

DER KULTUR!STANDARD

Culture **feeds** Strategy for Breakfast, Lunch, and Beyond.



KOMAX GROUP

Kultur in geteilter
Verantwortung

GOLDBECK

Lernkurven und
Verantwortung im
Wachstum

LOY & CO.

Was Käufer und Verkäufer
sehen – und was sie
systematisch übersehen

DER CULTURE RISK INDEX

Wann Kultur zum Risiko wird

CULTURE DUE DILIGENCE

Wie kulturelle Risiken sichtbar werden



Christoph Strömer
Dipl.-Psychologe + Navigator

KULTUR IST REALITÄT

WERT, RISIKO UND VERANTWORTUNG

Kultur ist die Strömung unter dem Kiel. Man sieht sie nicht immer. Aber sie entscheidet, ob ein Schiff Fahrt aufnimmt, Kurs hält und Manöver gelingen – oder ob es bei jedem Richtungswechsel spürbar an Energie verliert.

Peter Drucker soll gesagt haben: Culture eats strategy for breakfast. So lässig kann nur ein Satz sein, der etwas Offensichtliches trifft: Strategie allein reicht nicht. Papier ist geduldig, Organisationen sind es nicht. Ich möchte den Satz weiterdenken:

CULTURE FEEDS STRATEGY FOR BREAKFAST, LUNCH, AND BEYOND.

Denn Kultur frisst Strategie nicht einfach auf. Sie trägt sie. Oder sie verkümmert an ihr.

WARUM WIRD KULTUR UNTERSCHÄTZT?

Nicht, weil sie unwichtig wäre, sondern weil sie im Alltag still mitläuft. Man bemerkt sie selten, solange Dinge in vertrauten Bahnen bleiben. Deutlich wird sie erst, wenn es anspruchsvoll wird oder in Zahlen durchschlägt: im Wachstum, in der Krise, in der Transformation, in der Integration neuer Logiken, Märkte und Erwartungen. Und besonders sichtbar wird sie in M&A-Prozessen, wo zwei Unternehmen beschließen, gemeinsam wirksam zu sein.

Dann zeigt sich, was Kultur in Wahrheit ist: kein Zusatz und kein Hintergrundrauschen, sondern das, was Vision und Strategie anschlussfähig macht, Entscheidungen belastbar und Verantwortung tragfähig – gerade dann, wenn das Alte nicht mehr ausreicht und das Neue noch ungewohnt ist.

Und je nachdem, wo man steht, wird genau das sichtbar: Für den einen in Abweichungen von Planung und Ergebnis. Für den anderen in der Frage, warum Entscheidungen nicht greifen. Und für den Unternehmer darin, ob aus einer Idee Realität wird – oder Werte verloren gehen.

Man kann es oft nicht sofort benennen. Es ist kein Fehler im Modell. Keine falsche Strategie. Und trotzdem entsteht Reibung.

Genau aus solchen Erfahrungen ist dieses Heft entstanden. Nicht aus der Absicht, Kultur besser einzusetzen, sondern aus der Beobachtung, dass es Organisationen und Menschen gibt, für die sie nie ein Mittel zum Zweck war. Sie denken nicht ständig über Kultur nach, aber sie handeln aus ihr heraus.

Darum geht es hier: Kultur ist kein Programm, keine Initiative. Sie ist der Maßstab, an dem sich entscheidet, was trägt. Sie bestimmt, was als sinnvoll wahrgenommen wird, was anschlussfähig ist – und was nicht. Sie verbindet, was ein Unternehmen geprägt hat, mit dem, was es vorhat. Damit stellt sie den Rahmen, in dem Entwicklung entstehen kann – oder nur Bewegung.

Das ist der Unterschied! Für manche Unternehmen ist Kultur kein Thema, sondern ein Standard.

Nicht als Instrument, nicht als Projekt oder erst recht nicht als Überschrift einer Organisationseinheit. Sondern ein Referenzpunkt, an dem sich entscheidet, was nachhaltig wachsen kann – und was Zeit und Aufmerksamkeit braucht.

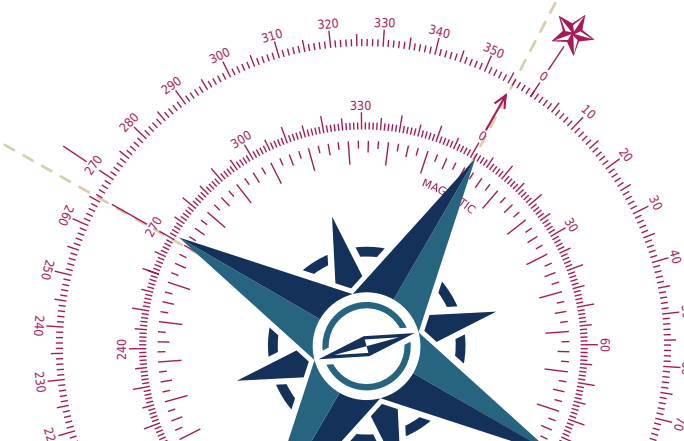
Sichtbar in den Entscheidungen. Und erkennbar in den Menschen, die sie treffen und vorleben. Nicht perfekt. Aber klar im Denken, engagiert und verlässlich im Handeln.

STRATEGIE SETZT DEN KURS. KULTUR ENTSCHEIDET, OB ER GEHALTEN WIRD. UND GENAU DORT WIRD ES INTERESSANT ...

Christoph Strömer, Herausgeber

Hinweis zur Sprache:

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir teils generische Rollenbegriffe (z. B. „Entscheider“). Gemeint sind stets alle Geschlechter.





Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt gemäß § 18 Abs. 2 MStV:

Christoph Strömer
Culture Due Diligence
Dornberger Straße 27
33615 Bielefeld · Deutschland

christoph.stroemer@culture-dd.com
www.culture-due-diligence.de

Einordnung

„Der Kultur!Standard“ ist ein unternehmerisch-editoriales Magazin. Es widmet sich der Rolle von Kultur in Wachstums-, Transformations- und M&A-Prozessen, dessen Inhalte Analyse, Erfahrung und Perspektive verbinden. Diese dienen der Einordnung und Orientierung – nicht der vollständigen Abbildung einzelner Sachverhalte.

Haftung für Inhalte

Die Inhalte dieses Magazins wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird jedoch keine Gewähr übernommen. Die dargestellten Einschätzungen und Analysen geben die Perspektive des Herausgebers wieder.

Hinweis zu Fallbeispielen und Analysen

Die dargestellten Fallbeispiele, insbesondere zu bekannten Transaktionen, basieren auf öffentlich zugänglichen Informationen und veröffentlichten Analysen. Sie sind teilweise ex-post rekonstruiert und dienen der Veranschaulichung methodischer Ansätze. Sie stellen keine abschließende Bewertung der jeweiligen Unternehmen oder handelnden Personen dar.

Urheberrecht

Die Inhalte und Darstellungen dieses Magazins sind urheberrechtlich geschützt.

Eine Verwendung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

Hinweis zur Sprache:

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir teils generische Rollenbegriffe (z. B. „Entscheider“). Gemeint sind stets alle Geschlechter.

Marken- und Unternehmensnamen

Verwendete Unternehmens- und Markennamen sind Eigentum der jeweiligen Inhaber und dienen ausschließlich der inhaltlichen Einordnung.

Gestaltung und Umsetzung

Annika Franz · www.franzschmidt.de

Unser Anspruch

Kultur hat zivilisatorische Kraft – in Organisationen und damit für unsere Gesellschaft. Sie prägt, wie wir entscheiden, zusammenarbeiten, Konflikte lösen, Verantwortung übernehmen und welche Lösungen bzw. Ergebnisse wir in Gemeinschaften erreichen.

Wir treten dafür ein, dass Kultur die Aufmerksamkeit und Kompetenz erhält, die ihre Mitglieder benötigen. Insbesondere damit Wert erhalten bleibt und wachsen kann und Werte nicht verloren gehen.

Eine Erinnerung daran, dass Gemeinsinn, Offenheit und Verbundenheit nicht selbstverständlich sind – und dass (nur) wir sie gemeinsam gestalten können.

01 RAHMEN

Editorial: Warum wird Kultur unterschätzt?	1
Ein Gespräch mit Peter Drucker in einer Nacht voller Kultur	4
Ausblick: Kultur lesen – Verantwortung übernehmen, Entscheidungen klug treffen	52

02 PERSPEKTIVEN & STIMMEN

Goldbeck: Lernkurven und Verantwortung im Wachstum Hans-Jörg Frieauff und Marcus-Friedrich Wattenberg	8
Komax Group: Kultur in geteilter Verantwortung Dr. Andreas Häberli	20
Loy & Co: Was Käufer und Verkäufer sehen – und was sie systematisch übersehen Markus Loy	40

03 EINORDNUNG & VERDICHTUNG

Big Five: Was Analysen und M&A-Erfahrungen von Entscheidern und Profis im Kontext Kultur zeigen	48
Managementboard-Dialoge: Perspektiven zum Thema Kultur und Antworten aus der Realität	18
Realität und Evidenz: Die „Welt in Zahlen“	54

04 ENTSCHEIDUNGSRELEVANTES

Culture Risk Index: Auf keinen Fall brauchen wir jetzt noch eine Culture Due Diligence!?	16
Culture Due Diligence: Damit strategische Ziele Realität werden	30

05 METHODE & ANWENDUNG

Ergebnisbericht DaimlerChrysler „Die Hochzeit im Himmel“ – so hätte man es sehen können Culture Due Diligence zur Veranschaulichung in einer Ex-Post-Rekonstruktion	31
Analytische Zusammenfassung und Navigationslandkarte	38

EIN GESPRÄCH MIT PETER DRUCKER* IN EINER NACHT VOLLER KULTUR

EIN TRAUM ZWISCHEN
INTERVIEWS, ANALYSEN & PRAXISBERICHTEN

„Visionen? Wenn Sie Visionen haben, sollten Sie zum Arzt gehen“, soll Helmut Schmidt gesagt haben. Aber was ist mit Träumen? Ich hatte in den letzten Wochen einige Gespräche geführt – mit wirklich klugen Köpfen, Führungskräften, die ihre Verantwortung ernst nehmen ... das war wirklich inspirierend.

Und irgendwann in einer stillen Stunde, zwischen einem Interviewauszug, einem Espresso und einem Buch über strategische Unternehmensführung, war er da – mein nächtlicher Dialog mit Peter Drucker.

Szene: Eine gediegene Bibliothek. Lederstuhl. Leiser Jazz im Hintergrund. Christoph sitzt, ein Notizbuch auf dem Schoß. plötzlich tritt Peter Drucker aus dem Schatten, schiebt seine Brille zurecht.

Peter Drucker: „Sie sitzen da, als hätten Sie gerade einen Entschluss gefasst und nähmen allen Mut zusammen. Ist es die Kultur, die Sie ruft – Oder die Frage, ob es gelingen kann ...?“

Christoph Strömer (schmunzelt): Beides. Ich habe in den letzten Monaten Interviews mit Geschäftsführern, Aufsichtsräten und Private Equity-Partnern geführt, tiefgehende Gespräche zum Thema Kultur im M&A-Kontext. Allen war mehr oder weniger klar: Kultur ist nicht das Sahnehäubchen auf dem Kuchen, das im Rahmen einer Diät einfach weggelassen werden kann.

Peter Drucker (nickt langsam): „Culture eats strategy for breakfast“ – das wird mir immer wieder unterstellt. Ich habe das nie so gesagt. Ich glaube vielmehr: **Culture determines whether strategy even gets digested. Kultur entscheidet, ob Menschen überhaupt bereit sind, sich auf etwas Neues einzulassen.**

Christoph Strömer: Genau das habe ich gespürt. Vor allem bei Verkäufen im familiengeführten Unternehmensumfeld oder in Buy-and-Build-Strategien ... dort zeigt sich: Kultur wirkt oft unschwellig – aber sie entscheidet, ob Synergien zum Tragen kommen oder Hoffnungen platzen.

Peter Drucker: Dann sagen Sie es. Ohne Zaudern. Kultur ist kein weicher Faktor. Sie ist das Medium, in dem Führung ermöglicht und Strategie Wirklichkeit wird. Nicht darüber, nicht daneben – darin. Wenn sie ignoriert wird, scheitert Integration. Nicht wegen fehlender Tools, falschem Vorgehen oder Methodik, sondern weil fehlende Resonanz dazu führt, dass Traktion nicht entsteht.

Christoph Strömer: Deshalb habe ich das Kulturlagebild entwickelt – nicht als Change-Instrument, sondern als strategische Navigationshilfe. Es geht nicht um Maßnahmen. Es geht um Klarheit. Orientierung. Resonanz. Governance-Verantwortliche, Geschäftsführer und Entscheider – alle haben gesagt: Wir brauchen Landkarten, um die richtige Route zu planen und kompetent zu entscheiden. →

* **HINWEIS:** Dieses Gespräch ist reine Fiktion und wurde von den Büchern von Peter Drucker, meinen Interviews und meiner Praxiserfahrung inspiriert. Es gibt keine Verbindung zum Nachlass / zur Stiftung von Peter Drucker.

Peter Drucker (schmunzelt und zeigt auf das offene Notizbuch): Deswegen schreiben Sie auch „Culture feeds strategy for breakfast, lunch, and beyond“ in Ihr Notizbuch ... Das gefällt mir. Und Sie servieren die Karte zum Menü?

Christoph Strömer: Ich liefere das Koordinatensystem. Mit klarem Blick auf Vertrauen, Führungsarchitekturen, Anschlussfähigkeit. Ohne Esoterik. Ohne Change-Jargon.

Peter Drucker: Und wie reagiert der Markt?

Christoph Strömer: Differenziert. Einige in Private Equity oder Shareholder sagen: „Scheint logisch, aber kann man den Vorteil für meine Kollegen berechnen ...“ Einer sagte mir sinngemäß: „Buy-and-Build funktioniert nur, wenn ich die kulturelle Architektur früh mitdenke.“ Und fast alle sehen: Das Thema ist reif – es braucht nur die richtige Sprache und authentische und leidenschaftliche Übersetzer.

Peter Drucker: Sprache. Mein Lieblingsinstrument. Wenn Sie Kultur in einem Board-Deck erklären, ist es wie Wasser in Excel gießen. Aber: Wenn Sie über „Vertrauen als Führungswährung“ oder „kulturelle Anschlussfähigkeit“ sprechen – dann hören Menschen zu.

Christoph Strömer: Deshalb spreche ich auch lieber als Navigator. Nicht als Coach. Nicht als Berater. Sondern als jemand, der hilft, Untiefen zu erkennen, die Karten für neue Routen zu zeichnen – und nicht in Strömungen zu geraten, die man vorher hätte ahnen können.

Peter Drucker (lehnt sich zurück): Sie machen sich. Aber bedenken Sie: Ein Navigator braucht zwei Dinge – das Vertrauen der Crew und die Freiheit, anders zu denken. Beides gibt es nur durch Glaubwürdigkeit. Die haben Sie nicht durch Methodik. Sondern durch gelebte Erfahrung.

Christoph Strömer: Ja, gelebte und reflektierte Erfahrung. Ich bringe meine eigene Geschichte mit: Ich war Angestellter im Konzern, wurde Gründer und Unternehmer – habe mein kleines Lebenswerk übergeben und jetzt ein neues begonnen, das mir wirklich am Herzen liegt. Ich kenne Wandel, Krise und echte Herausforderung aus vielen beruflichen, aber auch persönlichen Perspektiven: Ich habe ihn selbst erlebt, begleitet, moderiert – und als Mediator Menschen in Krisen neu miteinander verbunden. Heute weiß ich: Strategische Klarheit entsteht nicht aus Methoden oder Maßnahmen. Sie entsteht aus

innerem Kompass – aus Klarheit, Entschiedenheit in der Sache und Verbundenheit mit den Menschen.

Peter Drucker (hebt eine Augenbraue, nimmt die Brille ab): Ein seltenes Bekenntnis, guter Mann. Die meisten verstecken ihre Wendepunkte lieber. Aber genau darin steckt Führung: in der Bereitschaft, die eigene Haltung zu reflektieren. Sie haben recht – und vielleicht lassen Sie mich zum Schluss noch ein Thema streifen, das mir stets besonders am Herzen lag.

(Er lehnt sich zurück, die Stimme wird leiser, aber eindringlicher.)

Unternehmen sind keine Maschinen. Sie sind soziale Institutionen. Ihre Aufgabe ist nicht nur Effizienz – sondern Wirkung. Und ihre Wirkung entfaltet sich nicht in Bilanzen, sondern in der Gesellschaft. Kultur ist dabei nicht Beiwerk, sondern ihr inneres Betriebssystem.

Christoph Strömer (zögernd, dann entschlossen): Genau deshalb arbeite ich an dem Thema Kultur in Unternehmen in einer Form, die nicht nur den Shareholder-Nutzen fokussiert. Sondern die zeigt: Wer Kultur ignoriert, gefährdet die Legitimität seines Handelns – und wer Kultur ernst nimmt, übernimmt Verantwortung. Mein Moon-scratch, meine Vision ist die Überzeugung, dass unternehmerische Entscheider und ambitionierte Führungskräfte kulturell beschlagen und reflektiert sein werden, damit sie Menschen, Unternehmen und damit unsere Gesellschaft für die Zukunft ausrichten.

Peter Drucker (ernst, fast eindringlich): Sie fassen etwas in Worte, das viele längst spüren. Es ist nicht der Mangel an Daten, der uns aufhält – sondern das Fehlen eines inneren Kompasses. Wir brauchen Führung, die die Strömung der Kultur lesen kann – nicht als Beiwerk, sondern als strategisches Steuerungsinstrument.

Christoph Strömer (blickt nachdenklich aus dem Fenster): Vielleicht ist genau das die neue unternehmerische Verantwortung von Shareholdern und Führungskräften: Nicht nur Ziele, Maßnahmen, Risiken und Ergebnisse im Fokus, sondern mit dem erfahrenen Blick zum Horizont und einer inneren Karte von Kultur zu navigieren. Denn wer Kultur stärkt, deren Kraft nutzbar macht und entwickelt, handelt nicht nur gestaltend und strategisch – sondern zivilisatorisch ...

Peter Drucker (steht auf): Diese Unterstützung können unsere westlichen Gesellschaften gerade gut gebrauchen ... Dann gehen Sie! Erzählen Sie es den Entscheidern. Nicht als Missionar. Sondern als Ermöglicher. Kultur ist nicht der Gegensatz zur Strategie – sie ist ihre Bedingung.

Christoph Strömer (schaut auf): Und wenn ich scheitere?

Peter Drucker (lächelt, während er verschwindet): Dann scheitern Sie an der richtigen Sache. Und das ist schon sehr viel.

Ich wachte auf. Keine Jazzmusik mehr, kein Lederstuhl. Nur mein Notizbuch. Darin stand:

„CULTURE FEEDS STRATEGY FOR
BREAKFAST, LUNCH, AND BEYOND“



Christoph Strömer spricht mit HANS-JÖRG FRIEAUFF und MARCUS-FRIEDRICH WATTENBERG über Kultur als gelebtes Wert- und Entscheidungssystem: über Familie und Führungskräfte als Kulturverantwortliche und die ergänzende Rolle von Human Resources (HR), über Ostwestfalen und Europa, über Eigenverantwortung und Regeln, über Lehrgeld im Umfeld von Merger & Aquisitions (M&A) – und über die Frage, ob Kultur Stilmittel ist oder der Geist, der alles zusammenhält.

GOLDBECK: LERNKURVEN UND VERANTWORTUNG IM WACHSTUM WAS KULTUR UNS BEDEUTET



MAN WEISS HIER SEHR GENAU, WOFÜR MAN STEHT.

Es beginnt nicht mit einer Strategie. Und auch nicht mit einer internationalen Expansion. Es beginnt mit einem Ort – und mit einer Haltung. GOLDBECK ist ein „ur-ummelnsches Unternehmen“, sagen sie im Gespräch: Ummeln als Stadtteil von Bielefeld, dann Ostwestfalen, dann Deutschland – und seit einigen Jahren zunehmend Europa. Diese Herkunft ist keine Folklore. Sie ist Teil der Gegenwart. Und sie erklärt, warum Wachstum hier nie nur als ökonomische, sondern immer auch als kulturelle Aufgabe verstanden wurde.

Christoph Strömer: Wenn man Kultur eines Unternehmens mit der Identität eines Menschen vergleicht: Wie würden Sie den Menschen GOLDBECK beschreiben – in Charakter, Haltung, Motiven?

Frieauff: Also auf jeden Fall neugierig und offen für Neues. Mutig. Ständig optimierend und nie zufrieden.

Wattenberg: Oder selten zufrieden – *nie* ist falsch. Selten zufrieden.

Selten zufrieden – das klingt nach Energie. Aber auch nach Druck. Wie meinen Sie das?

Frieauff: Mit Lust auf Innovation, ergebnisorientiert, mit Anspruch auf Eigenverantwortung. Wobei – das wäre die Frage, ob das heute noch so ist. Das war sicherlich vor einigen Jahren so.

Wattenberg: Eigenverantwortung war früher ausgeprägter – über die gesamten Menschen hinweg. Ich glaube, sie ist noch da, aber sie hat sich anders verteilt. Im Kerngeschäft stärker ausgeprägt als in den Zentralabteilungen, weil diese größer geworden sind. Je weiter ich vom Operativen wegkomme, desto weniger ausgeprägt ist es.

Ein Satz, der hängen bleibt: Eigenverantwortung ist zwar nicht verschwunden – aber sie hat sich anders verteilt, vielleicht auch geändert. Nicht als Fehler, sondern als Nebeneffekt von Wachstum.

Der GOLDBECK-Mensch optimiert also gerne – was ist das genau und wie hat sich das im Wachstum entwickelt?

Wattenberg: Ja das ist ein wichtiger Charakterzug – manchmal im Sinne von: Das muss doch schneller und einfacher gehen. Oder: Machen wir das bitte nicht so kompliziert. →

Frieauff: Diese Lust auf technische Innovationen – und das selber zu machen. Nicht: ich kaufe es mir zu oder frage einen Lieferanten. Sondern: ich will es selber wissen und selber machen. Das unterscheidet uns von vielen in der Bauindustrie.

„Selber machen und die Suche nach dem Besseren“ war lange eine Stärke – und wurde zur Frage im Wachstum. Ein Muster wird sichtbar: „Selber machen“ ist kulturelle DNA – und zugleich ein Wachstumsrisiko.

Frieauff: Solange man ein überschaubares Unternehmen ist, liefert *selber machen* oft das bessere Ergebnis. Man frickelt nicht lange an Lösungen herum, man entwickelt sie so, dass sie passen – und am Ende ist es besser, wenn man es selbst macht.

Und heute?

Frieauff: Wenn das Leistungsbild breiter wird und man an immer mehr Stellen *selber machen* lebt, fängt man an, an zu vielen Stellen selbst zu entwickeln. Dann entsteht ein Orchestrings- und Koordinationsaufwand, der größer ist als der Mehrwert. Draußen sind inzwischen gute *Regal-Lösungen* entstanden – aber *von außen nehmen und anwenden* haben wir nicht geübt. Das lernen wir jetzt – teils mühsam, teils mit Gewinn.

Also eine Reifungsfrage: Nicht weniger Anspruch – aber eine andere Suche nach Lösungen?

Frieauff: Ja. Es ist ein anspruchsvoller Prozess.

Wenn Wachstum die Komplexität erhöht, entstehen scheinbar zwangsläufig Regeln und Bürokratie.

Was musste dieser „Mensch GOLDBECK“ im Laufe der Jahre lernen, um mit externen Einflüssen und internen Entwicklungen handlungsfähig zu bleiben – und was vielleicht auch verlernen?

Wattenberg: Ganz viel. Wir haben lernen müssen, an manchen Stellen genauer zu sein. Uns mehr Regeln zu geben, auch wenn uns das nicht gefällt. Je mehr Menschen, desto größer der Querschnitt. Die Fliehkräfte werden größer. Eine Organisation, die sich in zehn oder fünfzehn Jahren verzehnfacht, hat das Problem: Was früher informell ging, geht irgendwann nicht mehr informell.

NICHT NUR WACHSTUM ZWINGT ZU REGELN – AUCH DIE WELT.

Wattenberg: Regularien haben sich geändert: Dokumentationspflichten, gesetzliche Regelungen, Dinge, die es vor fünfzehn Jahren so nicht gab. Organisationsgrad musste sich verändern, um die Größe zu handeln.

Wie reagiert eine Kultur, die aus Eigenverantwortung kommt, auf Bürokratie?

Frieauff: Wachstum ist die größte Challenge für die Kultur. Weil du dann Top-down brauchst und nicht nur Bottom-up – oder umgekehrt, je nach Ausgangslage. Du brauchst Regeln. Du schaffst Bürokratie.

Kultur passiert – ob man will oder nicht. An dieser Stelle wendet sich das Gespräch von der Beschreibung in die Ergründung der Wurzeln.

Was ist Kultur für Sie – ganz praktisch?

Wattenberg: Wenn man hier jetzt im Hause fragen würde, glaube ich, dass 90% sofort sagen könnten: Menschlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Pioniergeist. Haben die sofort drauf.

Mein Gefühl ist: Bei GOLDBECK sind die Werte kein Marketing, sondern gewachsenes Substrat. Und Sie haben Geschichten dazu – Handlungen, Praktiken.

Wattenberg: Die Werte sind erstmalig von Ortwin Goldbeck 1990 aufgeschrieben worden, vorher wurden Sie von ihm, seinen Führungskräften und Mitarbeitern schlichtweg gelebt. Seitdem stellen wir Sie regelmäßig mit den Mitarbeitern auf den Prüfstand, aber im Grunde sind sie gleichgeblieben. Das Prinzip von Dezentralität z. B. gab es damals schon. Das setzt Verantwortungsbereitschaft vor Ort voraus, genauso im Wachstum. Und so haben wir das weiterentwickelt. Es ging nie nur ums Aufschreiben.

Frieauff: Du kannst zu jedem Wert eine Geschichte erzählen. Pioniergeist zum Beispiel: Hildegard Goldbeck hat mit ihrem Lehrerbeamtengehalt gebürgt, damit Ortwin sich selbstständig machen konnte.



Hier wird etwas wichtiges sichtbar: Werte sind nicht Definition, sondern erzählte Realität. Und Kultur ist das System, das diese Erzählungen lebendig hält.

VERHALTEN SIEHT MAN – KULTUR WIRKT DARUNTER

Wenn ein neuer Mensch ins Unternehmen kommt – was merkt er zuerst? Prozesse? Onboarding?

Frieauff: Wenn du mit Menschen sprichst, die vier Monate da sind, ist die Antwort nicht: *Ihr macht das total professionell mit dem Onboarding.* Das wäre eigentlich eine gute Antwort. Die Antwort ist aber: *Ey, ist total klasse hier, alle sind freundlich, jeder hilft mir, ich kriege alles gezeigt.* Es hat eine emotionale Komponente – plus die professionelle. Und ich höre das an so vielen Stellen. Das ist besonders.

Wattenberg: Wir geben uns Mühe mit unseren Menschen. Das wird zurückgezahlt – in Loyalität.

Loyalität als Ergebnis, nicht als Forderung?

Frieauff: Ja – und es ist anders als vermutlich in einer Aktiengesellschaft. Durch Nahbarkeit und Sichtbarkeit der Familie, die Werte zeigt und lebt, kaskadiert Loyalität weit über den Durchschnitt hinaus.

Wattenberg: Menschlichkeit ist wichtig, aber *nur Menschlichkeit* hilft ja auch nicht. Wir wollen professionell sein, Dinge vorantreiben, Pioniergeist haben. Wir sind keine

karitative Einrichtung. Und wenn es mal wirklich nicht passt, ist es menschlich und wertschätzend zu sagen: Vielleicht ist GOLDBECK nicht der richtige Arbeitgeber für dich. Wir halten uns gegenseitig den Spiegel vor.

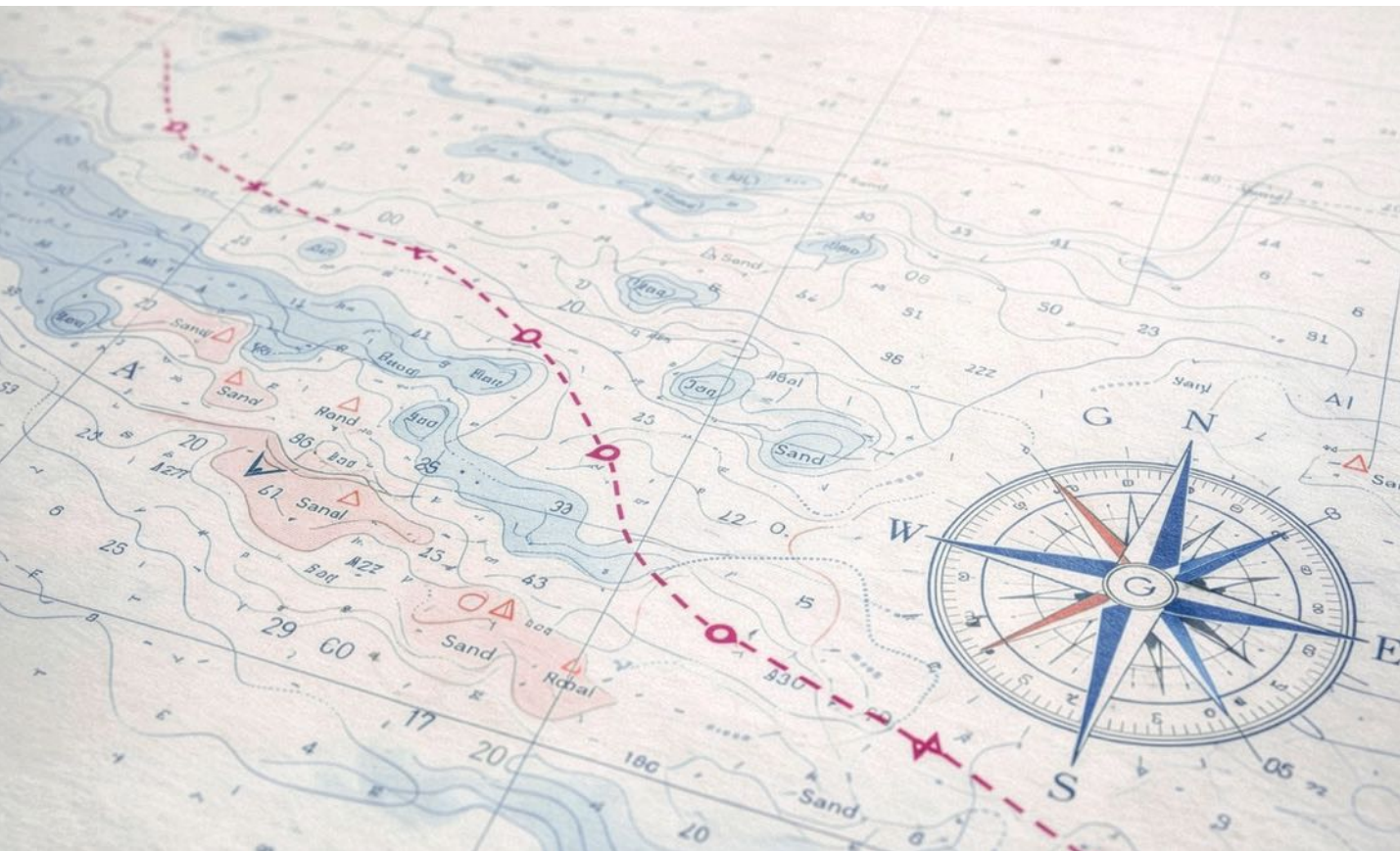
Frieauff: Und es gibt eine Kaskade: Mitarbeitergespräche, Jahresdialoge, Talentdialoge, Potenzialeinschätzungen – Gesprächsinhalte referenzieren immer wieder auf gelebte Kultur und Werte. Nicht als Spruch, sondern als etwas Wichtiges, dass hier und jetzt Bedeutung hat.

Wachstum als Übergang – nicht als Skalierung. An diesem Punkt wird die gelebte ostwestfälische Identität zur offenen Frage: Wie europäisiert man ein Unternehmen?

Sie sprechen beide von den Entwicklungen im Wachstum, vielleicht auch als Übergang von A nach B. Was lernt ein Unternehmen in diesen Phasen?

Wattenberg: Wachstum ist kein reines Skalierungsthema. Es ist ein Lernprozess. Was früher funktioniert hat, funktioniert plötzlich nicht mehr – oder anders.

Frieauff: Wir sind ein „ur-ummelsches Unternehmen“ – im eigentlichen Sinne Bielefelder, im größeren Sinne ostwestfälisches und im noch größeren Sinn deutsches Unternehmen. In diesem Kosmos gewachsen, erfolgreich geworden, mit hohem Selbstverständnis. Durch unsere Europäisierung merken die Mitarbeiter – oder sollten es merken –, dass dieses deutsche, „ummelsche“, ostwestfälische Verständnis nicht übertragbar ist nach Polen, UK, Dänemark, Frankreich. Weil du eine andere Nationalkultur hast. Wenn ich mit meiner Unternehmenskultur und meiner Deutschkultur in der anderen Nationalkultur



wirken will, muss ich mich verändern. Und diese Notwendigkeit, überhaupt die Fähigkeit, überfordert viele – nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte.

Wattenberg: Wir haben andersrum die Herausforderung, klarzumachen, dass das hier nicht basisdemokratisch geht. Vertrauen und Eigenverantwortung haben zwei Seiten. Auf den anderen zugehen heißt nicht, *er kann machen, was er will*.

Frieauff: Wir haben die Kultur sehr stark Bottom-up geprägt. Aber ab einer gewissen Größe braucht es Top-down-Führung, sichtbarer als früher. Und wir spüren, wie viele irritiert sind, dass es jetzt eine Top-down-Direktive gibt – zusätzlich zu Bottom-up-Freiheiten und Verantwortungen.

Wattenberg: Im dezentralen Projektgeschäft steht Eigenverantwortung ganz vorne. Jede Ansage von oben – bis hin zu *ihr dürft so und so viel pro Person für eine Party ausgeben* – wird als Eingriff in unternehmerische Freiheiten vor Ort gelesen.

Das ist die Stelle, an der Kultur im Wachstum wirklich greifbar wird: nicht als Harmonie, sondern als Konfliktlinie zwischen Freiheit und Führung, die diskutiert und ausgetragen werden will.

Sie haben gesagt: Wachstum zwingt zu Regeln. Gleichzeitig kommt von außen Kompetenz. Wie gelingt das kulturell?

Wattenberg: Es ist einfacher, Menschen zu prägen, die von Schule oder Uni zu uns kommen und hier ihre erste Berufserfahrung sammeln. Erfahrene Führungskräfte einzubinden ist manchmal schwieriger als junge Absolventen. Die bringen eine Kultur aus 10, 15 oder sogar 20 Jahren mit. Und im M&A ist das genauso: Da kommt ein Unternehmen mit eigener Kultur.

Mein Gefühl: Wir haben den pfiffigen, stolzen Ummelner – aber inzwischen ist es nicht mehr „95% sprechen Deutsch“, sondern vielleicht nur noch 60%. Wer erschafft das neue Bild, die neue Identität?

Wattenberg: Da fange ich bei der Familie an: Den eher Bielefeld geprägten Uwe Goldbeck – und den Kosmopoliten Hendrik Goldbeck. Ich selbst bin auch eher auf der Ummelner Seite. Und unser Globetrotter Hans erinnert uns immer: Wir müssen die anderen verstehen.

Also kultivieren Sie Ihren internationalen Wachstumsprozess durch ein menschliches Spannungsfeld?

Wattenberg: Ja. Diese Persönlichkeiten sind in den Inhabern angelegt: *Bewahrer* und *Innovator* wird den

Persönlichkeiten nicht gerecht, aber überspitzt formuliert: Die beiden Brüder an der Spitze sorgen für Ausgleich. Und an anderen Stellen auch. Viel lebt vom Dialog und dem *Verstehen wollen*. Hans Frieauff hat viel beigetragen und uns bewusst gemacht: Franzosen, unsere Engländer, Dänen und Polen ticken anders. Und gleichzeitig gibt es Regeln: Gesamtleitung ist in Bielefeld.

Frieauff: Der Vorteil: Wir sind uns dessen bewusst – und gehen respektvoll miteinander um. Und wenn ich auf Frankreich schaue: Wir haben vor sieben Jahren das französische Unternehmen übernommen – und alle Führungskräfte sind noch da. Alle! Das heißt: Auf beiden Seiten muss etwas richtig gemacht worden sein. *Wir lassen uns auf Ummeln ein – und Ummeln lässt sich auf Avignon ein*. Und heute: Wir machen den Kontakt mit europäischen Geschäftsführern sichtbar in der GOLDBECK-Öffentlichkeit. Dieser wertschätzende Umgang, dieses Offensein für andere Nationalkulturen: Das Leben und die Wertschätzung machen wir sichtbar. Und wie der neue GOLDBECKler in ein paar Jahren sein wird, wenn wir uns europäisiert haben – das bleibt abzuwarten.

Hier entsteht ein Satz, der wie ein Cliffhanger wirkt: Die Identität ist nicht abgeschlossen. Sie ist in Arbeit.

„MEHR GÄRTNERN“ – KULTURARBEIT UNTER KOMPLEXITÄT

Teilen Sie die Vorstellung eines kulturellen Genotyps, der Orientierung stiftet – während der Phänotyp sich verändern darf? Oder muss man Neues kultivieren, kombinieren – auch auf die Gefahr, dass Vertrautes verloren geht?

Frieauff: Ja. Und ich nehme das Bild auf, was Sie nutzen: Wir müssen absichtlich und mehr gärtnern. Früher reichte vielleicht eine Weihnachtsansprache, Ortwin Goldbeck ging durch den Flur, sprach mit den Leuten persönlich. Heute muss man professioneller gärtnern – über HR-Touchpoints, über Werte, die bewusst durch Personalprozesse erlebbar werden. Je größer, je vielfältiger, desto mehr. Und: Wenn die Komplexität steigt, steigt auch die Komplexität des Kulturgärtners. Wer macht das? Wie erkennst du: brauche ich die Heckenschere oder die Kettensäge?

Wattenberg: Hui, schwierige Frage. Oder muss ich manchmal tatsächlich mit der Rosenschere ganz feine Schritte machen?

Ist dieses Gärtnern delegierbar?

Wattenberg: Teilweise. Delegierbar ist die Vermittlung von Fähigkeiten: Handwerkszeuge, Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Und die Komplexität führte auch zu Veränderungen in Führungsteams: Manche wollten oder konnten den Weg nicht mitgehen, kamen an Grenzen. Und man muss sich selbst fragen: Bin ich noch der Richtige? Bin ich dem Ganzen gewachsen?

Frieauff: Bei der HR-Abteilung liegt nicht das Kulturspenden, das ist nicht deren Aufgabe. Aber Methodiken zu entwickeln und bereitzustellen, sodass eine normale Führungskraft mit vertretbarem Aufwand Kulturspender sein kann – das ist sehr wohl die Aufgabe. HR hat versucht, durchgängige Methodiken einzuführen, Bewusstsein zu schärfen. Deshalb sind wir besser als vorher.

Wattenberg: Ich würde es anders formulieren: Familie und wir Führungskräfte sind Kulturspender, HR ist Kulturvermittler und Skillvermittler. Dafür gibt es den GOLDBECK-Campus.

Kultur im M&A: Lehrgeld, Grenzwerte, Lernkurven. Jetzt wird es konkret. Und genau hier wird Cultural Due Diligence plötzlich nicht „nice to have“, sondern Überlebenswissen.

Sind Sie von Anfang bei Zukäufen auch beim Thema Kultur wachsam gewesen?

Wattenberg: Nein. Wir haben gleich beim ersten Mal richtig Lehrgeld bezahlt. Wir haben die Akquisition in den Sand gesetzt.

Was war der Fehler?

Wattenberg: Naivität in der Beurteilung. Kein Kontakt zur zweiten Führungsebene. Zu sehr geglaubt, was gesagt wurde. Zu sehr versucht, den eigenen Stiefel überzustülpen. *Da haben wir Mist gebaut* – nicht als Vorwurf, sondern als gemeinsamer Irrtum. Zum Glück war es eine der ersten und – gemessen an heute – eine der Kleinsten. Und genau das hat dazu geführt, dass wir heute genau und auf das Thema Kultur sehr absichtlich hingucken: Unternehmen von innen kennenlernen, Kultur erfassen und vor Ort gewesen sein.

Frieauff: Es gab ein Misserfolgserlebnis – aber am Ende war es auch ein Erfolgserlebnis. Wir haben Grenzwerte gelernt. Der erste Fall: zu viel Dominanz, gescheitert.

Der nächste Grenzwert war ein großes Unternehmen in Frankreich: da haben wir das Gegenteil gemacht – zu viel Rücksichtnahme. Und im deutsch-französischen Kontext spielt Nationalkultur besonders hinein. Wir waren unfassbar vorsichtig – und haben daraus wieder gelernt. Beim dänischen Unternehmen haben wir es dann ziemlich richtig gemacht: nicht allzu dominant, Kulturunterschiede und Familienkultur respektiert – aber auch klar gesagt, was wir wollen und was wir können.

Hier ist der Satz, den man in Post-Merger-Teams an die Wand hängen könnte: Nicht Dominanz – nicht Unterwerfung – sondern bewusstes Navigieren zwischen Respekt und Richtung.

NATIONALKULTUR + UNTERNEHMENSKULTUR + DOMINANZ: DIE UNSICHTBARE DRITTE EBENE

Frieauff: Wenn beide aus dem gleichen Land kommen, hast du ein Unternehmenskultur-Thema, das analysiert und gematcht werden will. Wenn du aber ein Unternehmen aus einer anderen Nation hast und das *stärkere* deutsche Unternehmen kauft dieses, dann hast du zusätzlich zur Nationalkultur die Reaktion auf die wahrgenommene Dominanz ... im schlechtesten Fall folgt sogar Reaktanz. Wie schaffen wir als Käufer das nun zu verändern? Nicht zu sagen: *Ich bleibe der große Deutsche*. Nein – ich muss mich mit verändern. Es gelingt nur, wenn sich beide Seiten öffnen und aufeinander zu bewegen. Und das haben wir mittlerweile so einigermaßen verstanden ... *(lacht)*

Das klingt nach einem tiefen Lernprozess ...

Frieauff: Ja. Wir schauen heute genauer hin. Und ich erkenne viele unserer früheren Gespräche in dem wieder, was Sie heute als Culture Due Diligence beschreiben und anbieten. Das ist konsequent – und für uns und viele Unternehmen im M&A relevant.

Wattenberg: Vor allem dort, wo People Business eine Rolle spielt. Vielleicht nicht beim Kauf eines Betonwerks – aber überall dort, wo Führung, Kundenbeziehungen und Identität entscheidend sind.

Kultur: Stilmittel – oder Geist? Zum Schluss ein Moment, der fast philosophisch wird – aber aus der Praxis gespeist ist.

Herr Wattenberg, Sie sagten sinngemäß: Kultur ist kein Selbstzweck, eher ein Stilmittel für nachhaltigen Erfolg. Herr Frieauff – Sie reagieren darauf sichtbar.

Wattenberg: Kultur bildet ab, wie wir das Unternehmen entwickeln wollen. Wenn man langfristig erfolgreich sein will, muss man Stakeholder mitnehmen – Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten – und nach Werten handeln. Kultur ist Rahmen, aber auch kein Selbstzweck.

Frieauff: Interessant ist die Unterscheidung zwischen Werten und Kultur: Kernwerte sind nicht flexibel. Zusatzwerte können national unterschiedlich sein oder auch ergänzend. Kultur ist das *Einhüllende* um Werte – mit Interpretationsfreiheit. Kernwerte sind Fundament, sind Konstante. Der Rest muss formbar sein, auch Schwerpunkte können sich verändern. Kultur darf nicht starr sein, braucht aber Anker.

Ich habe das Gefühl: Für Sie ist es mehr als „nur“ Stilmittel.

Frieauff: Ja und Nein. Wenn ich darüber nachdenke, ist „Stilmittel“ nicht richtig. Kultur kann als Stilmittel genutzt werden – im Guten wie im Schlechten. Aber Kultur ist mehr. Kultur ist Unternehmensethik. Die Glaubensfrage ans Unternehmen wird beantwortet durch Kultur.

Wattenberg: Eine gute gelebte Unternehmenskultur ist am Ende der Kitt, der alles zusammenhält.

Frieauff: Ja, der Geist des Unternehmens. Der Spirit.

Ausblick: Welche Geschichten wird man in 10 bis 15 Jahren erzählen?

Wenn in 10 oder 15 Jahren neue Geschichten über GOLDBECK erzählt werden: Woran würden Sie erkennen, dass die wesentlichen kulturellen Eigenschaften zusammengehalten wurden?

Wattenberg: Ortwin Goldbeck sagte früh: *Ich bin guter Ingenieur, guter Unternehmer – aber Kaufmann kann ein anderer besser, Vertrieb kann ein anderer besser*. Er hatte zwei Jugendfreunde, die das abbildeten, beteiligt und GOLDBECK gemeinsam aufgebaut. Dieses Hinzuziehen anderer Kompetenz liegt in den Ur-Genen. Familie haftet, steht mit Namen dafür – und zugleich sind wir überzeugt, in Teams zu besseren Lösungen zu kommen. Das zieht sich bis ins Projekt: gutes Team schafft großartige Lösung.

Frieauff: Bei 15 Jahren habe ich keine klare Idee. Ich wüsste, was ich mir wünsche: Pioniergeist, Leistungsbereitschaft als dominante Werte. Wenn es anders wäre, würde ich es auch verstehen – weil sich die Welt so schnell ändert.

Wattenberg: Ich habe die Hoffnung, dass Grundwerte Bestand haben – vielleicht anders ausformuliert. Dass es weiterhin ein dezentral erfolgreiches Unternehmen ist. Viel mehr werde ich nicht wiedererkennen. Ich kenne Goldbeck bereits 27 Jahre – es war schon mehrfach ein anderes Unternehmen.

RESÜMEE

Kontinuität im Kern – Wandel in der Form – und die Einsicht, dass Zukunft nicht als Wiederholung geplant werden kann.

Dieses Gespräch ist keine Erfolgserzählung. Es ist das Protokoll einer reifen Lernkurve.

Eigenverantwortung als Prinzip – stark im Ursprung, herausgefordert im Wachstum, immer wieder neu auszubalancieren. Unterschiedlichkeit im Sinne von Komplementarität als Ressource – zwischen Bewahrern und Innovatoren, zwischen Zentrum und Peripherie, zwischen Nationen, Kulturen und Persönlichkeiten. Und die Einsicht, dass Kultur nicht stabil bleibt, indem man sie festschreibt, sondern indem man sie immer wieder neu in Beziehung setzt.

Die Stärke von GOLDBECK liegt nicht darin, Widersprüche aufzulösen – sondern sie auszuhalten, zu kultivieren und für Orientierung nutzbar zu machen. Nicht Gleichklang hält ein Unternehmen zusammen. Sondern die Fähigkeit, Unterschiedlichkeit auszuhalten, produktiv zu machen – und sich selbst dabei nicht aus dem Blick zu verlieren.

Wenn Kultur der Kitt ist, dann zeigt sich Führung genau dort, wo dieser Kitt unter Spannung steht. ■