



Munich Business School

Evaluation von Kulturtypologien als
theoretische Ansätze
der Cultural Due Diligence
am Beispiel eines deutsch-japanischen
Unternehmenszusammenschlusses

Seminararbeit

des 6. Semesters Bachelor International Business

im Fach GOV 600

Internationale Unternehmensführung II

Munich Business School

Eingereicht von Jonas Reiner

am: 14.04.2015

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen.....	1
2.1 Begriffsdefinition Mergers & Acquisitions	1
2.2 Begriffsdefinition Cultural Due Diligence.....	2
3 Ansätze der Unternehmenskulturanalyse.....	2
3.1 Konzeptionell: Kulturebenen	2
3.1.1 Kulturebenen-Modell nach Schein.....	2
3.1.2 Kulturmodell nach Kobi und Wüthrich.....	4
3.2 Qualitativ: Kulturtypologien	5
3.2.1 Kulturtypologie nach Deal und Kennedy.....	5
3.2.2 Kulturtypologie nach Handy	7
3.2.3 Kulturtypologie nach Goffee und Jones.....	9
3.2.4 Kulturtypologie nach Cameron und Quinn	11
3.2.5 Vergleichende Analyse der Typologien.....	13
3.3 Hypothesen	14
4 Feldstudie.....	14
4.1 Vorstellung der untersuchten Unternehmen.....	14
4.2 Vorbereitung der Studie und Vorgehen	14
4.3 Ergebnisse	15
4.4 Interpretation.....	18
5 Schluss	19
5.1 Zusammenfassung.....	19
5.2 Limitationen.....	19
5.3 Ausblick	19
Verzeichnis der Anlagen.....	V
Literaturverzeichnis	V
Eidesstattliche Erklärung	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ursprungsebenen und Ausdrucksformen	4
Abbildung 2: Die vier Kulturtypen nach Deal und Kennedy	6
Abbildung 3: Die vier Kulturtypen nach Handy	7
Abbildung 4: Die vier Kulturtypen nach Goffee und Jones	10
Abbildung 5: Die vier Kulturtypen nach Cameron und Quinn	12
Abbildung 6: Zuordnung der Unternehmenskulturen zur Kulturtypologie nach Goffee und Jones	16
Abbildung 7: Zusammenfassung der Umfrageergebnisse	16
Abbildung 8: Zuordnung der Unternehmenskulturen zur Kulturtypologie nach Cameron und Quinn	17
Abbildung 9: Zuordnung der Unternehmenskulturen zur Kulturtypologie nach Handy	17

1 Einleitung

Die Studie „Global M&A Trends 2015“ zeigt, dass seit 2012 das Volumen der weltweiten Mergers & Acquisitions M&A Deals wieder steigt und sich mit 3,23 Billionen US-Dollar in 2014 dem alten Höchststand von 2007 annähert.¹ Allerdings scheitern mehr als 2/3 der getätigten M&A Transaktionen, wie aus einer Studie von Frankfurt Partners hervorgeht.² Neben Gründen wie ungenügende Planung und ein fehlendes umfassendes Integrationskonzept werden vor allem kulturelle Konflikte für das Scheitern verantwortlich gemacht.³ Zur Vermeidung derartiger kultureller Hürden, haben einige Beratungsgesellschaften die „Cultural Due Diligence“ entwickelt, die eine Analyse der beteiligten Unternehmenskulturen beinhaltet. Zu diesem Zweck gibt es in der Literatur eine Vielzahl an Modellen, Unternehmenskulturen zu definieren und zu unterscheiden.⁴

Das Ziel der Arbeit ist einen Überblick über die in der Literatur gängigen Kulturtypologien zu verschaffen, zu bewerten, in wie weit es möglich ist, Unternehmenskulturen zu erfassen und festzustellen welche Modelle sich dafür eignen.

Für die begriffliche und inhaltliche Einordnung werden vorab die Begriffe „M&A“ und „Cultural Due Diligence“ erklärt. In Abschnitt 3 werden grundlegende Konzepte der Unternehmenskultur und die Modelle der Kulturtypologien vorgestellt. Mittels eines Vergleichs dieser ausgewählten Modelle können in Abschnitt 3.3 Hypothesen getroffen werden über Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Anwendbarkeit in der Praxis. Um die in Abschnitt 3.3 getroffenen Hypothesen und die dargestellten Kulturtypologien auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis hin zu testen, wird in Abschnitt 4 eine Feldstudie durchgeführt, bei der die Unternehmenskulturen der Unternehmen MULTIVAC Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG und Tokyo Foods Machinery analysiert werden. Des Weiteren werden im Rahmen der Umfrage retrospektiv der Erfolg einer Unternehmenskulturanalyse untersucht und Beispiele von Kulturunterschieden empirisch ermittelt.

2 Grundlagen

2.1 Begriffsdefinition Mergers & Acquisitions

Das vielverwendete Begriffspaar „Mergers & Acquisitions“ (M&A) stammt aus dem angelsächsischen Raum und steht für Fusion (Verschmelzung) und Akquisition (Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen). Fusionen beinhalten die rechtliche und wirtschaftliche Verschmelzung zweier Unternehmen, Akquisitionen hingegen entstehen durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung (> 75 %); die rechtliche Selbständigkeit bleibt im Gegensatz zur wirtschaftlichen erhalten. Die Ausführungen der folgenden Arbeit beziehen sich primär auf Fusionen, weil diese Form des Unternehmenszusammenschlusses die Zusammenführung der beteiligten Unternehmenskulturen in struktureller und organisatorischer Form beinhaltet. Die angesprochenen Konzepte sind aber grundsätzlich auf jeden Unternehmenszusammenschluss anwendbar, bei dem Unternehmens- oder

¹ Vgl. Chance, C.: Our Insights into M&A Trends 2015, 2015

² Vgl. Frankfurt Partners: Merger & Acquisitions (M&A), (aufgerufen am 12.04.2015)
<http://www.frankfurtpartners.de/de/news/presse/63-sollten-unternehmen-weiterhin-transaktionen-durchfuehren.html>

³ Vgl. Schneck, O.: Cultural Due Diligence oder warum die meisten Fusionen scheitern S1f.

⁴ Vgl. Stafflage, E., Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor, Dissertation Universität Göttingen, 2005, S. 201 ff.

Organisationskulturen zusammengeführt werden. Somit sind die getroffenen Aussagen auch auf die meisten Akquisitionen oder Gemeinschaftsunternehmen („Joint Ventures“) zu übertragen. Aus Gründen der Vereinfachung wird mit dem englischen Begriffspaar „M&A“ gearbeitet.⁵

2.2 Begriffsdefinition Cultural Due Diligence

Die Due Diligence ist eine systematische, ganzheitliche Unternehmensanalyse. Sie wird im Rahmen der „Merger-Phase“ bei dem Zielunternehmen innerhalb weniger Wochen geplant und durchgeführt. In der Literatur ist häufig eine Differenzierung der Due Diligence nach dem inhaltlichen Schwerpunkt vorzufinden. Scott und Bergmann unterscheiden zwischen quantitativen Analyseschwerpunkten, wie Finanzen, Recht, Steuern, Markt und Umwelt und qualitativen Schwerpunkten. Nach Ihrer Definition ist die Cultural Due Diligence (CDD) eine qualitative Unternehmensanalyse die im Rahmen von M&A durchgeführt wird.⁶

Harper empfiehlt bereits eine CDD durchzuführen, bevor feststeht, mit welchem Unternehmen man sich zusammenschließen möchte. So können anhand eines Integrationsplanes Kriterien abgeleitet werden, um potentielle Übernahmekandidaten zu bewerten.⁷ Für die Analyse der Unternehmenskulturen empfiehlt Zimmer u.a. Mitarbeiterbefragungen und Beobachtungen anzuwenden.⁸

3 Ansätze der Unternehmenskulturanalyse

3.1 Konzeptionell: Kulturebenen

Unternehmenskultur erschließt sich dem Betrachter als ein über mehrere Ebenen zusammenhängendes Konstrukt.⁹ Im Folgenden wird das Kulturmodell von Edgar Schein erläutert, welches weltweite Anerkennung gefunden hat und dem Kulturmodell nach Kobi und Wüthrich gegenübergestellt. Diese formalen Definitionen sollen als Grundlage für das Kulturverständnis dieser Arbeit dienen.

3.1.1 Kulturebenen-Modell nach Schein

Das „Drei-Ebenen-Modell“ von Schein ermöglicht, die Kultur auf drei Ebenen zu analysieren. Dabei wird die Kultur in ihre sichtbaren Ausdrucksformen und deren unsichtbaren Ursprünge, gegliedert. Die Ebenen unterscheiden sich durch den Grad der Sichtbarkeit („Manifestation“) kultureller Phänomene und in dem Verankerungsgrad der internalisierten Vorstellungen.¹⁰

Artefakte liegen an der Oberfläche der Kultur und sind leicht als kulturelles Phänomen zu erkennen, doch aufgrund ihrer kulturspezifischen Symbolik für Kulturfremde schwer zu interpretieren. Auf Kulturebene zeigen sich Artefakte u.a. in der Architektur (Häuser/ Staatsgebäude); in der Sprache (Amtssprache/ Dialekt) oder in Traditionen und Bräuchen. Auf Unternehmensebene finden sich diese offenkundigen Zeugnisse beispielsweise in der

⁵ Vgl. Fischer, J. / Wirtgen, J., Erfolgsfaktoren von Post Merger Integration – Ergebnisse einer pfadanalytischen Untersuchung 2000, S. 11f.

⁶ Vgl. Scott, C.; Bergmann, H., Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen, 2001, S. 173

⁷ Vgl. Harper: Merging Cultures, in: Executive Excellence, 2002, S. 7.

⁸ Vgl. Zimmer, 2001, Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers & Acquisitions, S. 36ff.

⁹ Vgl. Unterreitmeier, A., Ansätze zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 2004 S.19ff.

¹⁰ Vgl. Wollersheim, J.; Barthel, E.: Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions: Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung einer Cultural Due Diligence, 2008

Architektur des Firmengebäudes, in der Raumgestaltung der Büros sowie in den Produkten und Technologien wieder. Artefakte kommen aber auch in weniger handfesten Aspekten, wie z. B. den Unternehmenszielen, dem Kommunikationsstil, der Organisationsstruktur, der Personalpolitik, dem Führungsstil, der Entscheidungsfindung als auch in Ritualen oder Geschichten und Legenden über das Unternehmen zum Ausdruck.¹¹

Bekundete Werte sind die mittlere Ebene der Kultur und nur bedingt sichtbar. In dieser Ebene dienen Werte, Normen und Verhaltensregeln als Mittel zur Darstellung der Kultur. Ein Werte- und Normensystem, welches somit in der Ideologie eines Unternehmens verinnerlicht ist, stellt gewisse Erwartungen an die Mitarbeiter und macht Aussagen darüber, wie man sich in bestimmten Situationen zu verhalten hat. Bei Unternehmen finden sich bekundete Werte in der Formulierung der Strategie oder der Ziele wieder. Weniger abstrakt treten sie in Verhaltensgeboten und -regeln, Tabus, Werbesprüchen, Mottos und Slogans auf.¹²

Grundannahmen stellen die Basisebene einer Kultur dar. Hierzu gehören die unbewussten, unreflektierten und festverankerten Vorstellungen über den Mensch und seine Umwelt. Diese werden so hochgradig als gegeben und real angesehen, dass nur noch sehr wenig Variation bei Lösungsansätzen innerhalb einer bestimmten Kultureinheit zu finden ist. Dies führt zu dem Umstand, dass neue Werte von den Mitgliedern einer Kultur mit den Grundannahmen verglichen und auf ihre Kompatibilität hin überprüft werden. Grundannahmen entstehen durch kollektive Lernprozesse: Wird in einer Kultur ein neuer Problemlösungsansatz permanent verifiziert, wird dieser Ansatz durch eine gemeinsame Lern- und Prüfungserfahrung mit der Zeit erst als gemeinsamer Wert betrachtet und dann als gemeinsame Grundannahme internalisiert. Schein definiert die Grundannahmen in sechs Kategorien:¹³

1. Das Wesen von Realität und Wahrheit definiert Wahrheiten und Tatsachen im materiellen und gesellschaftlichen Bereich. So können moralische Prinzipien eines Unternehmens etwa dazu führen, dass dieses keine Kredite aufnimmt oder notwendige Rationalisierungsmaßnahmen nicht implementiert.
2. Das Wesen der Zeit zeigt die Zeit als Konzept einer Gruppe und die Bedeutung der Zeit im kulturellen Umfeld auf.
3. Das Wesen des Raumes stellt die Verteilung, Zuweisung und den Besitz von Raum und die Bedeutung des privaten Bereichs dar.
4. Das Wesen der menschlichen Natur zeigt die Bedeutung des Menschseins und welche Attribute ein Mensch verinnerlichen kann.
5. Das Wesen menschlicher Handlungen definiert menschliche Aktivität in Relation zur Umwelt.
6. Das Wesen der zwischenmenschlichen Beziehungen gibt Auskunft über die Art und Weise, wie Menschen am Arbeitsplatz miteinander umgehen oder in Beziehung treten sollten. Man unterscheidet zwischen zwei Dimensionen: Zum einen Unternehmensloyalität und Verpflichtung, die sich durch Kooperation, Gruppenzusammenarbeit und Gemeinschaft zeigt und zum anderen die individuelle Freiheit und Autonomie, die sich durch Konkurrenzdenken und Individualismus ausdrückt.

¹¹ Vgl. Schein, E.: *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1995, S. 142 - 148

¹² Vgl. Schein, E.: *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1995, S. 148 - 156

¹³ Vgl. Schein, E.: *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1995, S. 156 ff.

Anhand der genannten Erkenntnisse leitet Schein seine Definition der Unternehmenskultur ab, welche von vielen Autoren und Wissenschaftlern verwendet wird und auch als Grundlage dieser Seminararbeit zu sehen ist.¹⁴

3.1.2 Kulturmodell nach Kobi und Wüthrich

Das von Jean-Marcel Kobi und Hans A. Wüthrich entwickelte Kulturmodell knüpft an der von Schein getroffenen Unterscheidung zwischen Ausdrucksform und Ursache der Unternehmenskultur an. Kobi und Wüthrich ordnen die vielfältigen Ausdrucksformen der Unternehmenskultur anhand dreier maßgeblicher Ursachen. Die drei von Ihnen definierten Ursprungsebenen sind die Kernfaktoren („menschenbezogen“), Managementfaktoren („instrumental“), und Umfeldfaktoren („unternehmensextern“). Die folgende Tabelle listet die drei Ebenen der Kultur und deren mögliche Ausdrucksformen auf.¹⁵

Abbildung 1: Ursprungsebenen und Ausdrucksformen des Kulturmodells nach Kobi und Wüthrich, Quelle: eigene Darstellung nach Kobi, J. / Wüthrich, H. 1986, S.70ff.

Kernfaktoren	Ausdrucksformen der Kultur
Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	<u>Lebensläufe:</u> Laufbahn, Dienstalter <u>Werte, Mentalitäten, Einstellungen:</u> Risiko-, Lernbereitschaft, Durchsetzungsvermögen
Rituelle Symbole	<u>Rituelles Verhalten:</u> Beförderungspraxis, Entscheidungsverhalten, Sitzungsverhalten, Besucherempfang, Wertschätzung der Kunden Nachwuchselektion, Kleidungsnormen, Sitzungsordnung, Parkplatzordnung
Kommunikation	<u>Kommunikations- und Informationsstil:</u> Offenheit, Spontanität, Kompromissbereitschaft
Managementfaktoren	
Strategien	<u>Strategische Leitideen:</u> erkennbare Richtung, Gewichtung, Markteinschätzung <u>Strategieumsetzung:</u> Bekanntheit/ Bedeutung der Ziele im Alltag
Strukturen und Prozesse	<u>Organisationsdokumente:</u> Anzahl, Umfang, Ausgestaltung <u>Organisationsphilosophie:</u> (De-)Zentralisierungsgrad, Formalisierungsgrad; Leitungsspanne, Art der Stellenbildung <u>Informale Strukturen und Prozesse:</u> Informale Kommunikationswege, Kontakte, Führer
Führungssysteme	<u>Systeme:</u> Anzahl, Art, Umfang; Beispiele: Planungs-, Budgetierungs-, Entlohnungssystem, Führungstechniken
Umfeldfaktoren	
Ökonomie Gesellschaft Technik Ökologie	Wirtschaftssystem, Konjunktur, Lohnstruktur Publikum, Verbände, Presse Technologischer Fortschritt/ Wandel Verfügbarkeit von Ressourcen

¹⁴ Unterreitmeier, A., Ansätze zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 2004 S.38ff.

¹⁵ Vgl. Kobi, J. / Wüthrich, H.; (1986): Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, S. 76f.

Die Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2. zeigen, dass die Unternehmenskultur auf verschiedenen Ebenen zu betrachten ist. Die vielfältigen Ausdrucks- und Erscheinungsformen sind ein Resultat von festverankerten Vorstellungen (Grundannahmen), die sich durch gemeinsame Lernprozesse gebildet haben. Die Unternehmenskultur ist sehr vielschichtig und komplex und lässt nur Einblicke auf ihre Ausdrucksformen nicht aber auf das Wesentliche zu.¹⁶

3.2 Qualitativ: Kulturtypologien

Die Typologisierung und Klassifizierung von Unternehmenskulturen stellen ein Hilfsmittel dar, um die Kultur eines Unternehmens zu erfassen und interkulturell zu vergleichen. Daher können bei M&A-Transaktionen eventuelle Konfliktbereiche zumindest teilweise vorhergesagt und folglich angemessener gemanagt und kontrolliert werden. Des Weiteren hat sich herausgestellt, dass das einfache Typologisieren und anschließende Kommunizieren einer Unternehmenskultur den jeweiligen Mitarbeitern hilft, sich ihrer eigenen Kultur bewusst zu werden. Sie verstehen die Hintergründe der eigenen Verhaltensweisen oder Arbeitsprozesse und die Unterschiede im Vergleich zu anderen Unternehmenskulturen besser.¹⁷ In der Literatur existieren zahlreiche Theorien zur Typologisierung, die Unternehmenskulturen anhand bestimmter Kriterien zu systematisieren. Nachfolgend werden die 4 gängigsten Methoden vorgestellt, wobei jedes dieser Modelle andere Kriterien berücksichtigt, um Unternehmen in unterschiedliche Kulturtypen einzuteilen. Nachfolgende Typologien werden anhand einer zweidimensionalen-Matrix bzw. eines Vierquadranten-Systems dargestellt. Dabei ergeben sich durch Kombination der Kriterien oder Ausprägungen (jeweils „niedrig/hoch“) der beiden Dimensionen vier definierte Kulturtypen. Jedoch ist anzumerken, dass eine Unternehmung zur gleichen Zeit mehrere dieser vier Kulturtypen einer Typologie beinhalten kann und dass Unternehmenskulturen innerhalb eines Kulturtyps sich trotzdem unterscheiden können. Da Dimensionen sehr stark, stark, leicht stark usw. ausgeprägt sein können, ist der Kulturunterschied mustergültig quantifizierbar. Abschließend werden die vier Kulturtypologien verglichen und auf Zusammenhänge überprüft.¹⁸

3.2.1 Kulturtypologie nach Deal und Kennedy

Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy führen in Ihrer Typologie zwei Faktoren ein, die im Markt determiniert werden.¹⁹ Der erste Faktor bezieht sich auf das Ausmaß des unternehmerischen Risikos und der zweite Faktor umschreibt die Geschwindigkeit, in der ein Feedback hinsichtlich Erfolg und Strategie des Unternehmens zu erwarten ist. Bei Berücksichtigung dieser Faktoren ergeben sich dabei vier unterschiedliche Konstellationen, die jeweils einen unternehmenskulturellen Grundtypus darstellen:²⁰

¹⁶ Vgl. Wagner, D.; Seisreiner, A.; Surrey, H.: Typologie von Lernkulturen in Unternehmen, 2001

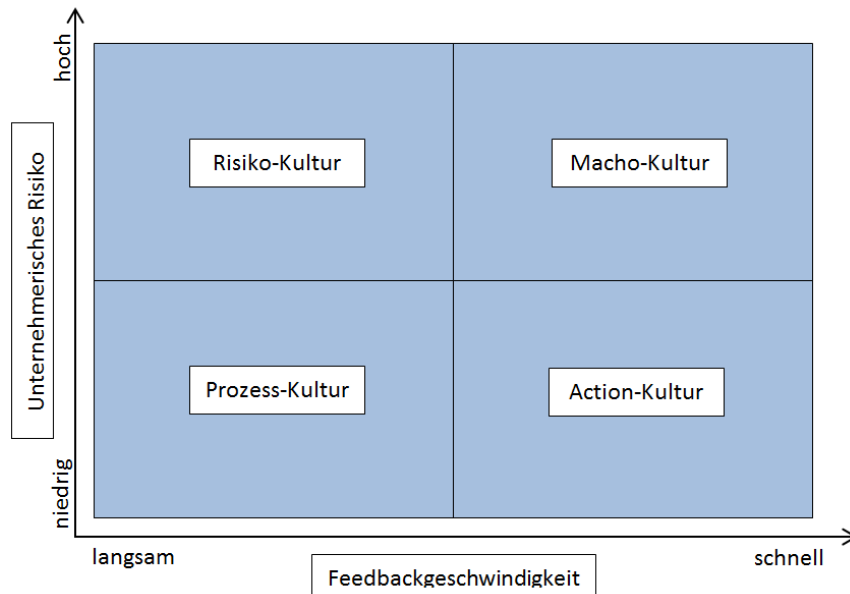
¹⁷ Vgl. Knittel, M, Cultural Due Diligence - Analyse, Methoden und Anwendungen, 2002, S.7

¹⁸ Vgl. Schuppener A. C., Kulturorientiertes Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen, 2006, S.39 ff.

¹⁹ o.V.: (17.03.2015) Deal and Kennedy's Cultural Model, (aufgerufen am 17.03.2015)
URL.: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm

²⁰ Vgl. Deal, T.; Kennedy, A.: Corporate Cultures, 2000, S. 107-120

Abbildung 2: Die vier Kulturtypen nach Deal und Kennedy, Quelle: eigene Darstellung nach Deal, T.; Kennedy, A.: Corporate Cultures, 2000, S. 107-120



Die Macho-Kultur weist einen hohen Grad an persönlichem Risiko auf und befindet sich in einem Markt, der ein schnelles Feedback über den Erfolg der Zielerreichung gibt. Unternehmen mit einer Macho-Kultur legen großen Wert auf Geschwindigkeit, Innovation sowie kurzfristige Erfolge. Unternehmen dieses Kulturtyps sind vor allem in riskanten und schnelllebigen Märkten erfolgreich, weniger in investitionsintensiven Märkten vertreten. Als Beispiel nennen Deal und Kennedy die Unterhaltungsindustrie und die Consulting-Branche. Mitarbeiter arbeiten nach dem Alles-oder-nichts-Handlungsgrundsatz, der entweder zu großen Erfolgen oder totalem Versagen führt und stehen dadurch unter hohem Leistungsdruck und Stress. Dies hat eine hohe Mitarbeiterfluktuation zur Folge, welche zu einem Verlust von Know-How und zu Verzögerungen im unternehmerischen Lernprozess führt.

Die Action-Kultur zeichnet sich besonders dadurch aus, dass nur ein relativ niedriges Risiko eingegangen wird, aber ein schnelles Feedback erwartet wird. Märkte mit solchen Eigenschaften sind der Konsumgüterbereich mit Unternehmen, die einen großen Kundenstamm haben, wie etwa H&M, McDonald's etc. In einem solchen Unternehmen werden spezielle Überwachungs- und Kontrollmechanismen eingeführt, um potenziellen Risiken entgegenzuwirken. Allerdings wiegen Fehlentscheidungen weniger schwer als in der zuvor beschriebenen Macho-Kultur. Um im Massenkundengeschäft bestehen zu können, müssen Unternehmen eine ausgeprägte Dynamik aufweisen und ihren Fokus auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden legen. Daher greifen Unternehmen mit einer „Action-Kultur“ häufig zu speziellen Motivationsprogrammen, um das Engagement und die Eigeninitiative zu fördern. Diese proaktive Orientierung ist in solchen Unternehmen ein fester Bestandteil des Wertesystems. Problematisch ist, dass Unternehmen dazu neigen, Qualität durch Quantität zu ersetzen und kurzfristige Ziele verfolgen. Im Fall von Problemen werden eher die Symptome als die Ursachen beseitigt.

Die Risiko-Kultur bzw. Wettkultur lässt Unternehmen hohe Risiken eingehen und impliziert die Bereitschaft längere Zeit auf ein Feedback der getroffenen Entscheidung zu

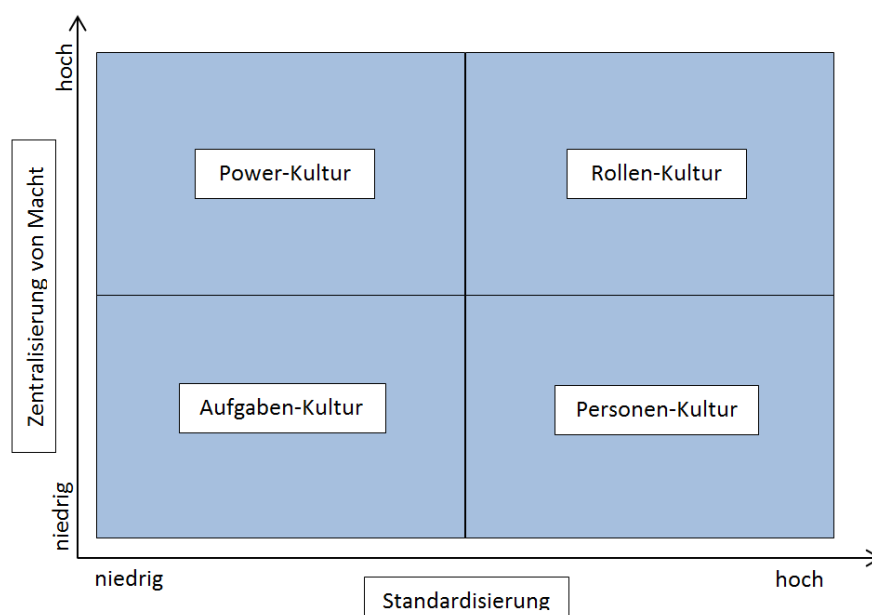
warten. Großkonzerne in Branchen wie z.B. der Luftfahrtindustrie weisen diesen Kulturtyp auf und setzen ihren Schwerpunkt auf zukünftig bedeutsame Investitionen und eine langfristige Erfolgssicherung. Hierbei kann jedoch eine Fehlentscheidung gravierende Folgen für das Unternehmen haben. Mitarbeiter in *Risiko-Kulturen* haben sich in streng hierarchische Strukturen einzugliedern und weisen ein hohes Maß an Akzeptanz für Autoritäten auf. Des Weiteren zeichnen sie sich als sehr belastbar und geduldig aus. Zu hoher Effektivität führt dieser Kulturtypus bei der Entwicklung und Produktion hochwertiger Produkte. Allerdings geht dieser Vorteil auf Kosten der Reaktionsfähigkeit und Flexibilität bei veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen.

Die Prozess-Kultur weist ein niedriges Risiko und ein langsames Feedback unternehmerischer Entscheidungen auf. Die Mitarbeiter dieser Kultur versuchen bestehende Risiken und Wahrscheinlichkeiten exakt zu kalkulieren, sowie Vertragsabläufe, Handlungsmethoden und bestimmte organisatorische Restrukturierungsmaßnahmen zu systematisieren und in den Arbeitsprozess zu integrieren. Unternehmen der *Prozess-Kultur* sind vor allem in Märkten erfolgreich, in denen die Ungewissheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung gering ist. Dies ist z.B. bei Banken, Versicherungen und öffentlichen Versorgungsbetrieben der Fall. Bei der Notwendigkeit rascher Entscheidungen besteht jedoch die Gefahr, dass sich die stark hierarchischen Unternehmensstrukturen mit ihren festgelegten Abläufen und Verhaltensweisen als derart starr erweisen, dass eine rasche Anpassung an veränderte äußere Bedingungen nur selten möglich ist.

3.2.2 Kulturtypologie nach Handy

Das im folgenden Teil beschriebene Kulturmodell von Charles Handy definiert die beiden Dimensionen Zentralisierung von Macht und Standardisierung. Dabei teilt Handy Unternehmenskulturen in die vier Kategorien Power, Rolle, Aufgaben und Person ein. Diese werden anhand eines Vierquadranten-System in der folgenden Abbildung verdeutlicht und anschließend erläutert:²¹

Abbildung 3: Die vier Kulturtypen nach Handy, Quelle: eigene Darstellung nach Handy, C.: Understanding Organisations, 1993, S. 180ff.



²¹ Vgl. Handy, C.: Understanding Organisations, 1993, S. 180ff.

Bei der Dimension Zentralisierung der Macht wird untersucht, an welcher Stelle bzw. wie die Entscheidungsfindung vollzogen wird. In zentralisierten Kulturen wie der Power-Kultur und der Rollen-Kultur werden viele Entscheidungen hauptsächlich von einem kleinen Personenkreis an der Spitze des Unternehmens getroffen und dem Rest der Mitarbeiter auferlegt. Untergebene sind für die Implementation der vorgegebenen Entscheidungen zuständig und verantwortlich, ohne am eigentlichen Entscheidungsprozess mitgewirkt zu haben. Im Vergleich dazu ist bei der Personen-Kultur und der Aufgaben-Kultur die Macht dezentralisiert und weit über das Unternehmen gestreut. Bei der Aufgaben-Kultur haben die einzelnen Teams und Projektgruppen die Entscheidungsgewalt, ohne dass diese von der Unternehmensspitze gravierend beeinflusst wird. Bei der Personen-Kultur hingegen entscheiden die einzelnen Partner gemeinschaftlich. Es gibt keine richtige Unternehmensspitze in diesem Sinne, an welcher sich die Macht konzentriert.

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Standardisierung im Unternehmen. Es wird untersucht, zu welchem Grad die Aufgaben im Unternehmen standardisiert sind. In der Power-Kultur und der Aufgaben-Kultur findet man nur wenige standardisierte Aufgaben. Die Aufgaben-Kultur ist meist in Projekte involviert, in welche es kaum Routinearbeiten gibt. Jedes Projekt ist aufs Neue herausfordernd und innovative Lösungsansätze müssen entwickelt werden. Daher ist wenig Platz für standardisierte Arbeiten. In der Power-Kultur ist dies ähnlich. Oft handelt es sich hier um Start-up Unternehmen, deren Aufgaben in keiner Weise von Standardisierungen geprägt sind. Man befindet sich auf unberührtem Boden und muss neuartige Wege und Lösungen finden. Bei der Rollen-Kultur und der Personen-Kultur ist dies anders. In der Rollen-Kultur sind die einzelnen Arbeitsplätze und die damit verbundenen Pflichten genau vorgegeben und definiert. Es gibt exakte Arbeitsplatzbeschreibungen, welche die korrekte Erfüllung der Aufgaben aufzeigen und erklären. Abweichungen vom Standard kommen nur selten vor. Bei der Personen-Kultur ist die Standardisierung nicht ganz so stark ausgeprägt wie dies bei der Rollen-Kultur der Fall ist. Allerdings lässt sich den Aufgaben ebenfalls ein relativ hohes Maß an Routine zuschreiben, da sich viele Arbeiten wiederholen.

Die Power-Kultur ist typisch für kleine und aufstrebende Unternehmen (Start-ups) oder Familienbetriebe. Sie hat eine einzige Autoritätsquelle, von welcher ‚Einflussstrahlen‘ ausgesendet werden, die auf das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter wirken. Von den Mitarbeitern wird Treue Loyalität und Unterwürfigkeit erwartet. Je weiter ein Mitarbeiter vom Machtzentrum entfernt ist, desto geringer ist seine Macht und sein Einfluss. Der Erfolg der Unternehmung hängt dabei zum größten Teil von der Kompetenz und den Führungsqualitäten der Person oder Personen im Zentrum ab. Probleme können dann auftreten, wenn das Unternehmen in zu viele Aktivitäten oder Regionen aktiv ist und die Machtquelle das Unternehmen nicht mehr angemessen führen, kontrollieren oder koordinieren kann.

Die Rollen-Kultur ist in bürokratisch organisierten Unternehmen, großen Konzernen oder im öffentlichen Dienst zu finden. Ihre Stärke liegt in ihren Funktionen bzw. Spezialgebieten (Einkauf, Verkauf, Produktion, etc.) Die gegliederte Struktur kann man sich mit den verschiedenen Abteilungen in Form eines antiken Tempels und dessen Säulen vorstellen. Das Dach wird durch das Topmanagement dargestellt, welches die Funktionen kontrolliert und koordiniert. Regeln, definierte Arbeitsabläufe und genaue Arbeitsplatzbeschreibungen dominieren das interne Umfeld der Rollen-Kultur. Die Rolle und Bedeutung einer Arbeitsstelle ist viel wichtiger als die Person, welche diese Arbeitsstelle einnimmt.

Mitarbeiter spezialisieren sich auf ihre Arbeitsbereiche und haben wenige Variationsmöglichkeiten hinsichtlich der Spannweite ihrer Arbeit. Mitarbeiter müssen gesteckte Ziele erreichen, werden bei überdurchschnittlich guter Arbeit nicht sonderlich entlohnt. Beförderungen basieren auf der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Rollen-Kulturen sind besonders erfolgreich in stabilen und vorhersehbaren Märkten. Massenproduktion und Skalenerträge sind hierbei wichtiger als Innovation, Flexibilität oder Kreativität.

Die Aufgaben-Kultur tritt hauptsächlich in Unternehmen bzw. Abteilungen auf, die sich auf bestimmte Projekte fokussieren müssen. Die interne Organisation konzentriert sich v.a. darauf, Teams mit kompetenten Mitarbeitern zu bilden und für einen terminierten Zeitraum auf ein Projekt zu vereinen. Am besten kennzeichnen lässt sich dies mithilfe einer Matrix-Struktur. Wichtige Werte sind Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Innovation und individuelle Autonomie. Deshalb sind diese Kulturen besonders erfolgreich in Märkten mit hartem Wettbewerb und einem kurzen Produktlebenszyklus. Arbeiten die gleichen Mitarbeiter zu lange an einem Projekt, könnten sie eine Rolle im Team annehmen und es würde sich eine Rollen-kultur entwickeln. Dies hätte eine Abnahme an Innovation und Kreativität zur Folge. Ein weiteres Problem ist, dass durch ausgedehnte Diskussionen hohe Kosten verursacht werden.

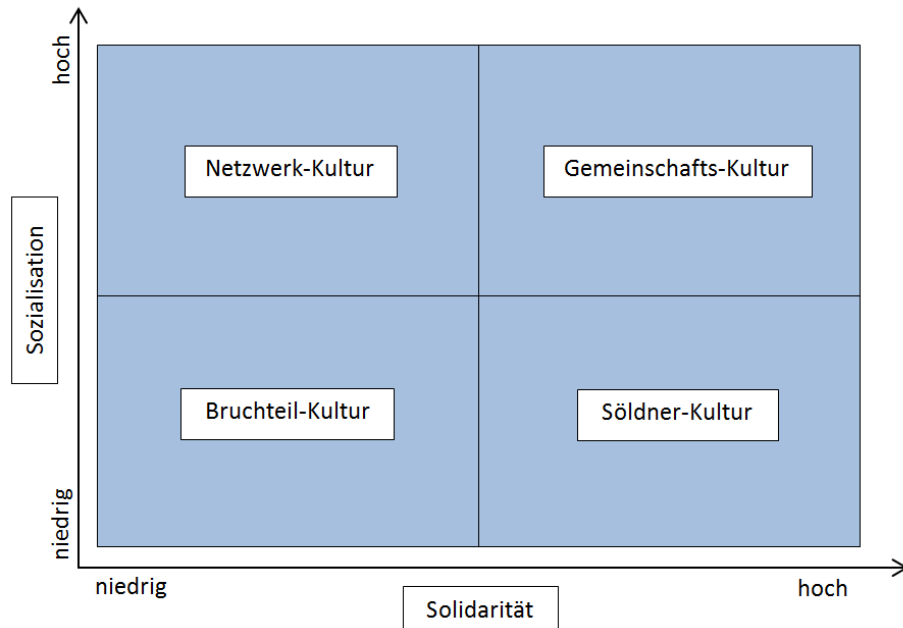
Die Personen-Kultur ist eher bei kleineren Unternehmen anzutreffen. Sie entsteht meistens, wenn eine Gruppe von Personen entscheidet, sich zusammen zu schließen. Diese Kultur soll einzig und allein dem einzelnen Individuum dienen. Jede einzelne Person hat bestimmte Ziele, die über den Gemeinschaftszielen stehen. Die Aufgaben der Personen-Kultur sind oftmals standardisiert und repetitiv. Entscheidungen werden von jedem Mitglied einzeln und selbstständig getroffen. Es gibt dabei kaum Regeln oder Koordinationsmechanismen. Da es keine zentrale Machtquelle gibt, hat das Individuum im Vergleich zu anderen Unternehmenskulturen fast komplette Autonomie.

3.2.3 Kulturtypologie nach Goffee und Jones

Rob Goffee und Gareth Jones wählen die Dimensionen „Sozialisation“ und „Solidarität“, die beide unterschiedliche Arten von sozialen Beziehungen beschreiben. „Sozialisation“ beschreibt Beziehungen, die emotionaler, nicht-instrumentaler Natur sind. Es wird aufgezeigt, inwieweit Freundschaften am Arbeitsplatz gebildet werden und in welcher Art und Weise Mitarbeiter miteinander umgehen. „Solidarität“ bezieht sich weniger auf Gefühle und Emotionen, sondern beschreibt Beziehungen, die aufgrund gemeinsamer Aufgaben, geteilter Interessen und Gruppenzielen bestehen, sie sind instrumentaler Natur. Die Kombination der Kriterien und Ausprägungen (jeweils „niedrig/hoch“) ergibt folgende Unternehmens-kulturtypen:²²

²² Vgl. Goffee, R.; Jones, G.: The Character of a Corporation, 1998, S. 12ff.

Abbildung 4: Die vier Kulturtypen nach Goffee und Jones, Quelle: eigene Darstellung nach Goffee, R.; Jones, G.: The Character of a Corporation, 1998, S. 12ff.



Die Bruchteil-Kultur ist durch niedrige Solidarität und niedrige Sozialisation geprägt. Diese Form ist besonders bei Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatungen anzutreffen. Als positiv wird der geringe Koordinationsbedarf und die Unabhängigkeit voneinander empfunden. Nachteilig kann sich der geringe soziale Austausch auf die Motivation auswirken. Geringe Kooperation und Koordination können zum Verlust der gemeinsamen Ziele und erhöhtem Egoismus führen.

Die Netzwerk-Kultur ist geprägt durch Attribute wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Vertrauen und Loyalität. Dieses Klima fördert Teamwork und eine schnelle Kommunikation. Schwachstellen sind aufgrund der Priorität auf persönliche Beziehungen zu große Toleranz von ungenügender Leistung sowie Vernachlässigung der Unternehmensziele oder Mission. Ebenso kann es in Entscheidungsfindungsprozessen mangels offener Aussprache der Meinung und aufgrund geringe Konfliktbereitschaft vorkommen, dass Alternativen nicht angesprochen bzw. umgesetzt werden. Eine endgültige Entscheidung spiegelt meist den größten gemeinsamen Nenner der Beteiligten wider aber nicht die eigentlich beste Lösung. Entscheidungsfindungen spielen sich dann v.a. bei informellen Meetings wie z.B. bei einem Glas Bier oder auf dem Golfplatz ab.

Die Söldner-Kultur ist sehr ziel- und leistungsorientiert. Dabei werden Informationen symmetrisch weitergegeben und Feedback und Wertschätzungen werden direkt und objektiv mitgeteilt. Söldner-Kulturen haben oftmals sehr flache Hierarchien und Meinungsverschiedenheiten werden nicht als persönliche Attacks bewertet. Mitarbeiter werden als Ressourcen zur Zielerfüllung gesehen, auf Grund dessen das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander oft rücksichtslos ist. Das permanente Streben nach Erfolg führt zu Stress und Frustration bei den Mitarbeitern, was sich durch eine hohe Fluktuation ausdrückt. Aus Unternehmenssicht kann sich durch eine ausschließliche Fokussierung auf die Ziele eine tunnelartige Sichtweise entwickeln und neue Geschäftschancen vernachlässigt oder komplette übersehen werden.

Die Gemeinschafts-Kultur vereint positive Elemente der beiden zuvor beschriebenen Unternehmenskulturen: Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft und Loyalität werden gepaart mit dem Streben nach Leistung und Zielerfüllung. Diesen Kulturtyp findet man oftmals in Start-up Unternehmen, mit einem starken charismatischen Führer. Das familienartige Wertesystem des Gründers sowie dessen Vision, Elan und Dynamik inspirieren die Mitarbeiter. Dieser hohe Grad an Sozialisation soll dazu verhelfen, Zielvorgaben zu erreichen und Gewinne zu erwirtschaften. In dieser Kultur gibt es jedoch auch Situationen mit Interessenskonflikten zwischen den beiden ausgeprägten Dimensionen „Sozialisation“ und „Solidarität“. Differenzen kann es z. B. bei dem Behandeln der Mitarbeiter geben, die schwache Leistungen erbringen. Die hohe Sozialisation erschwert dabei das Tadeln oder Entlassen von diesen Mitarbeitern. Doch genau dies würde die hohe Solidarität fordern, um die Unternehmensziele zu erfüllen.

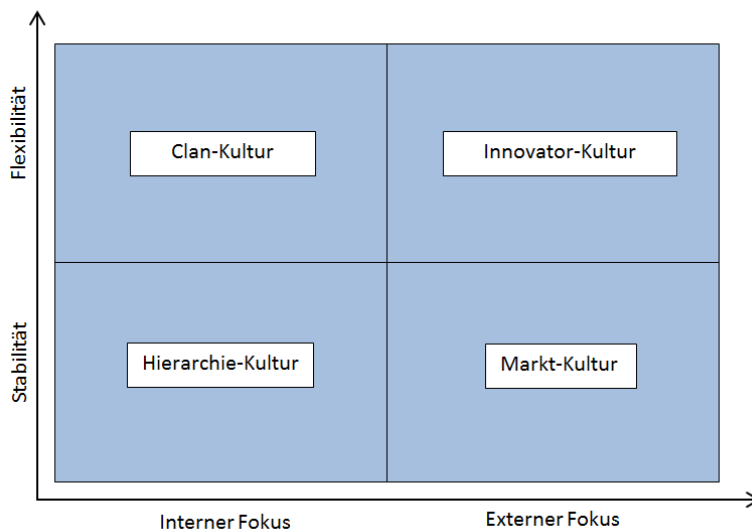
3.2.4 Kulturtypologie nach Cameron und Quinn

Das Typologisierungmodell von Kim Cameron und Robert Quinn definiert zwei Dimensionen, die von zwei Verhaltensweisen in Unternehmen abhängen. Somit kann ein Unternehmen flexibel oder stabil ausgerichtet sein. Ebenso liegt der hauptsächliche Fokus eines Unternehmens entweder intern oder extern. Unternehmen mit einem hohen Maß an Stabilität und Kontrolle weisen meist eine stark zentralisierte Macht auf. Mitarbeiter haben feste Vorgaben, die sie unter Einsatz von Performance-Indikatoren zu erreichen haben. Unternehmen mit hoher Flexibilität und Dezentralisierung der Macht sind hingegen besonders anpassungsfähig und kreativ. Dies wirkt sich besonders vorteilhaft auf die Produktentwicklung und Innovationskraft aus. Verschieden Lösungsalternativen werden in Betracht gezogen, jedoch kann es auch zu Effizienzproblemen kommen. Unternehmen mit hohem internen Fokus konzentrieren sich auf das Verhalten der Mitarbeiter um Ziele wie z.B. einen guten Kundenservice zu erreichen. Solche Unternehmenskulturen sind gekennzeichnet durch hohe Qualitätsstandards und einer effizienten Ressourcennutzung. Meist ist auch die Mitarbeiterzufriedenheit überdurchschnittlich hoch. Doch oftmals werden aufgrund eines hohen Engagements und einer starken Innendynamik die Ziele und Mission des Unternehmens vernachlässigt, oder externe Einflüsse übersehen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich ein Unternehmen mit hohem externen Fokus auf die Erreichung der Ziele im Markt, wie z.B. Neukundengewinnung. Jedoch leiden diese Unternehmen häufig an fehlendem Engagement und Pflichtbewusstsein der Mitarbeiter, die sich nicht mit den Zielen identifizieren können. Durch Variation der vier Verhaltensweisen, ergeben sich vier von Cameron und Quinn definierte Kulturtypen:²³

²³ Vgl. Cameron, K.; Quinn, R.: Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, 2011, S.23ff.

Abbildung 5: Die vier Kulturtypen nach Cameron und Quinn,

Quelle: eigene Darstellung nach Cameron, K.; Quinn, R.: Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, 2011, S.23ff.



Die Clan-Kultur weist einen internen Fokus und ein hohes Maß an Flexibilität auf. Die Atmosphäre am Arbeitsplatz ist äußerst personenorientiert, freundlich und wird von Werten wie z.B. Loyalität, Tradition, Höflichkeit, Gerechtigkeit, Moral, Vertrauen und Gleichberechtigung geprägt. Führungspersonen bekommen eine Vaterrolle zugesprochen und zeichnen sich durch Empathie und Verantwortungsbewusstsein aus. Die langfristige Entwicklung und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden als Wettbewerbsvorteil betrachtet, finanziell gefördert und in Entscheidungsprozesse integriert. Aufgrund dessen legen Clan-Kulturen besonderen Wert auf Konsens, Kompromisse und Teamwork. Jedem Mitarbeiter wird die Eigeninitiative, Autorität und Fähigkeit zugesprochen, seine Arbeit selbst zu organisieren. Dies spiegelt sich in einem hohen Maße an Flexibilität und Kreativität wieder. Im Unternehmen verlässt man sich eher auf freiwillige informelle Kontrollmechanismen, als auf hierarchische und bürokratische Kontrollsysteme.

Die Hierarchie-Kultur wird durch einen internen Fokus und Stabilität geprägt. Arbeitsprozesse sind strukturiert, formal, standardisiert und eindeutig definiert. Grundsätzliche Werte der Unternehmung sind Formalität, Logik, Koordination, Gehorsam, Ordnung und Effizienz. Führungskräfte sind vorsichtig und konservativ und treffen Entscheidungen auf Basis genauer Analyse der Fakten. Mitarbeitern wird dadurch ein Gefühl der Sicherheit und Kontinuität vermittelt, wodurch sie sich mit den Unternehmenszielen leichter identifizieren können. Allerdings fällt es Mitarbeitern aufgrund der hohen Strukturierung oftmals schwer, mit Kollegen anderer Abteilungen bzw. Funktionen zusammenzuarbeiten, da dies nicht zur Routine gehört.

Die Innovator-Kultur hat einen starken externen Fokus und ist äußerst flexibel. Sie bietet Platz für Dynamik, Kreativität und wird deshalb oft bei Start-up Unternehmen vorgefunden. Solche Unternehmen sind sehr anpassungsfähig und reagieren sehr schnell auf Marktveränderungen und gewandelte Kundenbedürfnisse. Weil Marktsignale schnell aufgenommen und interpretiert werden, findet ein ständiger Prozess der Umstrukturierung statt. Führungspersonen sind innovativ, risikofreudig, motivierend und charismatisch. Sie räumen ihren Mitarbeitern individuelle Freiheit ein und sehen Fehler als wichtigen Teil einer

kontinuierlichen Verbesserung. Entscheidungen beruhen nur selten auf Analysen und Fakten sondern eher auf Intuition. Außerdem stehen die Bedürfnisse des Kunden immer im Mittelpunkt. Die Ziele des Unternehmens konzentrieren sich deshalb darauf, einzigartige und neue Produkte anzubieten und neue Ressourcen zu finden.

Die Markt-Kultur charakterisiert durch einen hohen externen Fokus und Stabilität, ist außerordentlich ergebnisorientiert. Zu den Zielen des Unternehmens, die sehr wettbewerbsorientiert sind, gehören die Erhöhung des Marktanteils, Erlangung oder Verteidigung der Marktführerschaft, erhöhte Produktivität sowie kontinuierliche Umsatzsteigerungen. Hauptwerte im Unternehmen sind eine hohe Aggressivität, Fleiß, Eigeninitiative sowie Engagement der Mitarbeiter. Führungspersonen sind streng, dirigierend und haben hohe Erwartungen. Autorität wird einer Person bedingt durch den Grad ihrer fachlichen Kompetenz zugewiesen. Daraus ergibt sich eine sehr leistungsorientierte Bewertung und Beförderung der Mitarbeiter.

3.2.5 Vergleichende Analyse der Typologien

Alle vier genannten Modelle zur Unterscheidung und Typologisierung von Unternehmenskulturen haben gemeinsam, dass sie sich zur Messung und Einordnung der kulturellen Gesichtspunkte bestimmter Kriterien bzw. zweier Dimensionen bedienen.

Vergleicht man die Dimensionen der genannten Typologierungsmodelle stellt man fest, dass sich diese stark unterscheiden. Lediglich bei der von Cameron und Quinn definierten Dimension Stabilität/Flexibilität lassen sich Ähnlichkeiten zu der Kulturtypologie nach Handy feststellen. Sowohl Eigenschaften der Dimension Zentralisierung von Macht als auch Eigenschaften der Dimension Standardisierung der Typologisierung nach Handy finden sich in der Dimension Stabilität/Flexibilität bei Cameron und Quinn wieder und werden somit in dieser Dimension zusammengefasst. Dabei unterstellen Cameron und Quinn Unternehmenskulturen mit Stabilität und Kontrolle gleichzeitig eine Machtzentralisierung als auch eine Standardisierung von Prozessen (Handy). Flexibilität wird von ihnen als Dezentralisierung von Macht definiert und ermöglicht aufgrund fehlender Standards Kreativität und Innovation. Die Kulturtypologie nach Handy ermöglicht demnach eine detailliertere Analyse der Strukturen, wohingegen Cameron und Quinn eine zusätzliche Dimension liefern, die den Unternehmensfokus in intern und extern unterscheidet.

Die von Deal und Kennedy von Goffee und Jones definierten Dimensionen liefern neue Kriterien und unterscheiden sich sehr von anderen Typologisierungen. Bei Deal und Kennedy spielen unternehmensexterne Faktoren eine große Rolle, bei Goffe und Jones die Art der sozialen Interaktion.

Abschließend ist aufgrund der Abweichungen festzustellen, dass Typologierungsmodelle keine allumfassende Aussagefähigkeit bzw. auch keine Allgemeingültigkeit besitzen, da sie jeweils nicht vermögen, sämtliche kulturellen Unterschiede zweier Unternehmen zu erfassen, sondern lediglich Teilbereiche einer Unternehmenskultur analysieren. Im Rahmen einer M&A-Transaktion kann es dennoch sehr erfolgsversprechend sein, mehrere dieser Modelle einschließlich deren Verknüpfung zu verwenden sowie ergänzend qualitative Aussagen der beteiligten Mitarbeiter einzuarbeiten. Zusammengefasst stellen die Kulturtypologien ein kompaktes, durchaus gehaltvolles Analyseinstrument dar, das es ermöglicht, einen raschen Überblick über kulturelle Unterschiede sowie kulturbedingte Konfliktherde zu liefern.

3.3 Hypothesen

Aufgrund des einhergehend getätigten Vergleichs, wird die Hypothese aufgestellt, dass Unternehmenskulturen bei der Dimension Stabilität/Flexibilität der Kulturtypologie nach Cameron und Quinn ähnlichen Kulturtypen zugeordnet werden müssten, wie bei der Kulturtypologie nach Handy. So würde beispielsweise eine „stabile“ Unternehmenskultur sowohl eine zentralisierte Macht als auch einen hohen Grad an Standardisierung vorweisen. Diese soll in einer nachfolgenden Feldstudie getestet werden und eventuelle Widersprüche unter den Modellen erläutern.

Weitere Annahmen die getestet werden sind ein Einfluss der Branche und der Landeskultur auf die Unternehmenskultur und ob die Methodik der Kulturtypologien für eine Unternehmenskulturanalyse geeignet und praktikabel ist. Bezüglich des Unternehmenszusammenschlusses von Multivac und TFM wird angenommen, dass sich eine Typologisierung anhand genannter Modelle anstellen lässt und dadurch Missverständnisse und Kulturunterschiede abbauen könnte und somit zu einer besseren Integration beitragen würde.

4 Feldstudie

4.1 Vorstellung der untersuchten Unternehmen

MULTIVAC Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG ist seit über 50 Jahren weltweit erfolgreicher Hersteller von Verpackungsmaschinen, der mit seinen konsolidierten Unternehmen weltweit 4400 Mitarbeiter beschäftigt. Als Hidden-Champion ist Multivac Weltmarktführer im Bereich der Tiefziehverpackungsmaschinen und mit insgesamt 11 Produktionsstandorten, sowie Vertrieb und Service in mehr als 140 Länder aktiv.^{24,25}

Tokyo Foods Machinery wurde 1969 gegründet, beschäftigt aktuell 112 Mitarbeiter und arbeitet schon seit 1971 mit Multivac zusammen. Während Multivac ein Maschinenbauunternehmen ist, war TFM ursprünglich ein Handelshaus (Shosha) für Maschinen, das sich aber immer mehr auf das Foliengeschäft konzentrierte. Dieses macht mittlerweile ca. 50% des Umsatzes aus. Neben dem Vertrieb der Multivac Produkte ist auch das Geschäft mit Partnermaschinen bei TFM stärker ausgeprägt als bei Multivac üblich. Das klassische Multivac Maschinengeschäft macht bei TFM nur etwa 25% des Umsatzes aus.

Aus strategischen Gründen hat Multivac in 2007 ein großes Aktienpaket erworben und den Anteil am japanischen Unternehmen auf 78,2% erhöht (Eigene Aktien nach Schlüssel der restlichen Anteile aufgeteilt).²⁶

4.2 Vorbereitung der Studie und Vorgehen

Um oben aufgestellte Hypothesen zu testen, werden im Rahmen einer kleinen Feldstudie vier leitende Angestellte der beiden Unternehmen Multivac und TFM in Form eines Fragebogens befragt, der in Anlage A dargestellt ist. Die Teilnehmer sollen Informationen darüber preisgeben, wie sie das jeweilige Unternehmen bzw. dessen Kultur empfinden. Um den Aufwand gering zu halten, wurde eine Google-Form Umfrage per Email verschickt. Außerdem werden die beiden Unternehmenskulturen drei der vier genannten

²⁴ MULTIVAC Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG, (2014) *Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2013*

²⁵ MULTIVAC Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG: „Mitarbeiter“ unter: <http://www.multivac.de/multivac/mitarbeiter.html> (abgerufen am 12.04.2015)

²⁶ Vgl. Geis, S.: persönliche Mitteilung: *Seminararbeit „Unternehmenskulturanalyse“* (08.04.2015)

Kulturtypologien zugeordnet. Dafür wurden die relevanten Kulturtypologien nach Goffee und Jones, nach Handy und nach Cameron und Quinn ausgewählt, um die aufgestellte Hypothese zu testen. Dieser Teil des Fragebogens orientiert sich in komprimierter Form an dem von Alexander Zimmer entwickelten Umfragekonzept.²⁷

Im ersten Teil der Umfrage werden die Unternehmenskulturen anhand der zwei Kulturdimensionen des Typologisierungsmodells von Goffee und Jones zugeordnet. Vier Fragen untersuchen die Dimension Solidarität und drei Fragen die Dimension Sozialisation. Jede Frage wird durch ein Aussagenpaar und einer fünf-Schrittskala gestellt, bei der man ankreuzen kann, welche Aussage in welchem Maße zutrifft. Insgesamt werden die Punkte jeder Dimension addiert und durch die Anzahl der Befragten geteilt. Indem man diesen Wert mit dem maximal möglichen Wert jeder Dimension vergleicht, wird die Unternehmenskultur den Kulturtypen zugeordnet.

Im zweiten und dritten Teil unterscheidet sich die Fragestellung von der Vorherigen. Die Unternehmenskulturen werden nun direkt den Kulturtypen der Typologisierungsmodele zugeordnet. Hierbei werden bei jeder Frage vier Antworten präsentiert, wobei jede Antwort einen Kulturtypus impliziert und charakterisiert. Es werden sechs Fragen bezüglich der Kulturtypologie nach Cameron und Quinn gestellt und nachfolgend sechs Fragen bezüglich der Kulturtypologie nach Handy. Die Häufigkeiten der Antworten werden nach Kulturtyp gegliedert, addiert und anschließend untereinander verglichen.

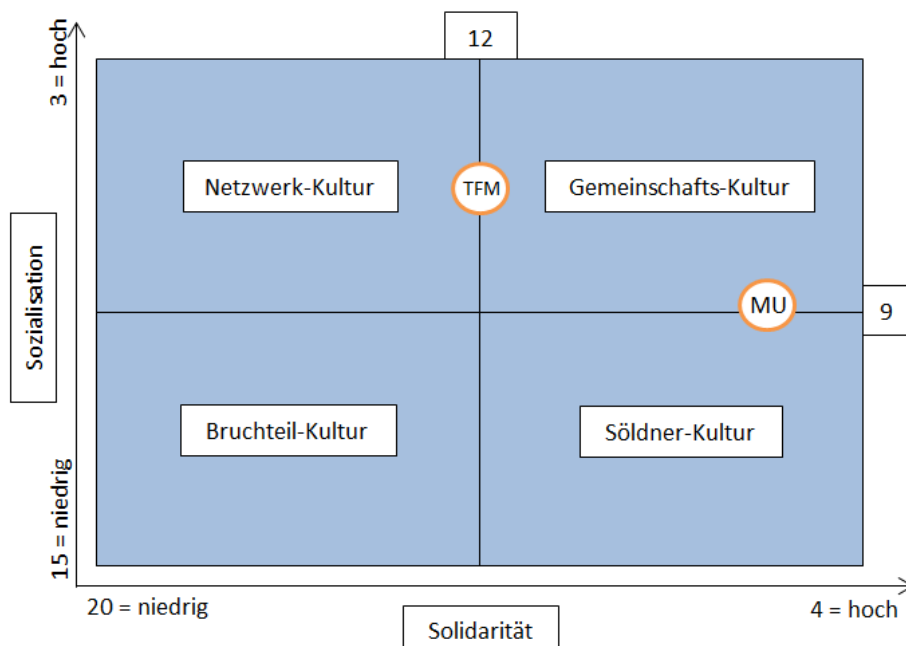
Die Umfrage endet mit acht allgemeinen Fragen über den Erfolg einer Unternehmenskulturanalyse. Hierbei wird auch die genannte Unternehmensintegration retrospektiv rezensiert und betrachtet.

4.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Umfrage werden in Anlage B zusammengefasst. Bei den beiden Dimensionen Solidarität und Sozialisation der Kulturtypologie nach Goffee und Jones konnten in einem Pro-Teilnehmer gewichteten Durchschnitt ein Höchstwert von 20 Punkten bzw. 15 Punkten erreicht werden. Die Neutralwerte sind 12 und 9. Wobei ein niedriger Wert eine starke Ausprägung der Kultur innerhalb derjenigen Dimension impliziert. Bei der Dimension Solidarität erreichte die Unternehmenskultur von Multivac den Wert 7,33 von 20, die von TFM einen Wert von 12. Bei der Dimension Sozialisation erreichte die Unternehmenskultur von Multivac den Wert 8,66 von 15 und die Unternehmenskultur von TFM einen Wert von 6. Somit tendiert die Unternehmenskultur von Multivac zu einer starken Ausprägung der Solidarität und einer mittleren Ausprägung der Sozialisation und lässt sich den Kulturtypen Gemeinschafts-Kultur und Söldner-Kultur zuordnen. Die Unternehmenskultur von TFM im Gegensatz dazu weist eine stärkere Ausprägung der Sozialität und eine mittlere Ausprägung der Solidarität auf. Sie kann sowohl den Kulturtypen Netzwerk-Kultur als auch Gemeinschaftskultur zugeordnet werden.

²⁷ Vgl. Zimmer, A.: Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Merger & Acquisitions, 2001, S.97 ff.

Abbildung 6: Zuordnung der Unternehmenskulturen zur Kulturtypologie nach Goffee und Jones



Bei dem Umfrageteil zu den Kulturtypologien nach Cameron und Quinn und nach Handy ergaben sich folgende Ergebnisse. Die den Kulturtyp entsprechende Antworten wurden aufsummiert.

Abbildung 7: Zusammenfassung der Umfrageergebnisse, Quelle: Anlage B

Kulturtypen nach Cameron und Quinn				Kulturtypen nach Handy			
MU		TFM		MU		TFM	
Clan	1	Clan	1	Power	2	Power	1
Innovator	4	Innovator	0	Rollen	1	Rollen	2
Markt	13	Markt	1	Aufgaben	14	Aufgaben	1
Hierarchie	0	Hierarchie	4	Personen	1	Personen	2

Die den Kulturtypen zugeordneten Antworten verweisen bei der Kulturtypologie nach Cameron und Quinn auf eindeutige Ergebnisse. Die Unternehmenskultur von Multivac ist trotz vereinzelter abweichender Antworten der Markt-Kultur zuzuordnen; die Unternehmenskultur von TFM der Hierarchie-Kultur. Auch bei der Kulturtypologie nach Handy kann man die Unternehmenskultur Multivacs klar der Aufgaben-Kultur zuordnen. Nur bei den TFM Ergebnissen ist keine eindeutige Tendenz zu einem Kulturtyp festzustellen. Da jedoch Antworten der Rollen und Personen-Kultur dominieren kann eine starke Ausprägung der Dimension Standardisierung angenommen werden.

Abbildung 8: Zuordnung der Unternehmenskulturen zur Kulturtypologie nach Cameron und Quinn

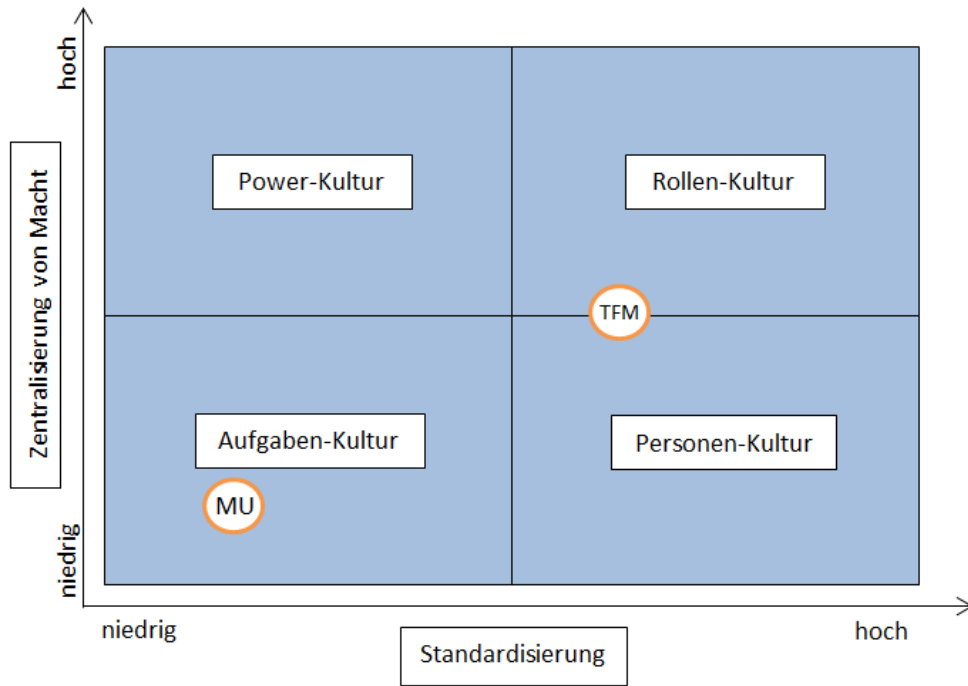
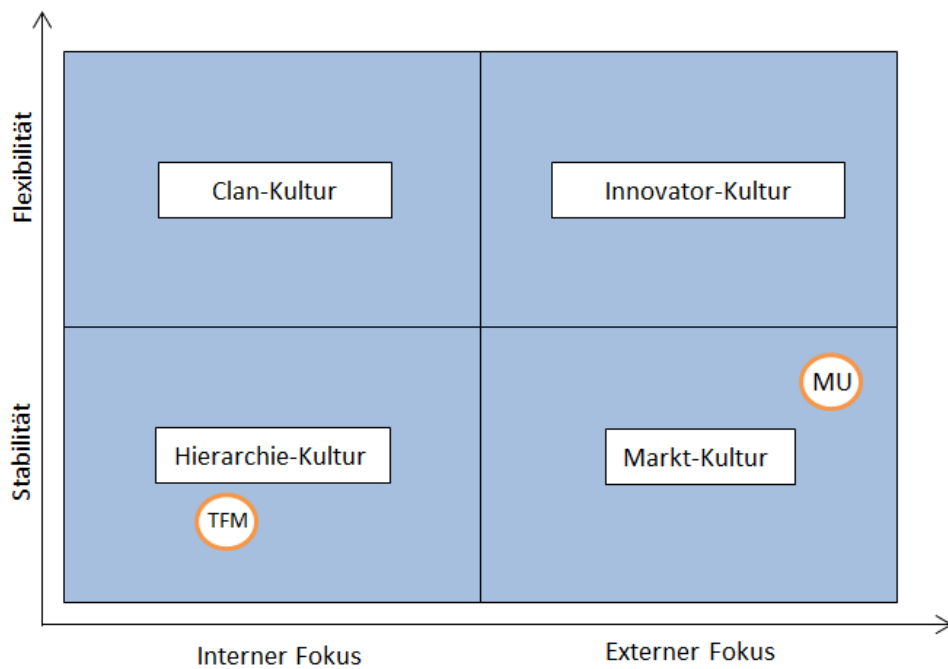


Abbildung 9: Zuordnung der Unternehmenskulturen zur Kulturtypologie nach Handy



Des Weiteren ergab die Umfrage, dass bei dem Unternehmenszusammenschluss lediglich eine rudimentäre CDD durchgeführt wurde, diese aber in ausführlicher Weise sinnvoll hätte sein können, da unter anderem alle Befragten sehr große Unternehmenskulturunterschiede bestätigen. Alle Umfrageteilnehmer weisen abschließend auf einen Einfluss der Branche und Landeskultur hin.

4.4 Interpretation

Die Kulturtypologien nach Handy und nach Cameron und Quinn liefern relativ eindeutige und aufschlussreiche Ergebnisse. Allerdings führt die Kulturtypologie nach Goffee und Jones in diesem Fall nicht zu klaren und verwertbaren Erkenntnissen über Kulturunterschiede. Eine mögliche Schwäche des Modells könnte darin bestehen, dass im Rahmen von Umfragen zwischenmenschliche Beziehungen rein subjektiv und optimistisch bewertet werden. Dies kann aber auch der Art der suggestiven Frageform geschuldet sein, die keine große Varietät an Antworten zugelassen hat. Aufgrund genannter Faktoren kann nach der Kulturtypologie von Goffee und Jones keine eindeutige Zuordnung getroffen werden. In diesem Fall ist sie eher ungeeignet um Kulturunterschiede zu definieren.

Die Annahme, dass Unternehmenskulturen, die bei der Kulturtypologie nach Cameron und Quinn als stabil gelten auch gleichzeitig bei der Kulturtypologie nach Handy eine Machtzentralisierung und einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen, kann im Fall von TFM bestätigt werden. Allerdings wird die Annahme im Falle Multivacs widerlegt. Die Unternehmenskultur weist zwar von Stabilität geprägte Strukturen auf, aber auch eine Machtdezentralisierung und einen geringen Grad an Standardisierung. Es ist also durchaus sinnvoll beide Modelle anzuwenden.

Auch 8 Jahre nach der Übernahme von TFM lassen sich Unternehmenskulturunterschiede feststellen. Die Umfrageteilnehmer verweisen dabei insbesondere auf kulturelle Missverständnisse, wie z.B. deutsches Unverständnis bei Gesichtsverlust und damit zusammenhängende Handlungsweisen in Japan. Als weitere Beispiele von Kulturunterschieden werden die Konfliktvermeidung, die Geschäftskultur, die Kommunikation, der Kundenkontakt und die Arbeitszeitregelung genannt. Die Importanz einer Unternehmenskulturanalyse wird von den Umfrageteilnehmern damit begründet, dass sie Verständnis für diese kulturellen Besonderheiten wecken kann und die Mitarbeiter sensibilisiert. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings auch die Post-Merger-Integration,²⁸ da eine Analyse nur die Erkenntnis über Kulturunterschiede liefert, nicht aber die ggf. erforderliche Veränderung.

²⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Post Merger Integration (abgerufen am 12.04.2015)
<http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/post-merger-integration.html>

5 Schluss

5.1 Zusammenfassung

Diese Arbeit liefert einen Überblick über die in der Literatur bekanntesten Modelle der Kulturanalyse bei Unternehmenszusammenschlüssen. Zunächst werden die Kulturtypologien verglichen und daraus Hypothesen abgeleitet. Im zweiten Teil werden diese Annahmen im Rahmen einer Feldstudie getestet. Die in der Literatur gängigen Modelle werden somit auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und Stärken und Schwächen ermittelt. Mittels der Umfrage gelingt es zudem, die beiden Unternehmen Multivac und TFM verschiedenen Kulturtypen zuzuordnen und dadurch Kulturunterschiede zu ermitteln. Die Umfrage zeigte außerdem die Relevanz und den Erfolg einer CDD.

5.2 Limitationen

Die in dieser Arbeit durchgeführte Feldstudie ist nicht repräsentativ, da die Teilnehmer nicht zufällig ausgewählt wurden und vom Ergebnis der Teilerhebung auch nicht sicher auf die Verhältnisse der Gesamtmasse geschlossen werden kann.²⁹ Es wurden ausschließlich Arbeitnehmer aus den Abteilungen Controlling, IT und Vertrieb befragt, die Erfahrung im Umgang mit beiden Unternehmenskulturen, bzw. mit der Unternehmensintegration aufweisen. Es ist durchaus denkbar, dass die Unternehmenskultur von anderen Mitarbeitern anderer Abteilungen unterschiedlich wahrgenommen oder gelebt wird oder sogar eine gänzlich abweichende Unternehmenskultur vorherrscht. Auch ist ein starker Einfluss der Landeskulturunterschiede auf die Umfrageergebnisse anzunehmen, die in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurden. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese eine große Rolle spielen. Um allgemeine deutsch-japanische Kulturunterschiede herauszuarbeiten, sollte man die Umfrageergebnisse auch mit anderen Studien vergleichen. Ein weiterer Punkt ist die Teilnehmerzahl von nur vier Personen, die für eine umfassende Kulturanalyse entsprechend gering ist. Dadurch könnten sich persönliche Präferenzen bzw. individuelle Wahrnehmungen stark auf die Ergebnisse auswirken. Wie oben erwähnt, konnten aufgrund beschränkter zeitlicher Ressourcen auch nur eine kleine Auswahl an Fragen gestellt werden.

5.3 Ausblick

Aufgrund erster erfolgreicher Erkenntnisse und Erfahrungen kann man überlegen, ob man im Konzern Multivac eine ausgiebige Kulturanalyse anstellt. Interessant wäre es, die Unternehmenskulturen der Tochterunternehmen zu analysieren und zu vergleichen. Dazu könnte man u.a. auf die, in dieser Arbeit erfolgreich getesteten Kulturtypologien, in umfangreicherer Form zurückgreifen und mit weiteren ergänzen, um auch den Einfluss von Landeskulturen zu bestimmen. Dabei sollte aber die Anzahl an Fragen erhöht werden und eine Repräsentativität bei der Auswahl der Teilnehmer gewährleistet werden. Anhand der ersten Erkenntnisse dieser Arbeit und mittels einer umfangreichen Kulturanalyse können Maßnahmen zur besseren Integration getroffen werden und auf die erarbeiteten Kulturunterschiede hingewiesen, bzw. die Mitarbeiter sensibilisiert werden.

²⁹ Ludwig Berekoven, Werner Eckert, Peter Ellenrieder: Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 8. Auflage. Wiesbaden 1999.

Verzeichnis der Anlagen

Anlage A: Fragebogen zur Bestimmung der Kulturtypen

Anlage B: Auswertung des Fragebogens

Literaturverzeichnis

Berekhoven, L. E. (1999). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen 8. Auflage*. Wiesbaden.

Brauner, H. U. (2005). *Financial Due Diligence II: Liquidität und Finanzierung*.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing framework*.

Chance, C. (2015). *Our Insights into M&A Trends 2015*.

Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*.

Frankfurt Partners. (07. Juni 2013). *Frankfurtpartners.de*. Abgerufen am 12. April 2015 von Mergers & Acquisitions (M&A):
<http://www.frankfurtpartners.de/de/news/presse/63-sollten-unternehmen-weiterhin-transaktionen-durchfuehren.html>

Gabler Wirtschaftslexikon. (16. Februar 2013). Von Post Merger Integration: 12 abgerufen

Geis, S. (08. April 2015). Email: Seminararbeit "Unternehmenskulturanalyse". Tokyo.

Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation*.

Handy, C. (1993). *Understanding Organisations*.

Harper, P. (2002). *Merging Cultures, in: Executive Excellence*.

J., F., & Wirtgen, J. (2000). Erfolgsfaktoren von Post Merger Integration – Ergebnisse einer pfadanalytischen Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, S. 75.

Knittel, M. (2002). *Cultural Due Diligence - Analyse, Methoden und Anwendungen*.

Kobi, J., Wüthrich, & H. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Verlag Moderne Industrie.

MULTIVAC Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG. (21. Oktober 2014). Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2013. Bundesanzeiger.

MULTIVAC Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG. (12. April 2015). www.Multivac.de. Von <http://www.multivac.de/multivac/mitarbeiter.html> abgerufen

- O., S. (2007). Cultural Due Diligence oder warum die meisten Fusionen scheitern. *Kredit & Rating Praxis*.
- o.V. (02. Oktober 2009). *Deal and Kennedy's Cultural Model*. Von http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm abgerufen
- Schein, E. (1995). *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schuppener, A. C. (2006). *Kulturorientiertes Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen*.
- Scott, C. B. (2002). *Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen*.
- Stafflage, E. (2005). *Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor*. Universität Göttingen.
- Unterreitmeier, A. (2006). *Kulturorientiertes Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen*.
- Wagner D. Seisreiner A. Surrey H. . (2001). *Typologie von Lernkulturen in Unternehmen*. Berlin.
- Wollersheim, J.; Barthel, E. (2008). *Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions: Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung einer*. Frankfurt: Econstor.
- Zimmer, A. (2001). *Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Merger & Acquisitions*.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Mering, den 14.04.2015

Jonas Reiner