



NZZ Online

Dienstag, 22. Juli 2008, 14:27:37 Uhr, NZZ Online

Nachrichten > Startseite

30. Mai 2008

Ein harter Blick auf einen weichen Faktor *Lohnt sich eine starke Unternehmenskultur aus einer ökonomischen Sicht?*

Eine starke Unternehmenskultur wird oft als etwas Gutes betrachtet. Ökonomen weisen aber darauf hin, dass eine besondere «Corporate Culture» auch hohe Kosten haben kann. Diese zeigen sich etwa, wenn es darum geht, eine starr gewordene Organisation neu auszurichten.

mbe. Wenn man Konzernchefs auf die Lage ihres Unternehmens anspricht, beginnen sie meist von Produkten zu sprechen, von der Bearbeitung der Märkte, von der «Infrastruktur» des Konzerns, die eine profitable Expansion ermöglicht, oder von Akquisitionen, die man sich vorstellen könnte. Wenn man genauer nachfragt, kommen neben den harten aber meist schnell weiche Faktoren zur Sprache – vor allem dann, wenn es in einem Konzern einmal nicht mehr so gut läuft. Der CEO eines traditionsreichen Schweizer Industrieunternehmens, das sich gegenwärtig einer tiefgreifenden Restrukturierung unterzieht, erklärte jüngst im vertraulichen Gespräch, die Schwierigkeiten des Konzerns lägen vor allem in einem «kulturellen Problem» begründet. Den Problemsparten fehle eine Kultur der Leistungs- und Kundenorientierung, die früher vielleicht einmal nicht so gefragt gewesen sei, heute aber unabdingbar sei. Diese Kultur wolle er ändern, indem er beispielsweise von oben neue Manager in die Organisation «diffundieren» lasse – ohne neue Köpfe keine neue Unternehmenskultur.

Geteilte Werte und Vorstellungen

Wie das Beispiel zeigt, hat jedes Unternehmen eine Unternehmenskultur – in guter wie in schlechter Hinsicht. Oft wird nur von den erfolgreichen Beispielen gesprochen, wie vom Internetkonzern Google, der seine Innovationsfähigkeit auf eine besondere Kultur zurückführt (vgl. Interview auf der vorangegangenen Seite). Doch eine starke Unternehmenskultur kann auch negative Konsequenzen haben, etwa, wenn sie überholt ist und Anpassungen an eine veränderte Umgebung erschwert. Eine Unternehmenskultur ist insofern überall vorhanden, wo Menschen in einer Organisation zusammenarbeiten. Ökonomen und Betriebswirte verstehen unter dem Begriff meist eine Reihe von geteilten Vorstellungen und Werten in einem Unternehmen. Diese führen dazu, dass Mitarbeiter von sich aus «am selben Strick ziehen», dass sie Überzeugungen teilen, wie etwas «richtig gemacht wird», und dass sie ähnliche Ansichten haben, in welche Richtung sich die Organisation bewegen sollte.

Ökonomen betrachten das Phänomen der Unternehmenskultur in der ihnen eigenen nüchtern-berechnenden Sicht. Demnach hat eine Unternehmenskultur

Nutzen, aber auch Kosten, die es gegeneinander abzuwägen gilt. Viele Wissenschaftler sind sich heute einig, dass der Nutzen einer Unternehmenskultur beträchtlich sein kann: Sie hilft, Koordinations- und Motivationsprobleme in einer Organisation drastisch zu reduzieren. Für Manager und Arbeitskollegen ist es etwa von grossem Vorteil, wenn die Organisationsmitglieder von sich aus in die «richtige Richtung laufen», ohne dass sie dazu aufwendig koordiniert und mittels spezieller Massnahmen motiviert werden müssten. Eine starke Unternehmenskultur erlaubt es, die Überwachung der Angestellten zu reduzieren, ihnen mehr Freiräume zu gewähren oder auch auf variable Leistungslöhne zu verzichten. Zudem verringert sie den Koordinations- und Management-Aufwand und macht zermürbende «politische» Streitigkeiten im Unternehmen unwahrscheinlicher.

Das «richtige» Mass an Kultur

Umgekehrt kann eine starke Unternehmenskultur auch hohe Kosten haben: Sie macht eine Organisation tendenziell starr, weniger offen für Neuerungen und bisweilen auch abhängig von wichtigen Kulturträgern (dominanten Persönlichkeiten). Ökonomen haben deshalb darauf hingewiesen, dass eine Firma auch «zu viel» Unternehmenskultur haben kann. Diese wird dann dysfunktional, wenn die bestehende Kultur den Geschäftserfolg nicht mehr sichert oder das Unternehmen gar an einer nötigen Neuausrichtung hindert. Die Gefahr solcher Nachteile wird laut Eric van den Steen von der renommierten Sloan School of Management (MIT) umso grösser, je älter ein Unternehmen ist oder je stärker es von Kulturträgern dominiert wird. Interessanterweise kann nach seinen Analysen auch der geschäftliche Erfolg eines Unternehmens dazu führen, dass sich eine «zu starke» Unternehmenskultur etabliert.

Angesichts des Zielkonflikts zwischen Nutzen und Kosten einer Unternehmenskultur ist es für Unternehmen nicht immer einfach, das «richtige» Mass an Kultur zu finden. Eine für Praktiker wie Wissenschaftler wichtige Frage ist deshalb, wie bestimmend eine Unternehmenskultur für das ist, was Firmen tun, und wie schnell sie sich ändern kann. Zahlreiche Indizien deuten darauf hin, dass der Einfluss und die Zähigkeit einer «Corporate Culture» gross ist. Dies zeigen zum einen zahllose Beispiele von Firmenfusionen, bei denen die Unvereinbarkeit von Unternehmenskulturen zu grossen Integrationsproblemen und entsprechenden Kosten führte. In jüngerer Erinnerung ist etwa die Übernahme von Compaq durch HP, die auch wegen «kultureller» Differenzen zwischen den beiden IT-Unternehmen noch während Jahren zu grossen Spannungen führte.

Zum andern scheint sich eine Unternehmenskultur bemerkenswert lange halten zu können, sogar wenn sich Teile von einer Firma abspalten. In einer Studie hat ein Autorenteam um den Ökonomen Henrik Cronqvist (Ohio State University) untersucht, wie sich die Investitions- und Finanzierungstätigkeit von Spin-offs nach der Abspaltung von der Muttergesellschaft entwickelte. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Ableger ihren Muttergesellschaften auch nach vielen Jahren immer noch viel ähnlicher waren als jenen Konkurrenzfirmen, mit denen sie neu im Wettbewerb standen. Laut den Autoren sind diese Ähnlichkeiten vor allem auf die ehemals geteilte Unternehmenskultur zurückzuführen; selbst wenn alle formellen Bindungen zum Mutterunternehmen gekappt wurden, blieb das Unternehmensverhalten noch lange Zeit vergleichbar.

Manager in Schwierigkeiten

Die erstaunliche Zähigkeit von Unternehmenskulturen stellt für Manager eine

grosse Herausforderung dar, wenn es darum geht, ein Unternehmen neu auszurichten. Wie können sie darauf reagieren? Ein Ansatzpunkt ist jener, den der eingangs erwähnte Konzernchef gewählt hat: Leute an den entscheidenden Stellen durch neue Personen zu ersetzen. Ein Wandel der Unternehmenskultur ist demnach oft nur durch das Auswechseln von Kulturträgern möglich. Ein anderer Ansatzpunkt wird von Managern bisweilen gewählt, wenn es darum geht, in neue Geschäftsfelder vorzustossen. Die neuen Aufgaben werden dann nicht Personen der «alten Garde» anvertraut, sondern es werden neue Einheiten mit teilweise neuen Leuten geschaffen. So haben sich beispielsweise viele Schweizer Zeitungshäuser dafür entschieden, ihre Sonntagszeitungen nicht aus den bestehenden Tagesausgaben (mit ihrer spezifischen Kultur) wachsen zu lassen, sondern neue, getrennte Redaktionen damit zu betrauen. Die Unternehmenskultur wird in diesem Fall durch organisatorische Massnahmen beeinflusst.

Letztlich ist eine starke Unternehmenskultur für die meisten Firmen aber nicht ein Kostenblock, sondern ein Kapital, das zu erhalten sich lohnt und das bei einer Firmenexpansion produktiv auf neue Geschäftsfelder ausgedehnt werden kann. Dabei scheint es für viele Unternehmen von Vorteil zu sein, sich auf die spezifischen Stärken ihrer Unternehmenskultur zu besinnen und sich nicht zu sehr an Management-Moden zu orientieren. Bruno S. Frey und Margit Osterloh (Universität Zürich) haben etwa darauf hingewiesen, dass viele Firmen mit der Einführung der in den letzten Jahren populären individuellen Leistungslöhne Gefahr laufen, ihre spezifische Unternehmenskultur zu untergraben. Dies gilt in ihrem Urteil vor allem dann, wenn eine Firmenkultur stark auf Eigenmotivation und freiwillige Kooperation der Mitarbeiter aufgebaut ist. Auch hier trifft eine alte ökonomische Einsicht zu: Man kann nicht alles gleichzeitig haben. Zwischen verschiedenen Elementen einer Unternehmenskultur bestehen Zielkonflikte, die es abzuwägen gilt.

Eric van den Steen: On the Origin of Shared Beliefs (and Corporate Culture). Working Paper, MIT 2005. Henrik Cronqvist / Angie Low / Mattias Nilsson: Does Corporate Culture Matter for Investment and Financial Policies? Working Paper, Ohio State University 2007. Bruno S. Frey / Margit Osterloh: Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden, Gabler 2002.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter:

http://www.nzz.ch/nachrichten/startseite/ein_harter_blick_auf_einen_weichen_faktor_1.746082.html

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Wiederveröffentlichung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von NZZ Online ist nicht gestattet.
