



KRISENFALL MERGER. Effizienz und zukunftsweisende Veränderungen bleiben auf der Strecke.

IN EINEM KOMPLEXEREN wirtschaftlichen Umfeld, in dem Entscheidungen immer schneller anstehen, wird die Unternehmenskultur zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Ein Forschungsbericht im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales an 314 Unternehmen zeigt den Zusammenhang: Das Management der Top 30 jeder Branche gab an, der wichtigste Faktor für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg sei das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ob – und wie stark – diese sich im jeweiligen Betrieb engagieren, hängt wiederum in höchstem Maße von der herrschenden Unternehmenskultur ab: Die Korrelation zwischen einer als motivierend erlebten Unternehmenskultur und individuellem Engagement beträgt 86 % – ist also enorm hoch.

Was aber versteht man darunter? Die Unternehmenskultur setzt sich aus allem zusammen, was im Unternehmen praktiziert und gelebt wird – aus niedergeschriebenen Prozessen plus all den »ungeschriebenen Regeln und Gesetzen«. Diese sind Einzelnen oft so in Fleisch und Blut übergegangen, dass sie ihnen überhaupt nicht mehr bewusst sind – obwohl sie ihr Handeln leiten.

Die verinnerlichten kulturellen Muster und Haltungen treten in Handlungen zutage: Wenn z.B. die Informationsweitergabe an der Team- oder Abteilungsgrenze endet, weil »Silodenken« die Kultur prägt, dann kann das strategische Ziel der übergreifenden Kooperation nicht gelebt werden. Wenn die Fehlerkultur davon geprägt ist,

SPIELWIESE FÜR GUTMENSCHEN ODER HARTER WETTBEWERBSVORTEIL?

DER WICHTIGSTE FAKTOR FÜR DEN ERFOLG eines Unternehmens ist das Engagement der Mitarbeiter. Von zentraler Bedeutung für den Einsatz der Mitarbeiter ist die Unternehmenskultur. *Das sagen internationale Studien.* Was unter Unternehmenskultur konkret zu verstehen ist, ERKLÄREN PETER FELLNER, SUSANNE SCHWANZER UND HERBERT STROBL IN EINEM GASTBEITRAG.

dass Personen, die auf Fehler aufmerksam machen, bestraft bzw. vorrangig Schuldige gesucht werden, dann kann das Ziel kontinuierlicher Verbesserung aller Produkte und Prozesse kaum erreicht werden. Die Kultur steckt in der Art der Strategie- oder Budgeterstellung – wenn z.B. Personen für Budgets zuständig, aber nicht verantwortlich sind oder Budgets nur top-down verordnet werden. Sie zeigt sich im Führungsverhalten, bei Konflikten und in jeder Kommunikation.

» **Erfolgskritischer Faktor** «

Daimler gab nach den teuren und leidvollen Erfahrungen mit Chrysler eine um-

gern mehr als 60 % die gesetzten Ziele verfehlten. Und AT Kearney kam 2002 zu dem Ergebnis, dass bei zwei Dritteln aller Merger Unternehmenswert vernichtet wird.

Mit »die Zeit haben wir nicht« wird oft begründet, sich *nicht* mit den Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Unvereinbarkeiten – etwa der Führungskultur zweier Unternehmen – zu beschäftigen. Dafür nehmen sich die Führungskräfte der fusionierten Unternehmen dann jahrelang in jedem einzelnen Meeting die Zeit, ihre mitgebrachten Muster bei den anderen durchzusetzen. Effizienz und zukunftsgerichtete Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil

Maßnahmen in eine gewünschte Richtung entwickeln. Und so gestalten, dass nachhaltiger und überdurchschnittlicher Erfolg ermöglicht wird. ■

DIE AUTOREN

» **Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von www.corporatecultureconsulting.eu.

» **corporatecultureconsulting** berät Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen. Die AutorInnen bündeln fundierte systemische Beratungskompetenz und kombinieren sie mit breitgefächelter beruflicher Fach- und Führungserfahrung.

» **In der Kolumne »Fokus Unternehmenskultur«** werden Schwanzer, Fellner und Strobl den LeserInnen von *Report(+)*PLUS an konkreten Beispielen zeigen, wie sich Unternehmenskultur in Unternehmen auswirkt und wie die gezielte (Um-)Gestaltung der Unternehmenskultur letztlich die Überlebensfähigkeit von Organisationen sichert.

OB UND WIE STARK SICH MITARBEITER im Betrieb engagieren, HÄNGT IN HÖCHSTEM MASS VON DER HERRSCHENDEN UNTERNEHMENSKULTUR AB.

fangreiche Studie in Auftrag, in der über 50 internationale Merger verglichen wurden – Ergebnis: Unternehmenskultur ist einer von sieben erfolgskritischen Faktoren. Eine Untersuchung von Gerds und Schewe erbrachte, dass von 120 internationalen Mer-

der Kampf um die eigene – als passender und sinnvoller erlebte – Kultur Auge um Auge ausgetragen wird.

Tatsächlich kann man neue, veränderte Kultur nicht einfach verordnen. Jedoch: Unternehmenskultur lässt sich mit konkreten

BEKO Engineering & Informatik AG

Clean Tech: Energieeffizient, ressourcenschonend, nachhaltig.

Clean Tech ist der Wachstumsmarkt schlechthin. Innovative Technologien, die Energie sparen, Ressourcen und Umwelt schonen, verzeichnen überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten. Die BEKO Engineering & Informatik AG bietet ihren Kunden führendes Know-how bei der Entwicklung von „sauberen“ Lösungen.



BEKO Vorstandssprecher Friedrich Hiermayer

Steigende Preise für Energie und Rohstoffe sowie strenge Klimaschutz- und Umweltauflagen haben eine ökologische Trendwende eingeleitet. Clean Tech boomt. Lösungen, die einen sparsamen Einsatz von Ressourcen – vor allem fossiler Energieträger und Rohstoffe – ermöglichen sowie Abfälle und Schadstoffe vermeiden und so für sauberes Wasser, reine Luft und ein lebenswertes Umfeld sorgen, haben Hochkonjunktur“, meint BEKO Vorstandssprecher Friedrich Hiermayer.

Clean Tech erfordert vernetztes Know-how

Bereits mehr als ein Achtel des Konzernumsatzes erwirtschaftet Österreich führender Technologie Dienstleister mit Clean Tech-Projekten. Tendenz steigend. „Energieeffizienz, die Ökologisierung des Verkehrs, Nachhaltigkeit in der Produktion, umweltfreundliche Produkte etc. – Clean Tech ist eine Querschnittsmaterie, die vertieftes Spezialwissen und interdisziplinäres Verständnis erfordert. Und genau das können wir unseren Kunden anbieten“. Bei BEKO arbeiten über 700 Spezialisten in den unterschiedlichsten Bereichen des Engineering und der Informatik. Damit verfügt das Unternehmen über jenes vernetzte Know-how, das die Voraussetzung für innovative Dienstleistungen bildet.

Infos zum Unternehmen www.beko.at

