

# CAMPUS - DEPESCHE

panroyal verlag

ausgabe 122

## Managementkultur.

### 86 % aller Fusionen entsprechen nicht den erhofften Erwartungen.

Die Studie der Erasmus-Universität ist eindeutig: Die meisten Firmenzusammenschlüsse verfehlen die gewollten Ziele. Und mehr als die Hälfte aller M&A-Prozesse sind ein kompletter Fehlschlag.

Die zentralen Bedeutungen der Unternehmens-, Management- und Führungskulturen werden sowohl bei Veränderungsprozessen wie auch bei Fusionen in den meisten Fällen gründlich unterschätzt.

Die zahlreich involvierten Anwälte können zwar Daten, Zahlen und Strukturen verknüpfen, der Umgang miteinander, die angewandten Kulturen, lassen sich nicht mit Vertragsparagrafen durchsetzen.

Die Fehlschläge liegen demnach nicht an einer konsequenten Fehleinschätzung der harten Fakten. Viele Transaktionen scheitern nahezu zuverlässig daran, dass verhaltens- und personalrelevante Themen und Fragen fast immer ignoriert, meist unterschätzt und in aller Regel zu spät in Angriff genommen werden.

In mittelständischen Betrieben wird die Kultur geprägt von den Gründern oder Führungskräften der ersten Stunde. Das, was Großunternehmen nur mit großer Sorgfalt, Kraft und Kontinuität erreichen, ist bei kleineren Betrieben ohnehin Standard: Identifikation, Verantwortung, Treue und Einsatzwille.

Firmen, deren Eigentümer und Manager nicht identisch sind, können zwischen zwei Methoden für ihre Kulturmodelle wählen: Der „deutschen“ oder der „angelsächsischen“ Lösung. Die eine bestimmt die Priorität nach Leistungsorientierung und Fehlervermeidung, die andere die Relevanz und Verantwortung des Einzelnen. Hier sind die berühmten „Königswege“ gefragt, die man in aller Sorgfalt problemlos nach Maß schneiden kann.

„Fusion unter Gleichen“ klingt meist nur gut. In aller Regel prallen aber stets „Gewinner und Verlierer“ aufeinander. Trotz wohltemperierter Philosophien. *ah*

#### **Die Unternehmenskultur ist die DNA eines Unternehmens.**

*Sie ist eine fast intime Sammlung von Werten aus Tradition und Regeln, von Glaubenssätzen aus Bewusstsein und Haltung. Sie ist ein durchgängiger Kontext für nahezu alles, was in einer Organisation gedacht, gesagt, geleistet, zu- und anvertraut wird.*

*Grundannahmen, Werte und Normen werden spür- und sichtbar. Man kann sie bestimmen, wollen, vereinbaren und umsetzen in Strukturen, Prozessen, Verhalten - in interner und externer Kommunikation. Bedeutend sind die informellen Kommunikations- und Entscheidungswege, die sich nicht aus Organigrammen ablesen lassen.*

*In der Umsetzung ist es zwingend und entscheidend, den Unternehmen mit ihren Mitarbeitern die neue Kultur nicht einfach überzustülpen - oder als Plakate mit austauschbaren Leitsätzen an die Wände zu nageln.*

*Richtig und rechtzeitig angewandt, fördert eine Due Diligence den Veränderungsprozess.*

Managementkultur ist Unternehmenskultur.



panroyal®

Institut für Unternehmenskultur  
Brand Galaxy Building  
Sachsenring 81 / D-50677 Köln  
+49 221 925454890  
service@panroyal.network