



Inkl. VIP Service, z.B. Techniker-vor-Ort Support* und zahlreichen Komfortfunktionen wie eigene Domain.




  
 Kommentieren Senden Drucken

Kultur ist nicht nur etwas für den Feuilleton

von Sebastian Theopold

Wir alle erinnern uns noch an die Bekanntgabe der vermeintlichen Traumhochzeit der Daimler-Benz AG und Chrysler im Jahr 1998. Die Drahtzieher der Megafusion hatten kein bescheideneres Ziel als die Formierung der Welt AG. Was sich von diesen Träumen bis in die heutige Realität retten konnte sind vor allem herbe Verluste für die Aktionäre. Eigentlich kaum nachvollziehbar, klangen die Versprechungen plausibel und vielversprechend. Daimler-Benz wollte sich durch die Übernahme den Zugang zum wichtigen US Markt sichern, ein möglichst breites Produktangebot für alle Preiskategorien anbieten und die vielbeschworenen Skaleneffekte ausnutzen.



Vor dem Scheidungsrichter musste man schmerzlich feststellen, dass das Zusammenwachsen beider Konzerne einfach nicht funktionieren wollte. Die Gründe für das Scheitern sind zweifelsohne vielschichtig. Doch ich glaube, dass ein wesentliches Hemmnis auch unüberbrückbare kulturelle Gräben waren. Ich meine damit nicht die sprachlichen Barrieren, sondern vielmehr kognitive Werte- und Denkmuster, die sich in beiden Unternehmen über Jahrzehnte, losgelöst voneinander entwickelt haben. Diese Unterschiede sind selbstverständlich harmonisierbar, allerdings setzt dies voraus, dass beide Seiten die eigene Unternehmenskultur und die des Partners verstehen.

Um das Mysterium Unternehmenskultur zu messen, haben die amerikanischen Wissenschaftler Cameron und Quinn* ein hilfreiches Instrument zur Diagnose und Veränderung von Unternehmenskulturen entwickelt. Ihrem Modell liegt ein einfaches und nachvollziehbares Kultur Spektrum zu Grunde, welches unabhängig von der Unternehmensgröße angewendet werden kann. Innerhalb dieses Spektrums werden vier unterschiedliche Kulturtypen vereint. Im Detail sind dies:

- **Clan-Kultur** – Eine Organisation die sich auf den internen Erhalt fokussiert, ohne dabei inflexibel zu sein. Das Bewusstsein für Mitarbeiter und Sensitivität im Umgang mit den wichtigsten Kunden hat Priorität. Ein kleiner Kreis von Entscheidungsträgern hält die Zügel fest in der Hand
- **Hierarchie-Kultur** – Eine Organisation, die sich ausschließlich auf den internen Erhalt konzentriert und Stabilität und Kontrolle groß schreibt. Vorschriften, Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen (auch Dienst nach Vorschrift) sind typisch
- **Ad-hoc-Kultur** – Eine Organisation, die sich laufend mit der externen Positionierung auseinandersetzt und ein hohes Maß an Flexibilität und Individualität besitzt. Vorreiter im Markt zu sein ist eines der übergeordneten internen Ziele
- **Markt-Kultur** – Eine Organisation, die ein hohes Maß an Stabilität und Kontrolle lebt, um sich mit allen Kräften der externen Positionierung zu zuwenden. Alle Kräfte sind auf den Wettbewerb und den Kampf um eine Spitzenposition ausgerichtet.

Jeder Kulturtyp zeigt ein spezifisches Stärken- und Schwächenprofil, dessen Wirkung abhängig von der Markt- und Wettbewerbsmechanik ist. Jedes Unternehmen, gleich welche Größe oder Branche, zeigt Verhaltensmuster aller vier Kulturtypen gleichzeitig. Es überwiegt jedoch in der Regel ein Kultur-Typ. Unternehmer, die eine Übernahme planen oder eine enge Kooperation mit einem Wettbewerb eingehen möchten, tun gut daran, wenn sie neben den wirtschaftlichen Kennzahlen auch eine Kultur Due Dilligence durchführen. Dominiert in ihrem Unternehmen eher die "Markt-Kultur" und bei ihrem potenziellen Partner die "Hierarchie-Kultur", dann wird es ihnen schwer fallen alle berechneten Potenziale zu heben. Ist ihr Partner eher in der "Ad-Hoc Kultur" zu Hause, dann wird es wesentlich einfacher sein, die Organisationen zueinander zuführen.

Die Untersuchungen meiner Munich Strategy Group (MSG) bei mittelständischen Unternehmen zeigen, dass die Kulturtypen auch entscheidend auf den Unternehmenserfolg einwirken. Die Betrachtung des Umsatzwachstums der einzelnen Kulturtypen macht deutlich, dass nicht jeder Kultur-Typ nachhaltige Erfolge erzielt. Verlierer sind die Anpasser aus hierarchischen Unternehmenskulturen und die Macher aus Clan-Kulturen – diese Unternehmen wachsen meist unterdurchschnittlich. Ideenmangel, Warten auf Anweisungen und zu viel "Sturheit" bei der Umsetzung führen zum Misserfolg. Insbesondere Unternehmen mit hierarchischer Kultur und Anpassern als Mitarbeiter schaffen es nicht, die erforderliche Innovationskraft aufzubringen. Sie generieren mit Neuprodukten am wenigsten Umsatz und scheitern mit Organisations- und Strategieinnovationen. Es wachsen die Kreativen aus "Ad-hoc Kulturen" und die Innovatoren aus ressourcenstarken "Markt-Kulturen". Intelligenz, strategisches Denken, Flexibilität und Schnelligkeit sowie Risikobereitschaft führen bei diesen Unternehmen zu bemerkenswerten Erfolgen.

Es lohnt sich also, neben allen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen das Betrachtungsfeld zu erweitern und die teilweise verborgenen Stellhebel für den unternehmerischen Erfolg in

Überzeugen Sie als „Businessman of Action“.

Klicken Sie hier.



**Kreditversicherung
Inkasso
Forderungsfinanzierung**

der Unternehmenskultur zu identifizieren. Im Falle einer Übernahme sollten man darauf auf keinen Fall verzichten, wie wir aus dem Daimler-Chrysler Debakel gelernt haben, denn schließlich sollte ihnen ein vergleichbarer Rosenkrieg erspart bleiben.

*Literaturhinweis: Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations (New Horizons in Management) von Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff Degraff, und Anjan Thakor von Edward Elgar Publishing Ltd (Taschenbuch - 7. September 2007)

Erschienen am 9. April 2008

> Bookmarken bei ...

