

Konferenzen / Tagungen

Deutschland

► Berlin
14.06.-15.06.2012
 European Conference on Cross-Border Mediation
<http://www.ima-mediation.com/de/content/european-conference-cross-border-mediation-germany-2012>

Italien

► Bozen
31.05.-02.06.2012
 Unternehmensführung in Europa - Interkulturelle Fragen 2012
<http://www.bwl2012.de>

Niederlande

► Nijmegen
30.05.-02.06.2012
 11th European Conference of the Association of Business Communication Beyond Boundaries – Multicultural, and multimodal diversity in business communication
<http://abceurope2012.wordpress.com/>

Türkei

► Istanbul
24.10.-27.10.2012
 European Communication Conference Social Media and Global Voices
http://www.ecrea.eu/uploads/newsletter/ecrea_newsletter_issue_8_spring_2011.pdf

UK

► London
21.02.-22.02.2012
 Global Workforce Summit: Talent Mobility in EMEA
<http://www.worldwideerc.org/emea12/pages/emea12.aspx>

► London

28.02.-29.02.2012
 International Management World Congress
<http://im-worldcongress.review-gjsg.com/>

USA

► Washington D.C.
15.03.-16.03.2012
 IMI Annual Conference: Connect-Discover-Advance
<http://www.american.edu/sis/imi/conference/index.cfm>



Aktuelle Seminare

Ausbildung zum Interkulturellen Trainer und Moderator

Zertifiziert durch die Steinbeis Hochschule Berlin
 27.01. – 28. 01.2012 Stufe Basic Hannover
 20.02. – 21.02.2012 Stufe Basic Hannover

Internationale Verhandlungsführung

05.03. – 06.03.2012 Hannover

Mediatorentraining: Cross Border Mediation

mit der International Mediation Alliance (IMagine a solution)
 03.04. – 05.04.2012 Leipzig



Ulrich Balz, Olaf Arlinghaus (Herausgeber): Praxisbuch Mergers & Acquisitions. Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration
 mi-Fachverlag; 2. Auflage 2007
 456 Seiten; 79,90 EUR



Günter Müller, Sven Kunisch, Andreas Binder (Herausgeber): Mergers & Acquisitions: Analysen, Trends und Best Practices
 Schäffer-Poeschel Verlag, 2010
 739 Seiten; 79,95 EUR



Gerhard Picot (Herausgeber): Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung - Durchführung - Integration
 Schäffer-Poeschel Verlag; 4. Auflage 2008
 618 Seiten; 79,95 EUR

Auftakt

Seite 1

Internationale Mergers and Acquisitions – Was macht eine erfolgreiche Fusion aus?

Nachgefragt

Seite 2/3

Internationalisierungen durch Unternehmenskäufe beim TÜV NORD

Plattform

Seite 6/7

Der Faktor „Kultur“ in der Post-Merger-Integration

Kultur & Kommunikation

- **Abläufe bei internationalen Unternehmenskäufen** Seite 4/5
- **Cultural Differences in International Business** Seite 8/9
- **Culture Due Diligence/ Wussten Sie schon...**

Seite 10/11

Termine

Seite 12

Interkulturelle Konferenzen und Seminare im Überblick

Lesenswertes

Seite 12

... aus der Bücherecke

PLATTFORM

Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft



Internationale Mergers and Acquisitions Was macht eine erfolgreiche Fusion aus?

Eine Fusion ist wie eine Ehe. Zwei Partner entschließen sich (mehr oder weniger gemeinsam) zusammen zu sein und verhandeln (mehr oder weniger offen), wie dies vonstatten gehen soll. Sind beide Partner auf der gleichen Ebene oder ist einer vom anderen finanziell abhängig. Wie auch in einer richtigen Ehe bleibt Ärger, etwa weil sich beide nicht mehr verstehen oder sich das Ganze anders vorgestellt haben, im neuen Zusammenleben nicht aus. Und oft sind es auch bei einer Firmenehe die vermeintlich kleinen Differenzen, wie unterschiedliche Wertvorstellungen die früher oder später zu einem Problem werden können, wenn man sich nicht im Vorfeld genau über die Unterschiedlichkeit des anderen bewusst ist und diese im Alltag integrieren kann.

Daimler-Benz AG und der US-amerikanischen Chrysler Corporation zu Daimler-Chrysler. Die einstige „Märchenhochzeit“ führte jedoch aufgrund unterschiedlicher Interessen und Vorstellungen bald zu unüberbrückbaren Differenzen und zur drastischen Verringerung des Börsen- und Unternehmenswertes. Auch die Übernahme des deutschen Hoch-Tief-Konzerns durch den spanischen Baukonzern ACS steht unter keinem guten Stern und schürte Zerschlagungsängste bei der Belegschaft, den Managern und Aktionären.

Nicht nur an diesen Beispielen zeigt sich, dass Fusionen und Übernahmen ein hohes Risikopotential bergen. Rund 75 % aller Mergers and Acquisitions schei-

tern. Der Mergers & Acquisitions Prozess bedeutet eine sensible Zeit für beide Unternehmen, deshalb ist es wichtig von Beginn an auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der unternehmerischen Logik, dem Ablauf des Übernahmeprozesses auch die organisatorischen und kulturellen Aspekte beider Unternehmen zu achten und sie zu analysieren, um Konfliktfelder frühzeitig offen zu legen und ihnen entgegen zu steuern.

In dieser Ausgabe der [Plattform] erfahren Sie, welche Strategien zum Erfolg von Mergers and Acquisitions in unterschiedlichen Phasen notwendig sind, welche Herausforderungen hinter internationalen Zusammenschlüssen stecken und wie diese zu bewältigen sind.

» Eine gelungene Post Merger Integration bedeutet, dass eine tragfähige Integrationsstrategie entwickelt worden ist. «



Interview

Nachgefragt

Internationalisierungen durch Unternehmenskäufe beim TÜV NORD



Guido Rettig, promovierter Diplom-Ingenieur, Vorsitzender des Vorstandes der TÜV NORD Gruppe.

Welche Faktoren spielen bei der Akquisition von Unternehmen auf dem internationalen Parkett eine besondere Rolle?

Bei Akquisitionen folgen Unternehmen den weltweiten Märkten und Warenströmen. Nur ein Beispiel: Wir haben bei TÜV NORD früh bemerkt, dass nicht nur die deutsche Automobilindustrie ihre Waren und Abläufe zertifiziert. Der Bedarf ist weltweit vorhanden – in Europa genauso wie in China oder den USA. Wir müssen dort präsent sein, wo die Kunden sind. Deswegen sind Unternehmen immer globaler aufgestellt. Viel hängt natürlich von den jeweiligen Branchen ab. Die Menschen haben ein großes Bedürfnis nach Sicherheit, aktuell bei Lebensmitteln. Aber auch bei Werkzeugen oder Spielzeug für Kinder verlangen die Kunden nach geprüfter Sicherheit.

Internationalisierung hängt aber auch mit Prozessketten und der Frage der Verfügbarkeit von Rohstoffen zusammen. Es gibt also mannigfaltige Gründe, warum die Zahl der internationalen Fusionen und Firmenkäufe wächst. Letztlich gehört es zum Unternehmertum, Ge-

schäfte auszuweiten, sich zu vergrößern und am Marktgeschehen teilzuhaben.

Die eigentliche Herausforderung beginnt meist erst nach der Unterschrift. Würden Sie dem zustimmen?

Die Erfahrungen sind sehr unterschiedlich. Wir sind auf Unternehmen gestoßen, die weder konsolidierte Bilanzen noch ein plausibles Controlling hatten.

» Es gibt also mannigfaltige Gründe, warum die Zahl der internationalen Fusionen und Firmenkäufe wächst. Letztlich gehört es zum Unternehmertum, Geschäfte auszuweiten, sich zu vergrößern und am Marktgeschehen teilzuhaben. «

Hier muss geprüft werden, ob ein Kauf in Frage kommt. Nach der Unterschrift gibt es natürlich weitere Herausforderungen.

Welchen Aspekten sollte aus Ihrer Erfahrung im Rahmen einer Post Merger Integration besondere Beachtung geschenkt werden?

Für die Phase haben wir einen standardisierten Fahrplan entwickelt. Dieser hat sich mittlerweile über fast zehn Jahre bewährt. Ein Projektteam mit Fachleuten aus den Bereichen Einkauf, Steuern, IT, Marketing, Kommunikation usw. schaut sich den neuen Partner genau an. Die

IT-Integration eines zugekauften Unternehmens ist in der Regel besonders aufwändig. Auch kulturelle Faktoren sind uns sehr wichtig.

Und wie lange erstreckt sich so ein Konzept? Wie lange dauert diese Phase oder die mehreren Phasen?

» Kulturelle Unterschiede gibt es ja - genau genommen - schon zwischen Hannover und Braunschweig. Wenn man dann wie TÜV NORD in der Türkei, Polen, Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, China oder Indien unterwegs ist, muss man schon von einer großen Herausforderung sprechen. «

Innerhalb eines Jahres sollten formale Dinge erledigt sein. Andere Aspekte wie eine gemeinsame Unternehmenskultur können aber auch länger dauern. Ein gutes Indiz ist die Sprache, mit der das „Wir-Gefühl“ im Alltag ausgedrückt wird.

Sie haben kulturelle Aspekte angesprochen. Spielen diese aus Ihrer Sicht eine besonders große Rolle?

Ja, auf jeden Fall. Kulturelle Unterschiede gibt es ja - genau genommen - schon zwischen Hannover und Braunschweig. Wenn man dann wie TÜV NORD in der Türkei, Polen, Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, China oder Indien unterwegs ist, muss man schon von einer großen Herausforderung sprechen. Wir machen hier sehr gute Erfahrungen.

Wie gehen Sie vor?

Wir besetzen Stellen direkt vor Ort. Dies gilt auch für Geschäftsführer, Vorstände und Nachwuchsführungskräfte. Wir haben damit sehr positive Erfahrungen gemacht. Mitarbeiter aus Deutschland entsenden wir nur, wenn Probleme auftauchen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die Buchhaltung nicht so läuft, wie es unsere Regularien vorschreiben. Ich betone aber: Dies sind Ausnahmen.

Welchen Einfluss hat der Internationalisierungsprozess der TÜV Nord Gruppe auf die Unternehmenskultur?

Von unseren Gesellschaften und Akquisitionen im Ausland profitiert der gesamte Konzern. Das gesamte Geschehen wird dynamischer. Die Gesellschaften in den internationalen Märkten sind sehr viel businessorientierter. Das mag ein wenig im deutschen Wesen liegen, sich oft und gern mit sich selbst zu beschäftigen. Das erleben wir ja mitunter auch in der Politik.

Dass der Konzern immer internationaler wird, hat einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Dies macht sich in verschiedensten Bereichen im Unternehmen bemerkbar. Unsere Führungskräfte reisen zu Treffen inzwischen aus der ganzen Welt an. Wir sind gerade dabei, unsere Vision, Mission und Leitlinien zu überarbeiten. Dabei setzen wir vor allem die Diskussion über unsere Unternehmenswerte

noch einmal neu auf. Wir schauen, welche kulturellen Aspekte berücksichtigt werden müssen. 2004 war dies noch eine rein deutsche Veranstaltung. Die Zusammensetzung der Konzerngremien wird künftig noch viel internationaler sein.

Haben Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen einen Tipp für Unternehmen, die eine internationale Fusion angehen möchten?

Wichtig ist zunächst eine detaillierte Bestandsaufnahme im eigenen Unternehmen. Aus welchen Gründen streben wir einen Unternehmenskauf/eine Fusion an? Sind wir finanziell dazu in der Lage? Wie sehen die eigenen Unternehmenswerte aus? In einem weiteren Schritt sollte man von einem profilierten Partner eine

so genannte „Due Diligence“ erstellen lassen. Diese Prüfungen analysieren Stärken, Schwächen und Risiken des Kaufs. Dabei sollte man sich bewusst sein, dass auch eine Due Diligence nicht alles erfasst. Nach dem Kauf kümmern wir uns um die Abläufe im neuen Unternehmen. Dafür entsenden wir Mitarbeiter aus den Bereichen Finanzen und Qualitätsmanagement.

Gibt es weitere Dinge, die beachtet werden müssen?

Wer zukaft, sollte für das neue Unternehmen eine Strategie für mindestens drei bis fünf Jahre haben. Ein roter Faden ist wichtig für den Erfolg!

Wenn Fusionen scheitern, was ist aus Ihrer Sicht der Hauptgrund?

Hier haben wir leider auch unsere Erfahrungen gemacht, wenn auch nur in einem sehr kleinen Rahmen. In einer Due Diligence wurde einmal die kriminelle Energie unterschätzt. Der Geschäfts-

führer hatte während des Kaufs parallel eine weitere Gesellschaft gegründet und dann Aufträge an uns vorbeigeschleust. Bei einer größeren Akquisition ist uns wegen von der Bundesregierung beschlossener Kürzungen im Bildungsbereich der Markt weggebrochen. Das war nicht vorhersehbar.

Bei 18 Unternehmenszukaufen in den letzten Jahren haben wir eine sehr gute Erfolgsquote.



HINTERGRUND

Dr. Guido Rettig, Jahrgang 1953, kommt als promovierter Diplom-Ingenieur nach ersten beruflichen Stationen, u.a. bei Rheinmetall, 1993 zum TÜV Nord e.V. in Hamburg mit damals etwa 1.800 Beschäftigten. 1996 rückt er in den Vorstand auf und ist zuständig für Energie- und Systemtechnik. Anfang 2006 wird Guido Rettig Vorsitzender des Vorstandes der TÜV NORD Gruppe. Ein Jahr später wird er auch zum Vorsitzenden des bundesweiten Interessenverbandes der TÜV (VdTÜV) gewählt und hat dieses Amt bis Mai 2011 inne. Herr Rettig ist Mitglied im Präsidium des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).

Guido Rettig hat TÜV NORD zu einem der größten technischen Dienstleister in Deutschland geformt. Guido Rettig lebt in Hannover, ist aber auch ständig an den beiden anderen TÜV NORD Hauptstandorten Hamburg und Essen anzutreffen. In seiner Freizeit beschäftigt er sich mit Philosophie und Astronomie.

Über die TÜV NORD Gruppe Die TÜV NORD Gruppe ist einer der größten technischen Dienstleister in Deutschland. Die führende Marktposition verdankt sie ihrer Beratungs-, Service- und Prüfkompetenz in den Geschäftsbereichen Industrie Services, Mobilität, International, Rohstoffe sowie Bildung und Personal. Der Konzern beschäftigt heute weltweit insgesamt mehr als 14.000 Menschen und ist in über 70 Staaten Europas, Asiens, Afrikas und Amerikas tätig. Ihr Leitmotiv: Wir machen die Welt sicherer.

Abläufe bei internationalen Unternehmenskäufen



Dr. Carsten Hoppmann ist seit 2001 Rechtsanwalt und seit 2008 Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in den Bereichen Gesellschaftsrecht, M&A sowie der Vertretung von Mandanten bei gesellschaftsrechtlichen Streitigkeiten.

Dr. Carsten Hoppmann hat eine langjährige und umfassende Erfahrung bei Transaktionen und Streitfällen mit Auslandsberührung. Er ist vornehmlich für Unternehmen des deutschen Mittelstands tätig. Dr. Carsten Hoppmann berät in seiner transaktionsbegleitenden Praxis bei den Vorfeldvereinbarungen, der Due Diligence, dem Entwurf der vertraglichen Transaktionsdokumentation und der Verhandlung derselben.

Seit 2011 ist Dr. Carsten Hoppmann bei BRANDI Rechtsanwälte in Hannover tätig.

Infolge der stetigen Globalisierung der Wirtschaft gewinnen grenzüberschreitende Unternehmenstransaktionen in der mittelständischen Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Der internationale Unternehmenskauf gehört heute zum Alltag, sei es aufgrund ausländischer Vertragspartner oder wegen des Erwerbs von Anteilen an ausländischen Gesellschaften. Internationale Unternehmenskäufe weisen aber Besonderheiten auf, die nicht nur rechtlicher Natur sind, sondern häufig auch auf den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund der Vertragspartner zurückzuführen sind.

Ablauf eines Unternehmenskaufs

Zwar läuft jeder Unternehmenskauf (Mergers & Acquisitions oder M&A) unterschiedlich ab. Es gibt aber immer wiederkehrende und damit vorhersehbare Abläufe, auf die sich die Beteiligten einstellen können. Unternehmenskäufe durchlaufen im Wesentlichen drei verschiedene Phasen:

- Konzeptphase
- Transaktionsphase
- Integrationsphase

Alle Phasen von Unternehmenskäufen werden nach den Vorgaben der US-amerikanischen Vertragspraxis abgewickelt. Dies gilt heute selbst für Transaktionen ohne Auslandsberührung.

• Konzeptphase

Die Konzeptphase eines Unternehmenskaufs beginnt mit der Geheimhaltungsvereinbarung (NDA, non-disclosure agreement). Ein allzu frühes Bekanntwerden der geplanten Transaktion kann für alle Beteiligten nachteilig sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn börsennotierte Aktiengesellschaften involviert sind. Mit dem NDA verpflichten sich daher die Parteien zur Geheimhaltung. Bei einem Verstoß gegen die Verpflichtung ist eine Vertragsstrafe zu zahlen.

Mit dem Letter of Intent (LoI) strukturieren die Beteiligten die geplante Transaktion. Der LoI ist als Absichtserklärung in den wesentlichen Teilen unverbindlich. Er enthält aber beispielsweise bereits Vorgaben zur Berechnung des Kaufpreises und zum zeitlichen Ablauf des Vorhabens. Der Käufer kennt das Zielunternehmen im Regelfall nicht. Mit der Due Diligence als sorgfältiger Unternehmensüberprüfung wird das Zielunternehmen in rechtlicher, wirtschaftlicher und steuerlicher Sicht überprüft.

ren die Beteiligten die geplante Transaktion. Der LoI ist als Absichtserklärung in den wesentlichen Teilen unverbindlich. Er enthält aber beispielsweise bereits Vorgaben zur Berechnung des Kaufpreises und zum zeitlichen Ablauf des Vorhabens.

Der Käufer kennt das Zielunternehmen im Regelfall nicht. Mit der Due Diligence als sorgfältiger Unternehmensüberprüfung wird das Zielunternehmen in rechtlicher, wirtschaftlicher und steuerlicher Sicht überprüft.

• Transaktionsphase

Die Due Diligence bereitet die Transaktionsphase vor, in deren Mittelpunkt der eigentliche Unternehmenskaufvertrag (Sales- & Purchase Agreement / S&PA) steht. In der anglo-amerikanischen Rechtskultur sind die Unternehmenskaufverträge zweigeteilt. Der eigentliche Unternehmenskaufvertrag regelt lediglich die schuldrechtlichen Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer. Er wird als sogenanntes Signing bezeichnet. Zeitlich – unter Umständen erheblich nachgelagert – ist der sogenannte Vollzug (Closing). Unter dem Closing versteht man den Vollzug der beiderseitigen Vertragserfüllung durch Übergabe der entsprechenden Dokumente, wie unterzeichneter Nebenabreden, Geschäftsführerbestellung, Dienstverträge und die erforderlichen Anmeldungen

zum Handelsregister. Mit dem Closing zahlt der Käufer den Kaufpreis und der Verkäufer sorgt für die Übereignung des Vertragsgegenstandes.

Unternehmenskäufe vollziehen sich entweder als sogenannte Share-Deals oder Asset-Deals. Bei den Unternehmenskäufen in Form des Share-Deals werden die Anteile des zu erwerbenden Unternehmens verkauft. Beim Asset-Deal werden nur die Wirtschaftsgüter veräußert.



• Integrationsphase

Die Post Merger Integration (PMI) ist die Integrationsphase nach einem Unternehmenskauf, bei der Prozesse und Strukturen vereinheitlicht und Geschäftsbereiche auch organisatorisch zusammengelegt werden. Hier zeigt sich dann, ob der Unternehmenskauf auch den gewünschten Erfolg bringt. Statistischen Untersuchungen nach scheitern rund 50 % der Unternehmenskäufe innerhalb von fünf Jahren. Die Gründe hierfür sind in der Einstellung der Mitarbeiter und der Führungskräfte in den beteiligten Unternehmen zu finden, da im gesamten Transaktionsprozess die unterschiedlichen Kulturen nicht hinreichend berücksichtigt werden.

Landeskulturelle Unterschiede

Abseits der rein rechtlichen Problematik müssen die Beteiligten bei internationalen Unternehmenskäufen darauf achten, die jeweiligen Landeskulturen nicht zu vernachlässigen. Der schönste Letter of Intent (Unternehmenskaufvertrag) führen nicht zum erwünschten Erfolg, wenn die Besonderheiten der jeweiligen Kulturen nicht berücksichtigt werden. Die jeweilige Landeskultur beeinflusst die Denk- und Verhaltensweisen, die Motivationsstrukturen und die Wertesysteme der Mitarbeiter. Bereits in der Konzeptphase eines Unternehmenskaufs sind daher die landesspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen. Zwar orientieren sich die Entscheidungen für einen Erwerbsprozess im Regelfall an Marktanteilen, Marktzugang, an der Produktstrategie oder finanzwirt-

schaftlichen Aspekten. Das Vorhaben ist jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn die Unternehmens- und Landeskulturen

» Insbesondere bei internationalen Unternehmenskäufen kann eine effiziente Zusammenarbeit und wirkliche Integration erst stattfinden, wenn diese lokalen Besonderheiten berücksichtigt werden. «

nicht miteinander harmonieren. Bereits bei den ersten Gesprächen über einen Letter of Intent merkt man oftmals, dass es sich um zu unterschiedliche Kulturen handelt.

Culture Due Diligence

Jedem Unternehmenskauf geht eine Due Diligence voraus, um steuerliche oder rechtliche Risiken zu vermeiden. Tax, Legal und Commercial Due Diligence berücksichtigen aber nicht die lokalen Besonderheiten. Insbesondere bei internationalen Unternehmenskäufen kann eine effiziente Zusammenarbeit und wirkliche Integration erst stattfinden, wenn diese lokalen Besonderheiten berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter des erwerbenden Unternehmens als auch die Mitarbeiter des Zielunternehmens müssen für die unterschiedlichen Kulturen sensibilisiert werden.

Um Hindernisse dieser Art zu vermeiden, bietet sich eine Culture Due Diligence an. Eine solche Due Diligence untersucht die Unternehmenskultur näher und prüft, ob die Unternehmenskulturen überhaupt zusammenpassen. Bei länderüberschreitenden Unternehmenskäufen ist dabei auch darauf zu achten,

inwieweit die Landeskulturen von dem Käufer mit den Landeskulturen des Akquisitionsobjektes zusammenpassen. Es gibt oftmals ganz erhebliche länderspezifische Unterschiede bei der Bedeutung von Hierarchien und Statussymbolen, der Kundenorientierung oder der Wettbewerbsaggressivität.

Ergebnis

Internationale Unternehmenskäufe sind ein sehr komplexes Thema. Neben den möglicherweise bestehenden sprachlichen Unterschieden sind eine Vielzahl von juristischen Vereinbarungen zu schließen. Von diesen Vereinbarungen hängt der wirtschaftliche Erfolg der Transaktion aber nur zum Teil ab. Erst wenn der Transaktionsprozess auch landeskulturelle Besonderheiten berücksichtigt, kann ein internationaler Unternehmenskauf erfolgreich abgewickelt werden.

Plattform-Thema

Der Faktor Kultur bei der Post Merger Integration ...

und die Korrektur mit ihm verbundener Irrtümer



BMW und Rover, Daimler- Benz und Chrysler oder Hoesch und Hoogovens, das sind nur einige Beispiele internationaler Fusionen und Übernahmen, bei denen Mentalitätsunterschiede so groß waren, dass die Firmenehen geschieden werden mussten. Das Bewusstsein über die kulturellen Unterschiede ist also ein sehr wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Fusion. Wenn in der Planungs- und der Durchführungsphase die Culture Due Diligence nicht oder nicht im genügenden Maße realisiert wurde, muss in der Post Merger Phase,

bei der die Integration der fusionierenden Unternehmen vollzogen wird, der kulturellen Integration besondere Beachtung geschenkt werden.

Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen im Rahmen der Post Merger Integration zu vereinen, gehört zu den größten Herausforderungen des M&A-Prozesses. 53% aller Risiken bei einer Fusion fallen auf diese Phase der Fusion. Trotz vieler Beispiele des Scheiterns von internationalen Fusionen wird der Faktor „Kultur“ nur am Rande des gesamten Integrationsprozesses betrachtet. Er ist zu abstrakt, nicht direkt messbar und so wird seine Wichtigkeit herabgestuft. Es kursieren eine Menge Halbwahrheiten wie: Kulturfaktor hat wenig Einfluss auf den Erfolg des Mergerprozesses oder Deutsche und Franzosen seien sich so ähnlich, daher sei auch die Fusion unproblematisch. Wenn diese Irrtümer verinnerlicht werden, können das internationale Geschäft und der geplante Fusionserfolg eine trügerische Sicherheit vortäuschen. Hier einige Irrtümer zum Faktor „Kultur“ bei einer Fusion:

Irrtum Nr.1: kulturelle Faktoren haben keinen großen Einfluss auf den Gesamterfolg der fusionierenden Unternehmen.

Kulturelle Einflussfaktoren spielen in der

Einschätzung vieler fusionierender Unternehmen eine eher geringe Rolle. Zahlreiche Studien, unter anderem die vom British Institute of Management zeigen, dass die Bedeutung von kulturellen Unterschieden und Unternehmenskulturen in den fusionierten Unternehmen sehr häufig unterschätzt wird. In der Tat sind sie jedoch die mit am erfolgskritischsten! Dies bestätigt auch die Untersuchung von Deloitte (siehe Grafik), nach der die Bewältigung kultureller Unterschiede zu den wichtigsten Faktoren für Erfolg bzw. Misserfolg einer Transaktion gehört.

Irrtum Nr. 2: Die kulturelle Integration in der Post Merger Phase ist als eigenständiger Bereich zu betrachten.

In der Literatur werden verschiedene Lösungsansätze vorgeschlagen, mit deren Hilfe der gesamte Integrationsprozess durchgeführt werden kann. Weinland (2007) z.B. unterteilt die Post Merger Phase in vier Teilbereiche: die strategische, die strukturelle, die personelle und die kulturelle Integration. In jedem dieser Teilbereiche stehen unterschiedliche Ziele im Fokus, die sich mit verschiedenen Integrationsmaßnahmen umsetzen lassen. Diese Unterteilung verkennt jedoch, dass die Teilbereiche sich teilweise überschneiden und aufgrund des „Ineinandergehens“ eine künstliche Trennung daher wenig sinnvoll erscheint.

Um nur ein Beispiel zu nennen: Durch die kulturellen Unterschiede der beiden fusionierten Unternehmen ergeben sich unterschiedliche Beförderungssysteme, die ganz stark mit personalpolitischen Grundsätzen verbunden sind. Die Erarbeitung neuer, für beide Unternehmen gemeinsamer Instrumente, würde nach dem Modell von Weinland, eine Abstimmung im Rahmen der personellen Integration erfordern. Die personalpolitischen Grundsätze spiegeln sich jedoch wiederum in den Werten und Verhaltensregeln des jeweiligen Unternehmens wider. Der kulturelle Faktor, der zu unterschiedli-

chen Betrachtungsweisen und Vorstellungen über das neue, gemeinsame Beförderungssystem führt, ist hier deshalb nicht zu unterschätzen und unbedingt integrativ zu berücksichtigen.

Die kulturelle Anpassung ist somit durch strategische, führungspezifische, kommunikative, personelle und organisatorische Instrumente notwendig.

Irrtum Nr. 3: Eine neue Unternehmenskultur kann verordnet werden!

Was so viel bedeutet, dass die Mitarbeiter gezwungen werden, sich Werten und Normen der neuen Unternehmenskultur unterzuordnen.

Die Art und Weise, wie fusionierende Unternehmen die Integration ihrer Unternehmenskulturen angehen, ist so

zum Computerprogramm ist nur, dass bei einem Unternehmen, in dem Menschen betroffen sind, die Schäden in der Regel irreparabel sind, weil es in sozialen Systemen weder eine Sicherheitskopie noch eine Neustart-Taste gibt.

Werden also bei der Integration kulturelle Aspekte vernachlässigt, kommt es bei den Beteiligten mit hoher Wahrscheinlichkeit zum „Kulturschock“. Entscheidend ist also ein breiter Konsens der Führung über die Bedeutung kultureller Ziele für das gemeinsame Unternehmen und einer „sanften“ Einführung der neuen Unternehmenskultur.

Irrtum Nr. 4: Es ist besser, die Information über die Fusionspläne bis zum Schluss vor den Mitarbeitern geheim zu halten.

Unterschiedliche Studien belegen, dass

gezielte Kommunikation frühzeitig entgegengewirkt werden.

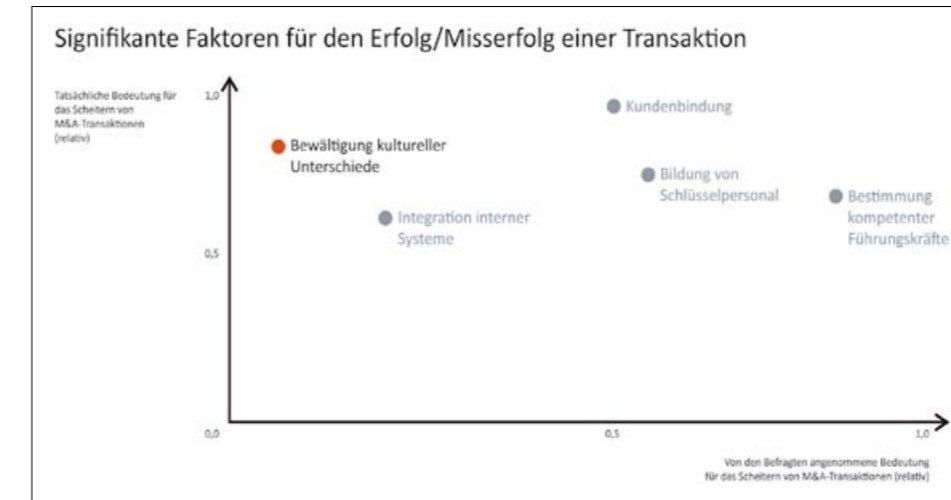
Irrtum Nr. 5: Internationale Fusionen mit Partnern benachbarter Kulturen sind weniger krisenanfällig als solche mit Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Kulturen.

Die Komplexität der kulturellen Unterschiede zweier fusionierender Unternehmen ist größer als eine einfache Reduzierung der Unterschiede auf geographische Nähe bzw. Distanz. Die Annahme, dass ein deutsches und ein französisches Unternehmen weniger Unterschiede aufweisen, weil sie innerhalb Europas direkte Nachbarn sind, kann gefährlich werden.

Bei einer deutsch-indischen Fusion rechnen alle Beteiligten mit großen Mentalitätsunterschieden. Umso stärker beschäftigen sich beide Fusionspartner mit dem Aspekt „Kultur“, bereiten sich auf die Fusion vor und weisen mehr Toleranz auf, wenn es um Unstimmigkeiten kultureller Art geht.

Unterschiede zwischen einem deutschen und einem französischen Unternehmen werden weniger häufig erwartet. Vielmehr neigt man dazu, aufgrund der geographischen Nähe davon auszugehen, dass sich die Kulturen der westlich geprägten Länder sehr ähnlich sind und große Unterschiede daher nicht zu erwarten seien. Das dieses auch als Ähnlichkeitsfalle bekannte Phänomen ein gefährlicher Trugschluss sein kann, beweisen viele gescheiterte Kooperationsversuche, wie z.B. die Fusionsabsichten des französischen Renault- und des schwedischen Volvo-Konzerns.

Grundsätzlich gilt: Unabhängig davon, welche Integrationsstrategie und -modelle bei einer Fusion gewählt werden, ist es im Rahmen der Post Merger Integration wichtig, dass die gewählten Maßnahmen gut durchdacht sind und mit den im Vorfeld definierten Zielen übereinstimmen. Abgesehen davon, ob es sich um Personal-, Marketing- oder die Finanzabteilung handelt, eine nachhaltig funktionierende Integration ist nur dann möglich, wenn die kulturellen Einflussfaktoren frühzeitig im Prozess berücksichtigt werden und der Mensch im Vordergrund steht. Erst nach einer erfolgreichen Zusammenführung der Kulturen und dem Abschluss der Integration beginnt der eigentliche Wertschöpfungsprozess des neuen Unternehmens.



unterschiedlich wie die Kulturen selbst: Einige beachten den Faktor Kultur gar nicht und überlassen es dem Zufall, ob und wie sich die bestehenden Unternehmenskulturen verbinden, andere versuchen, dem Fusionspartner die eigene Kultur aufzuzwingen, und wieder andere versuchen, eine neue Kultur aus den beiden ursprünglichen zu schaffen. Immer betroffen sind die Mitarbeiter, die die „Verordnung“ mittragen müssen. Das US-Forschungsinstitut Gallup hat in einer Studie festgestellt, dass einem Großteil des Managements bewusst ist, dass Unternehmenskultur wichtig für ein Unternehmen ist, aber mit der Umsetzung tun sie sich schwer. Unternehmen, die eine neue Unternehmenskultur einführen ohne dafür ein durchdachtes Konzept zu haben, tun nichts anderes, als bei einem Computerprogramm Zeilen zu überschreiben oder zu löschen, ohne die Programmiersprache zu beherrschen. Der Unterschied

Kommunikation und andere soft factors für Mergerprozesse eine erfolgskritische Größe darstellen. Laut Clemente & Greenspan (1999) gehört Kommunikation mit 70%, gefolgt von kulturellen Unterschieden mit 46% zu den wichtigsten mit der Fusion verbundenen Herausforderungen und Probleme. Wenn die Mitarbeiter erst mit der Pressemeldung von der Fusion erfahren, setzt bei ihnen häufig das sog. Merger-syndrom ein. Es äußert sich in Identitätsverlust, häufig Existenzängsten und Fusionsstress. Hinzu kommt, dass bei internationalen Fusionen, in denen die Unternehmenssprache unterschiedlich ist und Englisch meistens die gemeinsame Sprache wird, die Gefahr von Verunsicherung und Kommunikationsschwierigkeiten noch höher ist. Häufig verlassen gerade Leistungsträger das Unternehmen, da sie anderswo attraktivere und sicherere Angebote bekommen. Diesem „brain drain“ kann durch

Cultural Differences in International Business



“It is unwise to jump to the conclusion that every difference found between organizations in different countries is due to culture.”

Mergers and acquisitions (M&A) have long been a popular strategy for firms and represent an important alternative for strategic expansion. The increasing globalisation of business has heightened the opportunities and pressures to engage in cross-border M&As and escalated the value of takeovers above the \$3.33 trillion-record set in 2000 (Economist 2006) reporting 2007 “the greatest ever merger wave” (Economist 2008).

However, the pursuit of cross-border M&As is not without challenges - research shows high failure rates for acquisitions. A considerable proportion of the literature appears to be based on the assumption that differences in cultures, whether national, corporate or professional, exert a destructive impact on alliance performance, creating “a national mosaic rather than a melting pot”. (Weber, et al.: 1996)

Yet, Fedor and Werther argue that “differences in company cultures, just as differences in personalities and national cultures, can undoubtedly be complementary rather than conflicting” (Fedor/Werther: 1995). Thus, if cultural dissimilarities between the parent and subsidiary do not necessarily lead to clashes, what elements moderate the relationship between cultural heterogeneity and organisational conflict? What determines alliance success? Do cultural differences make a business difference? Aiming to address the above questions, a case study of a post-acquisition collaboration between a small entrepreneurial English firm and a German multinational conglomerate is examined. The findings indicated that the core of the problems was not culture-bound and that contextual factors played a critical

role in determining the smoothness of the integration and the success of the partnership.

A terrible marriage

To begin with, the difference in size of the two combining firms, in addition to the headquarters’ deeply entrenched belief of power and superiority, accounted for many clashes in the initial stages of the collaboration. The British one, being a small entrepreneurial firm run by one “charismatic leader” suddenly had to subordinate to a German massive multinational enterprise with over 400 offices around the world.

Resentment at subordination Second contextual contributor to reactions of the subsidiary was loss of autonomy and independence which evoked feelings of vulnerability and, as a result, might have led to negative attitudes toward the acquisition and affected commitment and cooperation. Some employees in both firms preferred maintaining the old way of doing things and, therefore, might have resisted adopting the other firm’s practices.

Nothing succeeds like success

Another element affecting the quality and nature of communication could lie in the subsidiary’s failure to meet the financial objectives. Deteriorating performance tends to induce feelings of frustration, shifting of blame and reduced trust. It appeared that as soon as the profit targets were not achieved, the subsidiary became marginalised and its poor performance was disapproved of. Recognising the headquarters’ knowledge and expertise, it was assumed that appropriate training would take

place. However, the guidance and support provided was not sufficient. The parent company clearly failed to voice their expectations and did not show commitment to, or interest in the new acquired business. Therefore, lack of involvement and problem-solving skills constituted yet another contextual factor that impeded the consolidation of the integration.

It’s when the two parties stop talking to each other that the problems arise

Subsequently, an obvious explanation for many misunderstandings that emerged in the integration process was the absence of open communication and mutual respect which exacerbated the problems. Although the business partners displayed genuine willingness to cooperate in the early stages of the alliance, the lack of an effective communication plan and clear integration measures led to serious misunderstandings which created a climate of mutual distrust. Proper feedback and liaison is critical to developing trust and ensuring a successful partnership.

» **Integration is an enormous task which requires patience and devotion.** «

Beyond brief encounters at dinners, airports, hotels...

The exchange of managers and specialised personnel would further contribute to creating social networks and maintaining close rapport. It is common knowledge that in the pre-alliance phase the interaction between the partners is limited to contact among senior executives. Apart from the initial due diligence process and preliminary negotiations, the two parties had few opportunities to develop a relationship. All study respondents were unanimous that staff exchange and more frequent face-to-face meetings between the subsidiary and the headquarters were crucial to forging the much needed bond in the alliance.

Time heals all wounds

Integration is an enormous task which requires patience and devotion. It will not happen overnight - passage of time is primordial for bridging all the gaps encountered in the alliance operation. Time reduces anxiety and mistrust, re-

places stereotypes with sensitivity, fosters willingness to discuss issues and solve conflicts.

Hallmark of success

Mergers and acquisitions are associated with a large-scale and often sudden organisational change. They have thus come to represent a challenge par excellence. No matter how hard they try, even the most astute directors cannot anticipate all the issues and obstacles that are likely to emerge from cross-border collaboration. However, if flexible, open-minded

and interpersonally competent they can overcome them by promoting

open communication and creating an atmosphere of mutual respect and tolerance, which should be the ultimate goal of all alliances.

A convenient catchall

Cultural diversity seems thus to be a residual category to which people attribute problems in the absence of a supportive context. However, cultural dissimilarities do not automatically cause tension. Yet, when clashes do appear – often due to situational factors operating behind the scenes, such as lack of open communication, inflexibility or poor performance – people blame many of the difficulties that they encounter on their colleagues’ nationality or culture, rather than to the context within which these problems occur. This view is also

supported by the theory of “fundamental attribution error” - “a tendency to attribute one’s own behaviour to the situation but others’ behaviour to their ‘character’” (Ross: 1977).

While mergers and acquisitions generally create considerable stress and tension for organisational members, the conflicts and misunderstandings as well as organisational and management problems that are likely to arise in intercultural inter-



open

communication

and creating

an atmosphere of

mutual respect and

tolerance, which should

be the ultimate goal of all

alliances.

actions

can be

attributed

to situational

factors, such

as the size of the

combining compa-

nies, resentment at sub-

ordination, financial failu-

re, lack of communication

and mutual respect, or

the absence of problem-

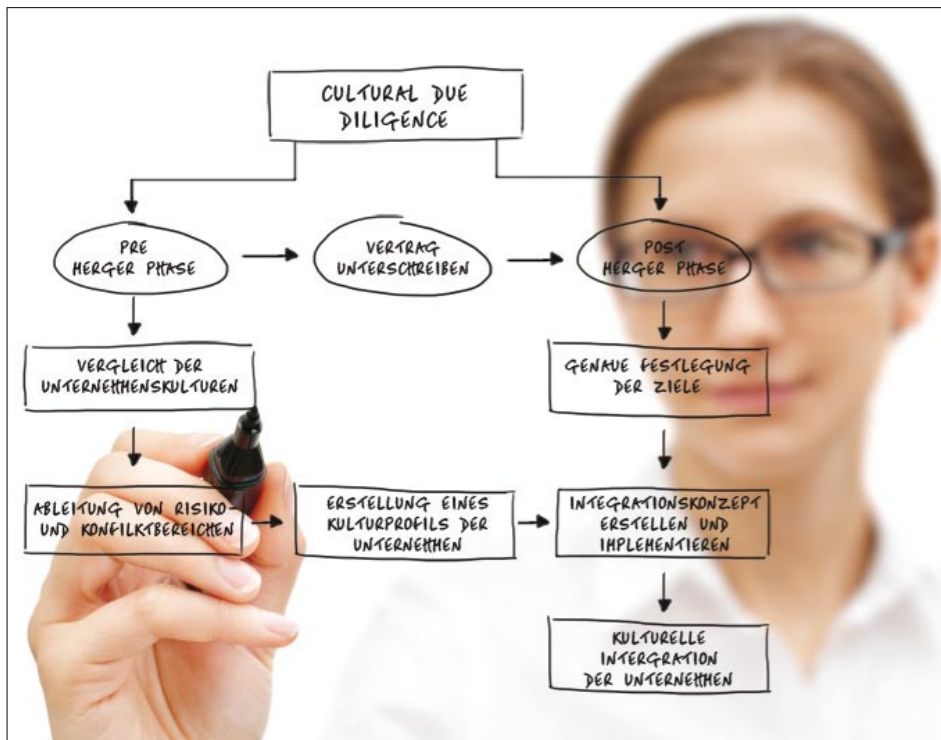
solving skills rather than

cultural differences.

Cultural Due Diligence

Fusionen - das ist kein neues Thema, es gibt sie seit über 100 Jahren. Allerdings kann man seit einiger Zeit auf den weltweiten Märkten beobachten, dass es einen hohen Zuwachs an Mergers&Acquisitions gibt. Dennoch beziffern unterschiedliche Studien zu M&A die Misserfolge aller Transaktionen auf bis zu 75%. Die Misserfolge können aus


ternehmenszielen, Innovationsfähigkeit, Führungs- und Kommunikationsstil analysiert und verglichen worden sind, erfolgt eine Einschätzung der Konflikt- und Risikopotentiale für eine erfolgreiche Integration der vorhandenen Unternehmenskulturen. Cultural Due Diligence offenbart, inwiefern und ob die Unternehmenskulturen überhaupt kompatibel sind, um diese in der Post-Merger-Phase erfolgreich integrieren zu können. Wenn die in den jeweiligen Unternehmenskulturen begründeten Wertvorstellungen, Unternehmensziele, Strukturen und Prozesse der beiden Fusionspartner zu weit auseinanderliegen, muss kritisch hinterfragt werden, ob die geplante Transaktion eine Zukunft hat. Die Erkenntnisse der Cultural Due Diligence sollten ebenso wie ökonomische Kennzahlen darüber entscheiden, ob ein Firmenzusammenschluss getätigt werden soll oder nicht. Die Cultural Due Diligence und deren Ergebnisse sind als einer der wichtigsten und kritischsten Indikatoren zu sehen, damit eine Firmenehe letztlich erfolgreich funktioniert und die erwarteten und geplanten Synergiepotentiale realisiert werden können. Cultural Due Diligence bedient sich an Instrumenten der empirischen Sozialforschung, da sich damit am besten die Meinungen, Tendenzen und Einstellungen der Menschen und kulturelle Phänomene erfassen und vergleichen lassen. Dies ermöglicht ein umfassendes Bild von der Unternehmenskultur. Weitere Informationen werden je nach Phase des Übernahmeprozesses aus Gruppendiskussionen, Simulationen, Dokumentenanalyse, Critical Event Analysis etc. gewonnen. Cultural Due Diligence soll jedoch nicht als kurzfristige Maßnahme angesehen werden, sondern als Prozess, welcher eine M&A-Unternehmenstransaktion vom Beginn der Pre-Merger-Phase bis in die Post-Merger-Phase hinein begleitet.



unterschiedlichen Gründen auftreten. Es geht dabei nicht nur um mangelhafte Vorbereitung und Planung oder impulsiv und schnell getroffene Entscheidungen. Unternehmenszusammenschlüsse scheitern immer wieder auch trotz sorgfältiger Analyse der Synergieeffekte im Vorfeld. Zahlreiche Studien, unter anderem die vom British Institute of Management („Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances – Integrating People and Cultures“), zeigen, dass die Bedeutung von kulturellen Unterschieden und Unternehmenskulturen in den fusionierten Unternehmen sehr häufig unterschätzt wird. In einer Untersuchung von Coopers & Lybrand gaben 85% der befragten Manager an, dass unterschiedliche Managementstile, Praktiken und Vorgehensweisen für das Schei-


erlichen und wirtschaftlichen Aspekten und soll eventuelle 'deal breakers' aufdecken, damit die Transaktion rechtzeitig überdacht bzw. gestoppt werden kann. Die klassische Due Diligence lässt den Aspekt der Unternehmenskultur außer Acht, was kosten- und zeitintensive Folgen mit sich bringen kann. Werden den Unternehmenskulturen sowie der kulturellen Integration bei einem geplanten Firmenzusammenschluss keine hinreichende Beachtung geschenkt, ist dies mit unnötigen Risiken verbunden. Cultural Due Diligence ermöglicht das Erfassen der „weichen Faktoren“. Die Kernaufgabe einer Cultural Due Diligence ist die Erstellung von exakten Kulturprofilen der beteiligten Unternehmen. Nachdem die kulturell sensiblen Elemente wie Geschäftsprinzipien, Un-

ternehmensziele, Innovationsfähigkeit, Führungs- und Kommunikationsstil analysiert und verglichen worden sind, erfolgt eine Einschätzung der Konflikt- und Risikopotentiale für eine erfolgreiche Integration der vorhandenen Unternehmenskulturen. Cultural Due Diligence offenbart, inwiefern und ob die Unternehmenskulturen überhaupt kompatibel sind, um diese in der Post-Merger-Phase erfolgreich integrieren zu können. Wenn die in den jeweiligen Unternehmenskulturen begründeten Wertvorstellungen, Unternehmensziele, Strukturen und Prozesse der beiden Fusionspartner zu weit auseinanderliegen, muss kritisch hinterfragt werden, ob die geplante Transaktion eine Zukunft hat. Die Erkenntnisse der Cultural Due Diligence sollten ebenso wie ökonomische Kennzahlen darüber entscheiden, ob ein Firmenzusammenschluss getätigt werden soll oder nicht. Die Cultural Due Diligence und deren Ergebnisse sind als einer der wichtigsten und kritischsten Indikatoren zu sehen, damit eine Firmenehe letztlich erfolgreich funktioniert und die erwarteten und geplanten Synergiepotentiale realisiert werden können. Cultural Due Diligence bedient sich an Instrumenten der empirischen Sozialforschung, da sich damit am besten die Meinungen, Tendenzen und Einstellungen der Menschen und kulturelle Phänomene erfassen und vergleichen lassen. Dies ermöglicht ein umfassendes Bild von der Unternehmenskultur. Weitere Informationen werden je nach Phase des Übernahmeprozesses aus Gruppendiskussionen, Simulationen, Dokumentenanalyse, Critical Event Analysis etc. gewonnen. Cultural Due Diligence soll jedoch nicht als kurzfristige Maßnahme angesehen werden, sondern als Prozess, welcher eine M&A-Unternehmenstransaktion vom Beginn der Pre-Merger-Phase bis in die Post-Merger-Phase hinein begleitet.



WUSSTEN SIE SCHON ...
... dass jede zweite Übernahme scheitert?

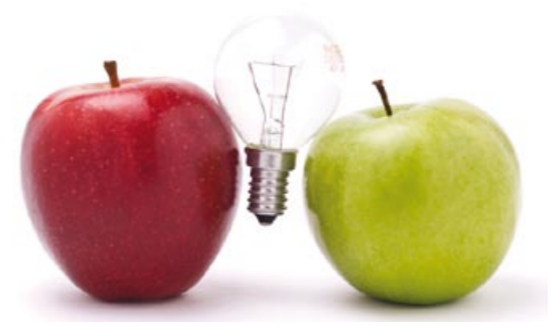
Jährlich gibt es weltweit über 25.000 Fusionen und Übernahmen. Allein 2008 wurden 1.584 vom Bundeskartellamt in Deutschland genehmigt. Die hohe Zahl der Übernahmen und Zusammenschlüsse lässt sich durch viele Faktoren begründen. Die Globalisierung weckt bei den Unternehmen Interesse und die Notwendigkeit international präsent zu sein. Dabei erhoffen sie sich durch eine Übernahme auch den Erwerb von Markenrechten, Patenten, Know-how und qualifizierten Beschäftigten anderer Unternehmen. Trotz hoher Motivation und den häufig mit hohen Kosten verbundenen Vorbereitungen einer Fusion scheitert jede zweite Übernahme. Die Synergiegewinne werden oft überschätzt und die Schwierigkeiten der Integration des übernommenen Unternehmens heruntergespielt. In der Umfrage von Business Week gaben fast 40% der fusionserfahrenen US-Manager an, dass die meisten Gründe für das Scheitern in dem PMI-Prozess liegen. Dabei spielen die „weichen“ Faktoren eine entscheidende Rolle. Neben der Stabilisierung der Organisation (82%) wird die kulturelle Integration (62%) als einer der relevantesten Erfolgsfaktoren einer Fusion genannt.



Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wurde im gesamten Text auf unterschiedliche, geschlechtsspezifische Schreibweisen verzichtet. Die gewählte männliche Form ist in diesem Sinne geschlechtsneutral zu verstehen.

Haben Sie Fragen?
Sprechen Sie uns an.

Wir sind gerne für Sie da:
0511 / 22064780
oder unter:
▶ www.culturecommunication.de



- Impressum**
- ▶ Herausgeber
culture.communication
 - ▶ Redaktionsleitung
Tabea Emrich
Susann Müller
Anna Strachowska
 - ▶ Grafik
www.jdesign-agentur.de
 - ▶ Bilder
iStock(S. 1,5,9,11), Fotolia (S. 2),
Fotoloft Kristin Thurm (S. 6), Rotond (S. 11)



Vorschau



In der nächsten Ausgabe erwartet sie das Thema „Diversity Management“.

- ▶ Diversity Management als Wirtschaftsfaktor – Chancen und Risiken
- ▶ Vielfalt managen im Unternehmen
- ▶ Blick über den Tellerrand: Diversity Management anderswo

Lesen Sie mehr in der nächsten Ausgabe von „Plattform – Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft“.

Erscheinungsdatum: März 2012