

4. Fusionen und Unternehmenskäufe sind verbreitet, scheitern aber häufig. Wieso?

Dieses Thema ist so umfangreich, dass man dazu einen sehr langen [Artikel](#) schreiben kann.

Es gibt bei jeder Fusion/Merger immer zwei Seiten, die beachtet werden müssen, um Unternehmen erfolgreich zusammen zu führen. Auf der einen Seite steht das vor allem sachlich geprägte Problem, beide Unternehmen organisatorisch zu einem reibungslos funktionierenden Ganzen zusammenzuführen. Diese anspruchsvolle Aufgabe steht zumeist im Fokus der Beteiligten.

Das reicht aber nicht um Synergien, die häufig im Fokus eines Zusammenschlusses stehen, zu heben. In der Integration von zwei oder mehr Unternehmen wird heute immer noch zu wenig Wert auf die Zusammenführung von Menschen und Werten gelegt. Was nützt es Ihnen, wenn Sie zwei Unternehmen organisatorisch zusammengefügt haben, die Menschen, die diese Unternehmen ausmachen, sich aber noch nicht als Einheit fühlen, weil sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Unternehmensgeschichte natürlich auch unterschiedliche Werte vertreten. Sie haben zwar zwei Unternehmen zusammengefügt, die jeweiligen Mitarbeiter richten ihr Leben und Arbeiten aber immer noch nach „ihren“ alten Werten aus.

„Binde zwei Vögel zusammen, sie werden nicht imstande sein zu fliegen, obwohl sie nun vier Flügel haben.“

Die Gestaltung der Beziehungen nach innen und außen machen ein Unternehmen aus und geben ihm erst einen Sinn. Leider wird gerade diese für das Gelingen eines Unternehmenszusammenschlusses so wichtige Seite immer noch stiefmütterlich behandelt. Hier werden die größten Chancen verpasst.

Es gibt vielen Facetten zu beachten: Geringe Wertschätzung, Nichtbeachtung des Geleisteten aus der Vergangenheit, Vernachlässigung der Schockkurve der Veränderungen und vieles mehr. Die Frage: *Was ist das Klügste aus beiden Welten?* wird leider nicht gestellt, unterschiedliche Wertewelten die nicht kompatibel sind, werden ignoriert (siehe hierzu auch die Fragen und Antworten zur Unternehmenskultur 17-22).

Statt sich also mit großen, kulturell basierten Schwierigkeiten im Nachhinein auseinandersetzen zu müssen, kann und sollte sich ein übernehmendes Unternehmen bereits im Vorfeld mit der Frage auseinandersetzen:

Passt die Kultur des Unternehmens, das ich übernehme, zu meinen Zielen?

Und in einem zweiten Schritt:

Wie aufwendig ist eine kulturelle Veränderung?

Das bedeutet: Eine im Vorfeld durchgeführte [Cultural Due Dilligence](#) kann hinterher viel Ärger sparen.