Young, “Post-Acquisition Management: A Phases Approach for Cross-Border M&As,” *European Management Journal* 23 (2005): 65-75.

¹³ See Günter K. Stahl, Mark E. Mendenhall and Yaakov Weber, “Research on Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions. Points of Agreement, Paradoxes, and Avenues for Future Research” in *Mergers and Acquisitions. Managing Culture and Human Resources*, ed. Günter K. Stahl and Mark E. Mendenhall (Stanford: Stanford University Press, 2005), 401.

¹⁴ See Satu Teerikangas and Philippe Very, “The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How,” *British Journal of Management* 17 (2006): 31-48.

M&A von Stahl und Voigt (2008) folgendermaßen formuliert: “We recommend that future research be directed towards opening the black box of M&A integration. The question is not whether cultural differences matter in M&A, but how they affect the integration process, and what can be done to manage them more effectively.”¹⁵

Definitionen

Im Folgenden werden einige *Kulturdefinitionen* aufgezählt, die der Beschreibung des Kulturbegriffs dienen. Für den modernen Kulturanthropologen Maletzke (1996) stellt Kultur die Art und Weise dar, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen.¹⁶ “Kultur ist eine der bestimmenden Faktoren unseres Handelns, die uns Identität bietet und uns vorgefertigte Lösungen für alltägliche Probleme liefert. Einerseits profitiert der Mensch von der Kultur, andererseits verliert er Entscheidungsmöglichkeiten aufgrund von Vorurteilen.”¹⁷ Wie diese zwei unterschiedlichen Definitionen zeigen, erscheint es aussichtslos, eine einheitliche und allgemein anerkannte Kulturdefinition zu formulieren. Um einen möglichst griffigen Zugang zum komplexen und vielschichtigen Begriff Kultur zu schaffen, bedient sich Hofstede (1997) einer Metapher aus der Informationstechnologie. Demnach gibt es verschiedene Ebenen der “mental Programierung” des Menschen.¹⁸ Das heißt, die Mitmenschen einer Kultur haben durch ihre Sozialisation ein ähnliches Wahrnehmungs- und Verhaltenssystem, wodurch das Zusammenleben grundsätzlich einfacher und reibungsloser funktioniert.¹⁹

Im letzten Jahrhundert haben die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn (1952) Definitionen des Begriffs *Kultur* katalogisiert. Schon damals gab es über 164 Definitionen von Kultur, aus denen sie folgende Definition entwickelten. Sie ist laut Rohn (2006) die geläufigste und umfassendste Definition:²⁰

Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of further action.²¹

Ausgehend von dieser Definition lässt sich festhalten, dass Kultur aus zwei Schlüsselementen besteht. Einerseits besteht Kultur aus einem Bedeutungssystem, welches von der Mehrheit der

¹⁵ See Günter K. Stahl and Andreas Voigt, “Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination,” *Organization Science* 19 (2008): 173.

¹⁶ See Gerhard Maletzke, *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen* (Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996).

¹⁷ David A. Kolb, Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin, and Marlene E. Turner, *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (New Jersey: Pearson, 2007).

¹⁸ See Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival* (New York: McGraw Hill, 1997).

¹⁹ See Herman Blom and Harald Meier, *Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity Ansätze im Unternehmen* (Herne/Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, 2004).

²⁰ See Anne Susann Rohn, *Multikulturelle Arbeitsgruppen. Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen* (Wiesbaden: DUV, 2006).

²¹ See Alfred Louis Kroeber and Clyde Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (New York: Vintage Books, 1952), 357.

Mitglieder einer sozialen Gruppe geteilt wird. Andererseits prägen und beeinflussen die kulturellen Werte individuelles und kollektives Verhalten.²² Die bekannteste *Unternehmenskulturdefinition* stammt von Schein (1985): "A pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."²³ Schein (1985) fügt hinzu, dass diese Werte, Annahmen und Überzeugungen unbewusst geteilt werden, was es schwierig macht, diese zu erkennen.²⁴

Im Folgenden wird vorgestellt wie Scheins *Unternehmenskulturmodell* (1984, 1999) zur Beschreibung von Unternehmenskulturen dienen kann. Das Drei-Ebenen-Modell besteht aus den Ebenen Artefakte, bekundete Werte und Grundprämissen.²⁵ Die Wahrnehmbarkeit nimmt von der obersten zur untersten Ebene ab. Die Artefakte (oberste Ebene) sind der sicht- und spürbare Teil einer Unternehmenskultur. Die bekundeten Werte und Grundprämissen (mittlere und untere Ebene) sind schwieriger feststellbar und können nur mithilfe von Beobachtungen, Interviews mit Schlüsselpersonen, Gruppendiskussionen in Workshops oder Erhebungen mit strukturierten Fragebögen analysiert werden.²⁶

Artefakte

Zu den Artefakten (oberste Ebene) zählen die Architektur des Unternehmensgebäudes, Sprache, Kleidung und Rituale. Beispielsweise kann in Restaurants, Hotels, Geschäften oder Banken beobachtet werden, wie dekoriert wird und wie die Kollegen miteinander umgehen.²⁷

Bekundete Werte

Die bekundeten Werte, bestehend aus der Strategie, den Zielen und der Philosophie des Unternehmens, befinden sich auf der mittleren Ebene. Die bekundeten Werte sind den Organisationsmitgliedern eher bewusst als die Grundprämissen, die auf der untersten Ebene angesiedelt sind.²⁸

Grundprämissen

Die Grundprämissen bestehen aus den unausgesprochenen kollektiven Annahmen, Überzeugungen und Wahrnehmungen des Unternehmens, die die Historie und den Erfolg des Unternehmens erklären. Sie sind noch stärker als die bekundeten Werte im Unterbewusstsein verankert und sind für die Unternehmensmitglieder unsichtbar.²⁹ Die Ausrichtung an diesen Grundprämissen geschieht selbstverständlich und unreflektiert.³⁰

²² See Rohn, *Multikulturelle Arbeitsgruppen*.

²³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass.,1985), 6.

²⁴ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 6.

²⁵ See Swetlana Franken, *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen* (Wiesbaden: Gabler, 2007).

²⁶ See Gunther Schwarz, *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements* (Berlin: Duncker&Humblot, 1989).

²⁷ See Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change* (San Francisco: Jossey-Bass. 1999).

²⁸ See Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*.

²⁹ Ibid.

³⁰ See Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review* 26 (1984): 3-16.

Kulturelle Probleme

Studien, die den Erfolg und Misserfolg von internationalen M&A messen, gibt es viele. Das Vorstellen aller Forschungsergebnisse würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Alle Untersuchungen haben eines gemeinsam: Die Feststellung von Misserfolgsraten bei M&A, die bei 50% und mehr liegen.³¹ Oft ist der falsche Umgang mit kulturellen Unterschieden der Grund für das Scheitern eines M&A.³² Ein weiterer häufiger Fehler, der bei M&A-Transaktionen begangen wird, ist das Nichtberücksichtigen der Anliegen der Mitarbeiter.³³

Ursachen der Probleme

Im Folgenden werden kurz grundlegende Ursachen für die Probleme internationaler M&A aus der kulturellen Perspektive dargestellt. Hierbei geht es weniger darum eine grundsätzliche Analyse der Ursachen vorzunehmen, als darum die Folgen der Vernachlässigung des Faktors Kultur aufzuzeigen. Daran anschließend werden die kulturellen Probleme bei der Fusion DaimlerChrysler ausführlich vorgestellt.

Mangelnde Sensibilität für den Faktor Kultur im Management

Oft ist die Ursache für kulturelle Probleme nicht der kulturelle Unterschied sondern die mangelnde interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter und Manager. Die Beschäftigten werden oft nicht auf die Komplexität der interkulturellen Zusammenarbeit vorbereitet. Außerdem ist das Unternehmen gegenüber interkulturellen Problemen ratlos, weil entsprechende Lösungsstrategien hierfür fehlen. Die mangelnde Beschäftigung mit dem Thema Kultur ist der Hauptgrund für das Fehlen dieser Lösungskonzepte.³⁴

Geringe Akzeptanz der Kulturthematik

Bei Managern wird der Einfluss von Kultur auf unternehmerisches Handeln oft nicht akzeptiert.³⁵ Gründe dafür sind folgende, bei westlichen Managern weit verbreiteten, Annahmen und Auffassungen:

- Als „homo oeconomicus“ handelt der Mensch rational. Nach dem Grundprinzip der Marktwirtschaft bestimmen dabei Preis und Leistung das Geschehen.
- Es gibt gute und schlechte Manager. Ein guter Manager in Frankfurt ist auch ein guter Manager in Peking, denn gutes Management ist weltweit gutes Management.³⁶

³¹ See Michael Jaeger, *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*.

³² See Elsass and Veiga, “Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective;” see also Macharzina and Wolf, *Unternehmensführung*.

³³ See Helmuth L. Uder and Michael H. Kramarsch, “Buying is Fun, Merging is Hell: Mergers & Acquisitions Managen durch erfolgreiche Integration der Human Ressources” in *Internationales Fusionsmanagement. Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse*, ed. Stephan A. Jansen, Gerhard Picot and Dirk Schiereck (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001), 103-118.

³⁴ See Yvonne Stüdlein, *Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen: Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden* (Wiesbaden: Gabler, 1997).

³⁵ See Bianka Lichtenberger, *Interkulturelle Mitarbeiterführung: Überlegungen und Konsequenzen für das internationale Personalmanagement* (Stuttgart: M&P Verlag für Wissenschaft und Forschung, 1992).

³⁶ See Stüdlein, *Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen*.

- Da Manager und Spezialisten, die international tätig sind, nach internationalen Standards ausgebildet werden, sind kulturelle Unterschiede gering.³⁷

Fehlende Bereitschaft zum Wandel

Da es bei einem Merger zu großen Veränderungen kommt, ist auf die fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter zum Wandel Rücksicht zu nehmen.³⁸ Empirische Untersuchungen zeigen, dass etwa 30% der Mitarbeiter offen für Veränderungen und etwa 20% strikt gegen eine Umgestaltung des Unternehmens sind.³⁹ Die Gewinnung der Mitarbeiter, die der M&A-Transaktion neutral gegenüberstehen, kann ein erfolgsentscheidender Faktor sein.⁴⁰ Dieses Szenario kann zu einem Stimmungsumschwung zugunsten einer Fusion führen. Dazu ist die Berücksichtigung der formellen wie auch der informellen Strukturen notwendig.

Kulturelle Probleme beim Merger DaimlerChrysler

Im Anschluss an die allgemeine Analyse kultureller Probleme bei internationalen M&A werden diese Probleme nun anhand des DaimlerChrysler Falles konkretisiert und beispielhaft erläutert. Ziel dieser Analyse ist es, mit einem konkreten Beispiel die Relevanz der Thematik deutlich zu machen. Die Auswahl der Fusion DaimlerChrysler lässt sich folgendermaßen begründen: “Denn diese Fusion wird auf Grund ihres als besonders systematisch angesehenen Integrationsprozesses verschiedentlich als exemplarisch für internationale Unternehmenszusammenschlüsse angesehen.”⁴¹ Bereits bei der Veröffentlichung des Mergers zwischen Daimler und Chrysler, am 7.5.1998, haben Außenstehende geahnt, dass es zu großen kulturellen Problemen kommen wird. Die unterschiedlichen Werte und Einstellungen der deutschen und amerikanischen Kultur waren in vielen Bereichen des Zusammentreffens der Unternehmen präsent.⁴²

Wie empirische Studien zeigen, spielen persönliche Vorteile der Führungskräfte eine große Rolle für das Zustandekommen von Fusionen. Es liegt nahe, dass dies auch bei dieser Fusion der Fall war. Weitere Motive für die Fusion dieser Unternehmen waren die erzielbaren Synergien und Kostenersparnisse, auf die man sich konzentriert hat.⁴³ Man hat gehofft, dass sich die kulturellen Probleme von alleine lösen. Nachdem die Konflikte öffentlich ausgetragen wurden, war klar, dass die Fusion gescheitert war. So weigerten sich Daimler Führungskräfte Zulieferteile von Chrysler in Daimler Autos einzubauen.⁴⁴ Die Struktur der folgenden Analyse

³⁷ See Andreas Bittner and Bernhard Reisch, *Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training* (Wiesbaden: Gabler, 1994).

³⁸ See Wolfgang H. Staehle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (München: Vahlen, 1991).

³⁹ Heinrich Pack, “Due Diligence” in *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*, ed. Gerhard Picot (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005), 287-320.

⁴⁰ Michael Waas, “Wagnis Mensch” in *M&A-Prozess: Eine verhaltenstheoretische Risikoanalyse* (Wiesbaden: DUV, 2005).

⁴¹ Hartmut Hirsch-Kreinsen, “Erfolgsbedingungen von Fusionen: Die Bedeutung der ‘Unternehmenskultur’” *Controlling* 12 (2001): 601-608.

⁴² Torsten Kühlmann and Peter J. Dowling, “DaimlerChrysler: A Case Study of a Cross-Border Merger” in *Mergers and Acquisitions. Managing Culture and Human Resources*, ed. Günter K. Stahl and Mark E. Mendenhall (Stanford: Stanford University Press, 2005), 351-363; and Randall S. Schuler, Susan E. Jackson and Yadong Luo, *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances* (London and New York: Routledge, 2004).

⁴³ Christian Stadler, *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und Daimler Chrysler* (Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2004).

⁴⁴ Schuler, Jackson and Luo, *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*.

kultureller Probleme bei der Fusion von DaimlerChrysler entspricht dem Aufbau des vorhergehenden Abschnitts. Im Folgenden werden vergleichsweise viele direkte Zitate verwendet, um zum einen die Mitarbeiter der fusionierenden Unternehmen mit ihren Erfahrungen selbst zu Wort kommen zu lassen und zum anderen die Expertenanalysen in ihrer Deutlichkeit des Benennens der kulturellen Probleme sprechen zu lassen.

Zusammentreffen zweier Unternehmenskulturen

Eines der Konfliktgebiete, die bei der Fusion DaimlerChrysler neu entstand, liegt darin begründet, dass beide Unternehmen ganz deutlich durch ihre jeweiligen Unternehmenskulturen geprägt wurden. Die Unternehmenskultur von Daimler war durch folgende Merkmale geprägt: Es wurde Wert auf Hierarchie, Ordnung und Planung gelegt. Die Chrysler-Kultur dagegen war für ihre Lässigkeit und Kreativität bekannt.⁴⁵ In einer frühen Phase der Fusion hat zunächst die Daimler Unternehmenskultur dominiert. In einer späteren Phase, kurz vor dem Scheitern, gab es die Tendenz, dass die beiden Unternehmenskulturen nebeneinander existierten.⁴⁶

Dominanz der Daimler Unternehmenskultur

Ein Beispiel für die Dominanz Daimlers im Merger ist der verhältnismäßige Anteil der Führungskräfte der fusionierten Unternehmen im Vorstand. Grässlin (2007) formuliert dies folgendermaßen: “Ende des Jahres 2000 zählte der DaimlerChrysler-Vorstand mit Jürgen E. Schrempp einen deutschen Vorstandsvorsitzenden und zehn weitere Mitglieder – von denen nur noch zwei die US-amerikanische Seite vertraten.”⁴⁷

Separation der Unternehmenskulturen

Kurz vor dem Scheitern der Fusion DaimlerChrysler mangelte es an der Zusammenarbeit der beiden Unternehmen, was der ausschlaggebende Faktor für das Scheitern der Fusion war. Letzten Endes wurde sogar an der Integrationsmöglichkeit von Unternehmenskulturen gezweifelt, was folgendes Zitat eines Mitarbeiters verdeutlicht: “From an overall picture I would say I’m a little bit disappointed on both sides of the company for making it difficult for the company to merge. Certain areas, I would say culture, shouldn’t merge and I think they tried to force to merge and to be one culture that shouldn’t be.”⁴⁸

Sonderfall: Vermeintlicher “Merger unter Gleichen”

Wie eingangs erwähnt wurde die Fusion DaimlerChrysler als „Merger unter Gleichen“ dargestellt. Sowohl im folgendem Zitat des Daimler Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp selbst als auch in der Analyse seines Handelns wird klar, dass ein “Merger unter Gleichen,” entgegen anders lautenden Behauptungen, nie das Ziel war: “Seit der Verschmelzung der beiden Autokonzerne sah sich Jürgen E. Schrempp mit dem Vorwurf konfrontiert, nicht einen ‘Merger of Equals,’ den Zusammenschluss zweier gleicher Partner, sondern eine Übernahme der Chrysler Corporation durch Daimler-Benz inszeniert zu haben.”⁴⁹ Dies wird durch folgende Aussage

⁴⁵ Robert F. Hartley, *Management Mistakes and Successes* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2005).

⁴⁶ Jochen Dreher, “Interkulturelle Arbeitswelten: Produktion und Management bei Daimler Chrysler” (PhD diss., Frankfurt/Main and New York: Campus Verlag, 2005).

⁴⁷ Jürgen Grässlin, *Abgewirtschaftet?!: das Daimler-Desaster geht weiter* (München: Knaur, 2007), 32.

⁴⁸ See Dreher, “Interkulturelle Arbeitswelten,” 161.

⁴⁹ Grässlin, *Abgewirtschaftet?!*, 30.

eines Daimler Managers deutlich: "...wenn wir gesagt hätten, Chrysler wird eine Abteilung, hätte auf deren Seite jeder gesagt: Wir kommen so auf keinen Fall ins Geschäft. Aber es ist genau das, was ich wollte. Von der Struktur am Anfang haben wir uns zu dem entwickelt, was wir heute sind."⁵⁰ Besonders die Chrysler Angestellten waren mit der Bezeichnung "Merger unter Gleichen" unzufrieden und fühlten sich durch die irreführende Bezeichnung betrogen, was in der Aussage eines Chrysler-Expatriate deutlich wird:

JD [Interviewer; Anm. d. Verf.]: How do you think about the merger? HM [Chrysler Mitarbeiter; Anm. d. Verf.]: Umm, well initially um (--)⁵¹, initially I didn't, I didn't think it was a good idea. Because it was very deceiving. You know, they told us it was a merger of equals and we're not stupid. It was not merger of equals. One company bought another company!⁵²

Dass nicht klar und eindeutig kommuniziert wurde, macht auch folgende Aussage eines anderen Mitarbeiters klar:

HR [Mitarbeiter; Anm. d. Verf.]: ...von der Chrysler-Seite heißt's, ihr habt uns gekauft, ganz klar, aber des ist sensibel, daß man sagt, man sagt nicht, sondern s' Wertgefühl, Selbstwertgefühl soll hochgehalten werden, ah da legen sie schon Wert, also von der Chrysler-Seite, ah von der Daimler-Seite, aber Chrysler-Seite sagt ganz klar, ihr habt uns gekauft. Oder wir sind verkauft worden von unseren Vorständen.⁵³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Thema "Merger unter Gleichen" für alle Beteiligten der Fusion DaimlerChrysler eine wichtige Rolle spielte. Der Vorstandsvorsitzende von Daimler versuchte die Fusion als "Merger unter Gleichen" darzustellen, obwohl dies nicht seine Intention war. Die Mitarbeiter fühlten sich durch dieses Vorgehen hintergangen. Dies macht deutlich, dass neben kulturellen Aspekten auch die offene und ehrliche Kommunikation eine wichtige Rolle spielt.

Folgen der Unsicherheit

Merger-Syndrom

Der Merger DaimlerChrysler hatte gravierende psychologische Auswirkungen vor allem auf Chrysler Mitarbeiter, welche unter dem Begriff Merger-Syndrom zusammengefasst werden. Die Auswirkungen des Mergers auf Herrn Ellis, einen Mitarbeiter, werden in folgender Aussage deutlich, in der er seine grundlegende Verunsicherung beschreibt:

Now you're trying to bring them together, um (1.0)⁵⁴ so that makes some difficulties. So from my perspective (-) I would say so very specific to me here in Daimler (-) the biggest issue for me is that identity crisis I talked about. Feeling kind of like where am I now and

⁵⁰ Grässlin, *Abgewirtschaftet?!*, 33.

⁵¹ (-), (--), (---): „Kurze, mittlere, längere Pause von 1-3 Sekunden“ (v. Kaiser-Belz, 2008, 271)***

⁵² Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten," 153.

⁵³ Ibid., 153.

⁵⁴ (1.0): „Pausen: innerhalb und zwischen Sprecherwechseln, in Sekunden angegeben“ (v. Flick, 2007, S. 381).***

who am I now. Who am I in the world of Daimler and does anybody in Chrysler know I'm here anymore (-) that I exist (-) really. That's the biggest issue.⁵⁵

Aufgrund der Umwälzungen im neuen Konzern fand sich der Mitarbeiter nicht mehr zurecht und bringt zum Ausdruck, dass er in einer "Identitätskrise" stecke, was mit der tiefen kulturellen Verwurzelung erklärbar ist.⁵⁶

Erhöhte Fluktuation der Mitarbeiter

Ein zentrales Problem von Mergern ist das aufgrund der Verunsicherung hervorgerufene Weggehen von wichtigen Mitarbeitern. Auch im Fall der DaimlerChrysler Fusion entschieden sich wichtige Chrysler Mitarbeiter das Unternehmen zu verlassen, was den Erfolg der Fusion erschwerte. Nachstehendes Zitat verdeutlicht dies: "As a result, during 1999 and 2000 DaimlerChrysler experienced the exodus of some of former Chrysler's key managerial talent, making it even more difficult for the company to build a common pool of shared values."⁵⁷

Ungeklärte Aspekte der Unternehmenskultur

Entscheidungsfindung

Unterschiedliche Auffassungen gab es zwischen Daimler und Chrysler über den Weg und die Geschwindigkeit, wie Entscheidungen getroffen wurden. Da sich die Vorstände in diesem Bereich nicht einigen konnten, kam es zu folgenden Schwierigkeiten:

So wird auch von Anpassungsproblemen in Hinblick auf die Entscheidungsprozeduren im Management bei DaimlerChrysler berichtet. Einen Hinweis hierauf gibt die Erfahrung, dass die deutsche Praxis breit vorbereiteter und diskussionsintensiver Vorstandssitzungen mit der amerikanischen Übung, offene Fragen präzise und knapp vorzuklären und auf Diskussionen möglichst zu verzichten, kollidiert.⁵⁸

Genauso unterschiedlich war die Auslegung einer Entscheidung, d.h. inwieweit eine Entscheidung bindend war und inwieweit sie schriftlich festgehalten werden musste:

Auf Vorstandsebene sorgte das Protokoll auf Chrysler-Seite für viel Verwirrung. Es war für sie nicht ersichtlich, wann ein Beschluss tatsächlich gefallen war. So mussten sie oft feststellen, dass eine von ihnen gefällte Entscheidung nicht bindend war, weil sie nicht ordnungsgemäß dokumentiert wurde. Oder sie mussten nach Eintreffen des Protokolls feststellen, dass trotz scheinbar erfolgreicher Überzeugung eines deutschen Kollegen das Memo wieder die Sicht eines Ausschusses aus Stuttgart wiedergab.⁵⁹

Die beschriebene unterschiedliche Handhabung der Entscheidungsfindung auf der Daimler und Chrysler bzw. auf der deutschen und amerikanischen Seite, zeigt deutlich den Einfluss der

⁵⁵ Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten," 155.

⁵⁶ See Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten."

⁵⁷ Piero Morosini, "Managing Cross-Cultural M&As: Today's Organizational Imperative is How to Win in Execution" in *Internationales Fusionsmanagement. Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse*, ed. Stephan A. Jansen, Gerhard Picot, and Dirk Schiereck; Dirk (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001), 138.

⁵⁸ See Hirsch-Kreinsen, "Erfolgsbedingungen von Fusionen."

⁵⁹ Stadler, *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und Daimler Chrysler*, 327.

nationalkulturellen Prägung und die damit verbundenen Schwierigkeiten bei internationalen M&A.

Entlohnungssystem

Nach der Fusion ist das Entlohnungssystem der M&A-Partner anzugleichen, was ein nicht zu unterschätzender Aspekt für den Erfolg der Fusion ist und was sich als schwierig erweist. Im folgenden Zitat wird dies als eine unter mehreren Aufgaben im M&A-Prozess dargestellt: “To support this new culture, strategy, and structure, changes were made in the performance appraisal and compensation systems, which clarified the new priorities of cost cutting, supplier management, flexibility, and improving employee morale.”⁶⁰

Die Managergehälter waren bei beiden Unternehmen unterschiedlich hoch. Daraus ergab sich das Probleme der Notwendigkeit und Grenzen einer Angleichung:

Einerseits waren ursprünglich die US-Manager deutlich höher bezahlt als ihre deutschen Kollegen. Folge war, dass gewohnte und allgemein akzeptierte Regeln von Status und Einkommensgefüge ‘auf den Kopf’ gestellt wurden, da amerikanische Manager an deutsche Vorgesetzte berichten mussten, die nur halb so viel verdienten. Andererseits verbot sich, trotz der unübersehbaren Tendenz zur teilweise deutlichen Erhöhung der Managereinkommen, eine schnelle Angleichung der Gehälter. Eine Kürzung der Gehälter bei Chrysler war kaum möglich, wollte man nicht die Kündigung der dortigen Manager auf breiter Front riskieren.⁶¹

Insbesondere im letzten Zitat wird deutlich, wie schwierig und hoch relevant die Frage nach der Bezahlung bei internationalen M&A ist und dass dies auch ein Grund für das Scheitern sein kann.

Zusammentreffen zweier Nationalkulturen

Die Problematik zweier unterschiedlicher Nationalkulturen fällt im Fall DaimlerChrysler zusammen mit der zuvor beschriebenen Dominanz des übernehmenden Unternehmens. Das bedeutet, die *deutsche* Nationalkultur Daimlers dominierte den Merger. Dies zeigt sich in folgender Aufzählung, in der die Handlungen, die diesen beiden Faktoren und somit der Dominanz des deutschen Partners zuzuordnen sind, sich überschneiden:

- Eintragung der neuen Gesellschaft als Aktiengesellschaft *deutschen* Rechts.
- Mitarbeiter durften mehr mitbestimmen, was eine eher *deutsche* Erscheinung ist.⁶²
- Die Zahl der *deutschen* Manager überwog:
Längst war die Machtbalance im Vorstand aus dem Gleichgewicht geraten, war die Germanisierung der Führungsspitze eingeleitet worden.⁶³

Wie wichtig die Herkunft der Führungskräfte, die als Vertreter ihrer Nationalkultur gesehen werden, für die Mitarbeiter ist, verdeutlicht folgendes Zitat: “Für die Mitarbeiter ist es insofern relevant, mit welcher Nation ihr Konzern assoziiert wird, genauer gesagt, von welcher

⁶⁰ Schuler, Jackson and Luo, *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*, 113.

⁶¹ See Hirsch-Kreinsen, “Erfolgsbedingungen von Fusionen.”

⁶² See Stadler, *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und Daimler Chrysler*.

⁶³ Grässlin, *Abgewirtschaftet?!*, 31.

Nationalität der neue Weltkonzern dominiert und regiert wird. Die Chefetage des Gesamtkonzerns wird in diesem Sinne ...in erster Linie als Repräsentanten ihrer 'Nation' – im vorliegenden Falle der deutschen – betrachtet."⁶⁴ Ein weiteres Problem war die tiefe Verwurzelung der beiden Automobilhersteller in ihrer jeweiligen Nationalkultur und die damit zusammenhängende Tatsache, dass die Veränderung der nationalkulturellen Zugehörigkeit des Unternehmens zu Identifikationsproblemen der Mitarbeiter führte. Die nachstehende Aussage verdeutlicht dies: "Zum anderen bereitet die Tatsache Probleme, daß beide Konzerne besonders eng mit einer tief verankerten 'Nationalkultur' verbunden sind. So betrachtet wurde nicht nur ein Unternehmen 'übernommen,' sondern ein 'Unternehmen' als Repräsentant einer bestimmten Nation bzw. Nationalität."⁶⁵

Der Einfluss der Nationalkulturen spielte nicht nur hinsichtlich der Zugehörigkeit des Unternehmens eine große Rolle, sondern beeinflusste maßgeblich das Verhalten der Mitarbeiter. So gab es im Bereich des Projektmanagements unterschiedliche Auffassungen, inwieweit man sich bei der Planung festlegen musste. Darin spiegelten sich die unterschiedlichen nationalkulturellen Einflüsse wieder: "Während in Deutschland im Vorhinein eine exakte Planung erarbeitet wurde, die für das gesamte Projekt als Masterplan gedacht war, sahen die Amerikaner Planung wesentlich flexibler. Sie änderten die Parameter laufend und stießen bei deutschen Partnern hier auf wenig Verständnis."⁶⁶

Nicht nur die Prägung durch die Nationalkulturen bereitete im Fall DaimlerChrysler große Probleme, sondern insbesondere auf der Ebene der Unternehmenskultur zeigten sich anscheinend unlösbare Schwierigkeiten. Die nachstehende Aussage eines deutschen Daimler Mitarbeiters lässt an der Integrationsfähigkeit der Unternehmenskultur Daimlers generell zweifeln: "HK [Daimler Mitarbeiter; Anm. d. Verf.]: ...kann auch sein, daß des Sprache ist, aber (--) glaub ich nicht; glaub ich nicht; JD [Interviewer; Anm. d. Verf.]: was dann? HK: nicht nur an Sprache liegt. Zum Beispiel jetzt (1.0) ich bin schon dreiundzwanzig Jahre hier bei Daimler (2.0) und äh (2.0) und ich bleib trotzdem immer ein Ausländer."⁶⁷ Bestimmte Kollegen wurden als "Ausländer" bezeichnet, was als Indiz für Abgrenzung gesehen werden kann.⁶⁸ Die Schwierigkeit der Integration Angehöriger anderer (National-) Kulturen scheint ein Problem zu sein, welches nicht erst durch die Fusion mit Chrysler entstanden ist. Ein Grund für das Scheitern liegt am fehlenden Bewusstsein für einen Wandel und der damit verbundenen Offenheit für andere Kulturen.⁶⁹

Ursachen der Probleme

Mangelnde Sensibilität für den Faktor Kultur im Management

Die mangelnde Berücksichtigung des Faktors Kultur durch das Management wird in folgender Aufzählung deutlich:

⁶⁴ Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten," 154.

⁶⁵ Ibid., 153.

⁶⁶ Stadler, *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und Daimler Chrysler*, 327.

⁶⁷ Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten," 160.

⁶⁸ Ibid., 160.

⁶⁹ Paul Evans and Vladimir Pucik, "People and Cultural Aspects of Mergers and Acquisitions: What are the Lessons...and the Challenges?" in *Mergers and Acquisitions. Managing Culture and Human Resources*, ed. Günter Stahl, Mark E. Mendenhall (Stanford: Stanford University Press, 2005), 413-422.

- Beide Unternehmensteile, Daimler und Chrysler, konzentrierten sich in der Integrationsphase auf betriebswirtschaftliche bzw. technologische Aspekte.
- Kulturelle Themen wurden vom Top Management nur in der Medienberichterstattung erwähnt, wobei man die Herausforderungen internationaler M&A unterstrich.
- Es wurden nur kurze und kulturspezifische interkulturelle Trainings angeboten.
- Erst im Jahr 2000 hat das Management kulturelle Probleme zugegeben.⁷⁰

Fazit der kulturellen Probleme DaimlerChryslers:

Wie zuvor beschrieben, ist die mangelnde Berücksichtigung kultureller Aspekte oftmals der Grund des Scheiterns internationaler M&A.⁷¹ Dies bewahrheitet sich im Fall der Fusion DaimlerChrysler. Das Gelingen der Fusion wurde durch die starke Verankerung beider Unternehmen in ihren Nationalkulturen erschwert.⁷² In diesem Abschnitt wurden neben den nationalkulturellen noch unternehmenskulturelle Konfliktursachen identifiziert. Die zuletzt genannten Aspekte zählen neben der erhöhten Fluktuation und der fehlerhaften Kommunikation (vermeintlicher „Merger unter Gleichen“) zu den Hauptgründen des Scheiterns der Fusion.

Lösungsansatz

Die im folgenden Abschnitt beschriebenen Kulturmodelle dienen der kulturellen Analyse des Einflusses der jeweiligen Kultur auf das Unternehmen. Die Kulturanalyse, die im Rahmen einer Due Diligence durchgeführt wird, kann sowohl zur Ermittlung eines passenden M&A-Partners führen als auch eine Grundlage bieten, um Empfehlungen für Integrationsmaßnahmen abzugeben.⁷³ Die Durchführung einer Kulturanalyse stellt sicher, dass kulturelle Themen im M&A-Prozess Berücksichtigung finden, was eine Signalwirkung insbesondere an die Mitarbeiter hat. Aus diesem Grund sollten die Ergebnisse der Kulturanalyse den Mitarbeitern kommuniziert werden.⁷⁴

Kulturanalyse

Die Beachtung kultureller Faktoren hat einen großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von M&A.⁷⁵ Trotz dieser Erkenntnis spielt der unternehmenskulturelle Aspekt bei den meisten M&A eine untergeordnete Rolle. Isoliert wird der unternehmenskulturelle Faktor hoch eingeschätzt. Konkurrieren Fragen der Unternehmenskultur mit Aspekten der Unternehmensstrategie, dann nimmt die Bedeutung des erstgenannten ab.⁷⁶

Nur bei der Post-Merger-Integration werden unternehmenskulturelle Aspekte mitberücksichtigt. Möglicherweise ist es zu diesem Zeitpunkt bereits zu spät.⁷⁷ Durch den

⁷⁰ See Kühlmann and Peter J. Dowling, “DaimlerChrysler.”

⁷¹ See Stüdlein, *Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen*.

⁷² See Dreher, “Interkulturelle Arbeitswelten.”

⁷³ See Stephan Forstmann, “Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen” (PhD diss., Universität Konstanz, 1994).

⁷⁴ See Quah and Young, “Post-Acquisition Management.”

⁷⁵ Torsten Jung, “Post Merger Identity,” *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management* 12 (2001): 680-681.

⁷⁶ Rolf Hohmann and Christian Riediger, “Erfolgsfaktoren von Fusionen. Handlungsempfehlungen auf der Basis einer empirischen Studie,” *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management* 8 (2001): 450-457.

⁷⁷ See Norbert Scharfenkamp, *Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess* (Düsseldorf: DGFP, 2002).

Einsatz der Kulturmodelle kann der potenzielle M&A-Partner im Rahmen einer Cultural Due-Diligence im Vorfeld der M&A-Transaktion analysiert werden.⁷⁸

Die Cultural Due-Diligence kann beispielsweise mithilfe des *Unternehmenskulturmodells* von Schein, welches zuvor vorgestellt wurde, durchgeführt werden. Sie dient unter anderem der Ist-Analyse und zur Gestaltung der Soll-Ausprägung der neuen Unternehmenskultur. Die Ist-Analyse, die in der Integrationsphase internationaler M&A durchgeführt wird, läuft wie folgt ab: Es wird bestimmt und typologisiert, welcher Ausprägung die Unternehmenskultur zuzuordnen ist. Daran anschließend ist festzulegen, wie die Soll-Ausprägung der zukünftigen gemeinsamen Unternehmenskultur gestaltet werden soll. Dies eröffnet die Möglichkeit, die effektivitätserhöhenden Elemente der Unternehmenskulturen in die neue Unternehmenskultur zu integrieren.⁷⁹

Das *Modell* von Deal/Kennedy (1999) ist ein weiteres sehr bekanntes Typologisierungsmo-
dell zur Unterscheidung von Unternehmenskulturen. Das Modell besteht aus zwei Dimensionen: Risiko der getroffenen Entscheidungen (für das Unternehmen) und die Geschwindigkeit des Feedbacks (vom Markt) auf eine getroffene Entscheidung. Daraus ergeben sich die Ausprägungen Macho-, Action-, Risiko- und Prozess-Kultur, die nachfolgend beschrieben werden.⁸⁰

Macho-Kultur

Eine Macho-Kultur ist gekennzeichnet durch hohe Risiken der Entscheidungen und ein schnelles Feedback vom Markt, inwiefern die jeweilige Entscheidung für das Unternehmen gewinnbringend war. In Unternehmen mit einer Macho-Kultur wird viel Wert auf Geschwindigkeit, Innovation und schnellen Erfolg gelegt. In der Consulting- und Unterhaltungsindustrie herrscht oft eine Macho-Kultur.⁸¹

Action-Kultur

In der Action-Kultur ist das Entscheidungsrisiko für das Unternehmen niedrig und es bekommt schnell Feedback über den Erfolg auf dem Markt. Die Höhe des Umsatzes ist ein zentraler Maßstab für Erfolg in der Action-Kultur. In dieser Kultur sind die Mitarbeiter kundenorientiert und feiern ihre Erfolge als Ritual.⁸² Die Action-Kultur ist besonders in der Vertriebsbranche und bei Autohändlern beliebt.⁸³

Risiko-Kultur

Die Risiko-Kultur ist geprägt von hohem Entscheidungsrisiko und langsamer Rückmeldung des Marktes. In dieser ist Professionalität, Fachkompetenz, Technologie- und

⁷⁸ See Robert J. Borghese and Paul F. Borgese, *M&A from Planning to Integration: Executing Acquisitions and Increasing Shareholder Value* (New York: McGraw-Hill, 2002).

⁷⁹ Bernd W. Wirtz, *Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. Wiesbaden: Gabler, 2003.

⁸⁰ See Harald Hungenberg and Torsten Wulf, *Grundlagen der Unternehmensführung* (Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 2006).

⁸¹ Eva Stafflage, "Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor: Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions" (PhD diss., Wiesbaden: DUV, 2005).

⁸² See Hungenberg and Wulf, *Grundlagen der Unternehmensführung*.

⁸³ Nicole Kraut and Kurt Nagel, "Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen. Konzeption-Methoden-Instrumente" (PhD diss., Wiesbaden: DUV, 2002).

Langfristigeorientierung besonders wichtig. Man findet diese Kultur vor allem in Branchen mit langfristigen Investitionen, wie z.B. der Luftfahrtindustrie und im Anlagenbau.⁸⁴

Prozess-Kultur

Eine Unternehmenskultur, in der die Risiken der Entscheidungen niedrig sind und der Informationsfluss der getroffenen Entscheidungen langsam ist, ist der Prozess-Kultur zuzuordnen. In solchen Unternehmenskulturen wird der perfekten Ausführung der Aufgaben Priorität gegeben und das infrage Stellen der Arbeitsanweisungen ist unerwünscht. Diese Kulturen sind durch hohe Bürokratie gekennzeichnet und vor allem in der Banken- und Versicherungsbranche vorzufinden.⁸⁵

Fazit

Die Aufgabe dieses Artikels war die Identifizierung kultureller Probleme, die während internationaler M&A-Prozesse entstehen. Nach der Analyse kultureller Probleme wurde ermittelt, wie mithilfe der Kulturanalyse auf diese Probleme eingegangen werden kann. Die Kulturanalyse operationalisiert Unternehmens- und Nationalkulturen und kann sowohl der Bewertung kultureller Unterschiede als auch der Abgabe von Empfehlungen für die Integrationsphase dienen.⁸⁶ Die vorgestellten Kulturmodelle können eine Grundlage für die Analyse bilden. Die Durchführung einer Kulturanalyse stellt sicher, dass kulturelle Themen im M&A-Prozess Berücksichtigung finden, was eine Signalwirkung insbesondere an die Mitarbeiter hat.⁸⁷

Ein unsensibler Umgang mit National- und Unternehmenskulturen sowie die fehlende Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen führt häufig zu folgenden zentralen Problemen:

- Merger-Syndrom⁸⁸
- Erhöhte Fluktuation der Mitarbeiter⁸⁹

Die im Abschnitt "Kulturelle Probleme" herausgearbeiteten Probleme wurden anhand der konkreten Fusion DaimlerChrysler veranschaulicht. Die Fusion wurde bei der Veröffentlichung als "Merger unter Gleichen" dargestellt, was sich nicht bewahrheitete.⁹⁰ Die Vorgangsweise, Fusionen als "Merger unter Gleichen" zu bezeichnen, ist weit verbreitet, was die Verunsicherung vergrößert und die Machtkämpfe auf die Zeit nach der Fusion verlagert.⁹¹ Nationalkulturelle Probleme spielten beim Scheitern der Fusion DaimlerChrysler eine wichtige Rolle. Beide

⁸⁴ See Hungenberg and Wulf, *Grundlagen der Unternehmensführung*.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ See Stephan Forstmann, "Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen."

⁸⁷ See Quah and Young, "Post-Acquisition Management."

⁸⁸ See Michael Jaeger, *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*; and also Scharfenkamp, *Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess*.

⁸⁹ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions," *European Management Journal* 19 (2001): 239-253.

⁹⁰ See Grässlin, *Abgewirtschaftet?!*

⁹¹ B. Reimus, "Kampf der Kulturen," in *Fusionen: M&A-Strategien entwickeln-Kandidaten analysieren-Kulturen vereinen*, ed. Christoph Seeger (Frankfurt: Redline Wirtschaft, 2005), 177-195.

Unternehmen waren tief in ihren Nationalkulturen verwurzelt, was die Situation verschärfte.⁹² Entgegen anders lautender Behauptungen dominierte die deutsche Nationalkultur Daimlers.⁹³ Dies führte zur Verunsicherung der Chrysler Mitarbeiter, weil sie ihre identitätsstiftende National- und Unternehmenskultur als unberücksichtigt empfanden.⁹⁴ Der Fall DaimlerChrysler zeigt auch, dass die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management vor allem bei internationalen M&A sehr unterschiedlich sein kann. Die Missachtung dieses Umstandes führte zu Problemen.⁹⁵ Die Entlohnung, die eine große Rolle für die Mitarbeiter spielt⁹⁶, war bei Daimler und Chrysler unterschiedlich gestaltet.⁹⁷ Um Konflikte zu vermeiden, hätten die Verantwortlichen für alle Beteiligten eine befriedigende Lösung finden müssen.

Nach der Darstellung der Ergebnisse lässt sich abschließend sagen, dass kulturelle Aspekte bei internationalen M&A unzureichend berücksichtigt werden.⁹⁸ Aufgrund der hohen Misserfolgsquote internationaler M&A und der damit verbundenen Kosten, sollten unternehmens- und nationalkulturelle Aspekte in Zukunft stärkere Berücksichtigung finden.⁹⁹

⁹² See Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten."

⁹³ See Grässlin, *Abgewirtschaftet?!*

⁹⁴ See Dreher, "Interkulturelle Arbeitswelten."

⁹⁵ See Hirsch-Kreinsen, "Erfolgsbedingungen von Fusionen."

⁹⁶ Jochen Strähle, "Der Einfluß von Unternehmenskultur auf den Erfolg von Mergers & Acquisitions – Eine empirische Untersuchung zur Identifikation von Risikofeldern," in *Interkulturelle Mergers & Acquisitions: Eine interdisziplinäre Perspektive*, ed. Jochen Strähle (Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, 2003), 38-58.

⁹⁷ See Hirsch-Kreinsen, "Erfolgsbedingungen von Fusionen."

⁹⁸ See Stüdlein, *Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen*.

⁹⁹ Eva Stafflage, "Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor: Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions" (PhD diss., Wiesbaden: DUV, 2005).