

Abstract

Titel: Gestaltung einer Unternehmenskultur bei Übernahmen an einem Praxisbeispiel

Kurzzusammenfassung:

Der Einfluss der Unternehmenskulturen wird bei Übernahmen oft unterschätzt. Daher wurde als theoretischer Ansatz dieser Bachelorthesis der *cultural approach* gewählt. Davon wurden vier Annahmen abgeleitet, die mögliche Einflüsse auf die kulturelle Integration beinhalten. Diese Annahmen sind in die Bereiche Führungskraft, Symbole, Kommunikation und Cultural Due Diligence unterteilt. In einer qualitativen Studie wurden die Annahmen verifiziert oder neu formuliert.

Verfasser/-in: Daniela Zwicker

Herausgeber/-in: Dr.rer.pol. Alexandra Cloots

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Zwicker, D. (2016). *Gestaltung einer Unternehmenskultur bei Übernahmen an einem Praxisbeispiel*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): cultural approach, Unternehmenskultur, kultureller Wandel, Unternehmensübernahme

Ausgangslage

Die Anzahl Unternehmen in der untersuchten Branche sinkt stetig. Die steigenden regulatorischen Bedingungen und die damit verbundenen Kosten lösen diesen Effekt aus. Besonders kleinere Unternehmen wurden deshalb in den letzten Jahren vermehrt verkauft. Dieser Trend wird sich in Zukunft fortsetzen. Studien und Experimente bestätigen, dass der häufigste Grund für gescheiterte M&A-Projekte die Vernachlässigung der Unternehmenskultur und inkompatible Kulturen sind (Anderson, 2015, S. 312). Daher lag der Fokus dieser Bachelorthesis auf den kulturellen Aspekten einer Übernahme.

Ziele

Ziel der Bachelorarbeit war es, folgende Fragen zu beantworten:

- Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die kulturelle Integration?
- Welche Rolle spielen Symbole bei der Unternehmenskulturadaptation?
- Welchen Einfluss hat die Kommunikation auf die kulturelle Integration?
- Wie führen Erfolge (zu Gunsten der neuen Werte) zu einer Anpassung an die neue Unternehmenskultur?
- Welchen Effekt hat eine Cultural Due Diligence?

Zudem sollten die Eindrücke und Meinungen von Mitarbeitenden eingeholt werden, die direkt von einer Integration betroffen waren.

Vorgehen

Als theoretischer Ansatz wurde der *cultural approach* nach Demers (2007, S. S. 75–92) gewählt. Eine ausführliche Literaturrecherche zum gewählten Ansatz ermöglichte die Darstellung der zugrundeliegenden Theorien sowie die Erarbeitung von Annahmen. Dazu wurden die Entwicklung der Forschung, die verschiedenen Definitionen von Unternehmenskultur, die Theorien zum kulturellen Wandel sowie die kulturellen Aspekte bei Übernahmen aufgearbeitet.

Um die getroffenen Annahmen zu verifizieren, wurden Mitarbeitende eines verkauften Unternehmens befragt. Zudem wurden die Angestellten des aufkaufenden Unternehmens interviewt. Diese Befragung fand in Form einer qualitativen Befragung mit explorativem Charakter statt. In der Diskussion wurden die Annahmen aus der Theorie mit den Ergebnissen der Primärerhebung verglichen. Die Annahmen konnten so verifiziert oder allenfalls neu formuliert werden. Zum Schluss wurden Implikationen für die Forschung und die Praxis ausgearbeitet.

Erkenntnisse

Aus den Theorien zur Unternehmenskultur, dem kulturellen Wandel sowie den kulturellen Aspekten bei Übernahmen konnten vier Annahmen getroffen werden. Folgende Tabelle zeigt die Annahmen sowie deren Überbegriffe und Autoren.

Überbegriff	Annahme	Autoren
Führungskraft	Führungskräfte beeinflussen durch ihre Unterstützung und ihr Verhalten die kulturelle Integration.	Schein (1989); Meyerson & Martin (1987); Smircich (1983); Hatch (1993); Pettigrew (1979); Gagliardi (1986)
Symbole	Eine kulturelle Integration wird durch den Einsatz und die Kommunikation von Symbolen der Ziel-Unternehmenskultur durch die Führungskräfte unterstützt.	Pettigrew (1979); Smircich (1983); Hatch (1993); Gagliardi (1986)
Kommunikation	Eine regelmässige Kommunikation, insbesondere der Erfolge aufgrund der Übernahme und den damit verbundenen neuen Werten, erleichtert die kulturelle Integration.	Smircich (1983); Hatch, (1993); Gagliardi (1986); Schein (1985); Strobel & Weingarz (2006); Schwarz (2006)
Cultural Due Diligence	Eine sorgfältige Kulturanalyse der beiden Unternehmen im Vorfeld ermöglicht eine bessere Planung der kulturellen Integration.	Schein (2003); Strobel & Weingarz (2006); Schwarz (2006); Blickle, Nerdinger & Schaper (2014)

Tab.: Annahmen

Aufgrund der Ergebnisse aus der Primärerhebung konnten die Annahmen verifiziert oder verworfen werden. Bei einer Ablehnung wurden die Annahmen neu formuliert.

Die Führungskräfte hatten bei der untersuchten Übernahme nicht den Einfluss, wie in der Theorie bei sonstigen kulturellen Veränderungen beschrieben. Aus diesem Grund wurde die Annahme neu formuliert. Die Annahme zu den Symbolen konnte grundsätzlich bestätigt werden. Aufgrund der Ausführungen zu den Führungskräften wurde sie leicht modifiziert. Im Bereich der Kommunikation konnte die Annahme teilweise verifiziert werden. Zu den Erfolgen liess sich keine endgültige Aussage treffen. Bei der Annahme zur Cultural Due Diligence muss unterschieden werden, ob es sich um eine Fusion oder eine Übernahme handelt. Aufgrund der vorgegebenen Zielkultur bei einer Übernahme spielt die Cultural Due Diligence vor allem beim Übernahmeeentscheid eine Rolle. Folgende Übersicht zeigt die überarbeiteten Annahmen.

Überbegriff	Annahme
Führungskraft, neu	Durch ein Patenprogramm („Götti-System“) können die neuen Mitarbeitenden frühzeitig von kulturerfahrenen Mitarbeitenden unterstützt und integriert werden.
Symbole, modifiziert	Eine kulturelle Integration wird durch Einsatz und Kommunikation von Symbolen der Ziel-Unternehmenskultur unterstützt.
Kommunikation, teilverifiziert	Eine regelmässige Kommunikation erleichtert die kulturelle Integration.
Cultural Due Diligence, Übernahme	Eine sorgfältige Kulturanalyse der beiden Unternehmen im Vorfeld ermöglicht dem Management eine fundierte Übernahmeentscheidung, wodurch die kulturelle Integration erleichtert werden kann.

Tab.: Annahmen überarbeitet

Als Implikation für die Praxis kann abgeleitet werden, dass ein Patenprogramm die Vorbildrolle der Führungskraft übernimmt. Der Pate sollte dabei aus dem übernehmenden Unternehmen stammen. Er kann dem neuen Mitarbeitenden dabei helfen, seinen Platz in den sozialen Strukturen des neuen Unternehmens zu finden und durch die entstehende Beziehung Werte und Annahmen vermitteln (Loffing & Loffing, 2010, S. 102–103). Weiter sollte eine fundierte Kommunikationsstrategie erarbeitet werden (Schwarz, 2006, S. 390). Dabei sollte darauf geachtet werden, den Informationsfluss an die Mitarbeitenden beider Unternehmen klar zu regeln und regelmässige Statusmeldungen zu verankern.

Als Implikationen für die Forschung wurden unter anderem neue Forschungsmöglichkeiten beschrieben. So könnte eine quantitative Studie die Annahmen überprüfen. Mit diesem Vorgehen könnten Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ermöglicht werden. Ein neues Forschungsfeld eröffnet sich bei den Erfolgen, zu denen in dieser Bachelorarbeit keine abschliessende Aussage getroffen werden konnte. Weiter könnte der Effekt einer Cultural Due Diligence bei Fusionen untersucht werden.

Zentrale Literaturquellen

Anderson, D. (2015). *Organization Development. The Process of Leading Organizational Change* (3. Aufl.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Blickle, G., Nerdinger, F. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories. A Synthesis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures. A conceptual framework. *Organization Studies*, 7 (2), 117–134.

- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657–693.
- Loffing, D. & Loffing, C. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 623–647.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570–581.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1989). Organizational Culture: What it is and How to Change it. In P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (Hrsg.), *Human Resource Management in International Firms* (S. 56–82). New York: St. Martin's Press.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide* (2. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP-Edition Humanistische Psychologie.
- Schwarz, S. (2006). Change Management oder die Integration von Mitarbeitern in einem fusionierenden Unternehmen. In F. Keuper, M. Häfner & C. von Glahn (Hrsg.), *Der M&A-Prozess. Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase* (S. 367–411). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339–358.
- Strobel, M. & Weingarz, S. (2006). Fusionen in dezentralen Gruppen-
Bankenverschmelzung zwischen Standardereignis und Singularität. In F. Keuper, M. Häfner & C. von Glahn (Hrsg.), *Der M&A-Prozess. Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase* (S. 176–197). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.