



Fusionen: Wie das Risiko minimieren?

Erfolg durch Cultural Due Dilligence

Fusionen oder M&A ermöglichen direkten Zugang zu neuer Technologie und Märkten. Doch sie sind nicht risikofrei.

Überraschenderweise war dieses Jahr von stabilem ökonomischem Wachstum nach der Rezession und Krise gekennzeichnet. Eines ist klar. China und Indien sind nicht nur gut aus der Krise herausgekommen, sondern sie waren sogar die treibenden Kräfte hinter dem robusten globalen Aufatmen. In den letzten neun Monaten haben z.B. Indiens M&A Geschäfte eine erstaunliche Marke von 24,8 Milliarden \$ erreicht, verglichen mit 785 Million \$ in der gleichen Vorjahresperiode. (Economic Times - New Delhi, 08.10.2010)! Geht man nach den Geldströmen, dann ist Deutschland für die indische Fertigungsindustrie das präferierte Partnerland, um Technologie einzukaufen. Als reife Global Player schätzen indische Unternehmen due dilligence als konventionelle Methode des Risikomanagements bei Fusionen. Die finanzielle Risikoabschätzung, juristische, kundenseitige wie auch geopolitische Aspekte werden intensiv beleuchtet.

Doch ein zentraler, überlebenswichtiger Faktor wird bei Fusionen oft übersehen. Bedenkt man nämlich, dass etwa 40% der Einnahmen eines

Unternehmens in das Recruitment, Gehaltskosten und die Personalentwicklung fließen, dann ist klar, dass dem Humankapital höchste Aufmerksamkeit bei Fusionen gebührt. Das gilt nochmals mehr für Industrien wie die IT, Biotech oder Pharmabranche, wo neben der Infrastruktur Talente und Teamarbeit extrem wichtig sind. Und doch bringen Fusionen nicht die erwarteten Synergien - Produktivität und Gewinne sinken sogar.

Die Neuausrichtung der zu fusionierenden Unternehmenskulturen erzeugt Humankosten.

Und hier stellt sich die Frage, wie diese minimiert werden können? Was sind gute Wege, um die Arbeitsmoral aufrechtzuerhalten und die Kohäsion mit dem Besten aus den zu fusionierenden Kulturen zu erzeugen? Die Antwort lautet „**Cultural Due Dilligence**“, ein Management Instrument, das in den Merger Prozess integriert wird. Dieser Ansatz identifiziert die Unterschiede im Business Ansatz, in der Unternehmenskultur und –struktur oder in HR Systemen. So werden mögliche Probleme entdeckt und Risiken minimiert. Das Ziel ist eine produktivere und stimmige Post Merger Integration.



Die Erfolgsfaktoren gelungener Post Merger Integrationen sind dabei folgende:

- Eine klare Vision und Sinn: warum die Fusion?
- Eindeutige Führungsverantwortung wird schnell etabliert.
- Wachstumssynergien stehen vor Kostenreduktionsargumenten.
- Durch quick Wins überzeugen.
- Integration/Kreation neuer Unternehmenskulturen.
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern aller Ebenen.
- Effizientes/aktives Risikomanagement – aktive Steuerung und Begleitung der Fusion.

Eine verständliche und transparente Veränderungsarchitektur, unter klarer Mitwirkung von Mitarbeitern beider Firmen, interkulturelle Team Workshops, Schnittstellen Workshops und eine exzellente Kommunikationspolitik haben sich als Schlüsselfaktoren des erfolgreichen Post Merger Managements herauskristallisiert



Zum Weiterlesen und Schmökern zum Thema Merger und seine Begleiterscheinungen empfehlen wir Ihnen folgende Lektüre:

Martin Clark Grün: Kundenbeziehungen nach Fusionen und Akquisitionen, Gabler 2010

Seine drei Kernaussagen für Sie:

- 1) Der Kunde spielt die Hauptrolle, 27% Unternehmenswertsteigerungen werden verschenkt, weil zu wenig Fokus auf Kundenintegration gelegt wird.
- 2) Kundenbeziehungsprofile sind der Schlüssel; mit Kunden reden, Konfliktmanagement, Mitarbeiter ins Boot.
- 3) Kontrolldaten als Pflicht: wie verändern sich Kundendaten?, wie Zufriedenheit, Feedback, und Verhalten? Daten auswerten

Zum Weiterlesen außerdem:

Geert Hofstede, Petra Mayer, Martina Sondermann: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit & globales Management DTV 2009 – *der Klassiker, der auf spannende Weise globales Management mit Kulturthemen verbindet.*

Ottmar Schneck Cultural Due Diligence - oder warum die meisten Fusionen scheitern Kredit & Rating Praxis 4/2007 S.23-28 – *Hier gibt es gute Erklärungen und Tipps, worauf man bei Fusionen in Punkto Kulturintegration achten sollte.*

Achim Weiand Die BP übernimmt Veba Oel und Aral - Post Merger Integration und Unternehmenskultur Bertelsmann Stiftung Gütersloh 2007 – *aus dem Hause Bertelsmann Stiftung eine spannende Beschreibung des realen Fusionsprozesses der Aral Veba in die BP hinein, sehr lesenswert! Und unentgeltlich zu bestellen bei der Bertelsmann Stiftung.*

Und hier noch Neues aus dem Hause synetz-international:

Marion Keil: Die Reduktion von Komplexität - Hilfestellung für den Management-Alltag. Handbuch. Der Aus- und Weiterbildung 208. Erg.-Lfg., August 2010; http://synetz-international.com/Reduktion_von_Komplexitaet_Keil.pdf

Außerdem bieten wir drei Ausbildungen für Manager und Berater in systemischer Organisationsentwicklung für das Jahr 2011 an:

Deutschland: Start systemische Organisationsentwicklung Januar 2011

Ghana: Start Certified Systemic Organisation Development Consultant Program CSODCP Februar 2011

Indien Start Certified Systemic Organisation Development Program CSODP August 2011

**Frohe Weihnachten!
Ihre Marion Keil & Stefanie Neubeck**

Visit our new our blog:
www.synetz-international.com/wordpress/