

---

# GAST-KOMMENTAR

## *Ist eine Cultural Due Diligence für Cross Border Mergers & Acquisitions in der globalisierten Welt noch ein Thema?*

*Erst wenn die Top-Performer eines Unternehmens nach einem missglückten Integrationsprozess bereits das neue zu bildende „Unternehmensschiff“ verlassen haben, werden Berater/Spezialisten an „Bord“ geholt, um wieder einen geraden Kurs anzupeilen – siehe das missglückte Beispiel Daimler-Chrysler oder BMW/ Rover (Handelsblatt 2013 /Wirtschaftswoche 2009 / Die Welt 21.4.2011).*

*Wissenschaftliche Studien belegen eine Misserfolgsquote zwischen 50% - 80 % bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen. Trotz stetiger Globalisierung treten die erhofften Synergieeffekte nicht auf.*

---

### **Mag. BETTINA GRASSL**

hat Handelswissenschaften an der WU Wien studiert. Sie spricht 7 Sprachen, hat über 20 Jahre Erfahrung in renommierten internationalen Investmentbanken und Industrien im In- und Ausland gesammelt, bevor sie ihr eigenes Unternehmen ABCconnect International Management Consulting gründete. Sie ist Spezialistin für interkulturelle Businesskompetenz und bietet gemeinsam mit ihren Netzwerkpartnern Cultural Due Diligence bei Cross Border Mergers & Acquisitions an. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ABCconnect.com](http://www.ABCconnect.com)

*Warum? Als Grund werden meistens nicht kompatible Unternehmenskulturen angeben.*

*So, wie wir alle von einer bestimmten Kultur – „mentale Software“ (Zitat Gert Hofstede) – geprägt sind, weisen Unternehmen unterschiedliche Unternehmenskulturen auf.*

*Im Falle von grenzüberschreitenden Mergers und Acquisitions treffen unterschiedliche nationale Kultureigenschaften zusätzlich aufeinander. Diese Komplexität und das sogenannte „Schwer Greifbare einer Kultur“ lassen viele CEO´s davor zurückschrecken, eine Cultural Due Diligence in einer Pre-Merger Phase durchzuführen. Aufgrund des enormen Zeit- und Kostendrucks in einem Fusionsprozess konzentriert sich das Management meist nur auf eine rechtliche, eine finanzielle und eine steuerrechtliche Due Diligence. Ein gravierender Fehler, wie einige große Beratungsfirmen bereits festgestellt haben und empirische Daten belegen.*

*Was wird bei einer Cultural Due Diligence (CDD) gemacht? ABCconnect teilt die CDD in 2 Phasen ein, die Pre-Merger Phase (PMA-Analyse) und die Post Merger Phase (PMI), die zugleich die kulturelle Integration darstellt. Die Kulturen der beiden Unternehmen werden nach wissenschaftlich fundierten Befragungen und nach einem pragmatisch-intuitiven Ansatz typologisiert und instrumentalisiert. Kulturelles Risiko wird identifiziert und Maßnahmen für eine Risikominimierung werden gesetzt (z.B Risiko: autoritärer versus kooperativer Führungsstil/ unterschiedliche Geschäftsprozesse/unterschiedliche Qualitätsstandards). Eine neue Zielkultur wird basierend auf der Unternehmensstrategie entwickelt. Die PMI-Strategie wird gemeinsam mit dem Management festgelegt und durchgeführt. Akkulturationsmanagement hat die Erreichung einer hohen Akzeptanz der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess zum Ziel.*

## CULTURAL DUE DILIGENCE

### Pre-Merger-Analyse

#### Cultural Due Diligence

- Definition der eigenen Kultur
- Kulturanalyse des Akquisitionsobjektes
- Risikoanalyse
- Maßnahmenkatalog und Empfehlungen

### Post-Merger-Integration (PMI)

#### Cultural Integration

- Festlegung der Soll-Kultur
- Ziel- und Strategiedefinition
- Planung und Koordinierung der Integrationsmaßnahmen
- Etablierung der neuen Unternehmenskultur

### Kommunikation und Erfolgsmessung

*Was ist bei einer Cultural Due Diligence zu beachten?*

Das Wesentliche an der Umsetzung eines Cultural Due Diligence Prozesses ist die genau festgelegte Kontrolle und Messbarkeit, sowie eine passende Kommunikation innerhalb des neuen Unternehmens. Die mit dem Management gemeinsam festgelegten KPIs (Key Performing Integration Figures) zur Messung des Umsetzungserfolges bestimmen den Verlauf bzw. den Kurs des neuen „Schiffes“. Das externe Expertenteam sollte auf eine breite Unterstützung des Managements zählen können, da eine neue gemeinsame Unternehmenskultur, d.h. ein neuer „Kurs des gemeinsamen Schiffes“ nur top-down und bottom-up Mitarbeiter zu Verhaltensänderungen motivieren kann.

*Ist eine Cultural Due Diligence überhaupt notwendig?*

Laut einer vom Beratungsunternehmen PwC erfolgten Untersuchung von 300 Firmenzusammenschlüssen, überschätzen Unternehmen sehr oft die Fähigkeiten einer professionell durchgeführten Post-Merger Integration. 3 der 4 größten Enttäuschungen, die Manager nennen, sind die erhöhte Fluktuation, der Verlust wichtiger Mitarbeiter und die Unzufriedenheit in

der Belegschaft während und nach dem Closing einer M&A Transaktion (Die Presse 8/9.3.2014).

Zudem unterschätzen Manager sehr oft die Dauer eines Integrationsprozesses. Mit Hilfe eines objektiven Expertenteams lassen sich bei einer integrierten CDD die M&A Erfolgchancen nicht nur verbessern, sondern sogar Spitzenleistungen erzielen. Zu diesem Schluss kam auch eine breit angelegte Studie, die von der Beratungsfirma Deloitte gemeinsam mit der Universität Münster 2008 in Auftrag gegeben wurde.

Aufgrund dieser Ausführungen ist es verständlich, dass einer Cultural Due Diligence ein hoher Stellenwert bei der Planung, aber im Besonderen bei der Durchführung und Integration in einem M&A Prozess eingeräumt werden soll.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Beispiele aus der Praxis einen deutlichen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg und Erfolg einer M&A Transaktion belegen. Als positives Beispiel einer gut geplanten und durchgeführten Fusion ist HP und Compaq zu nennen (Handelsblatt 2013/ WiWo2009).

Die „weichen“ Faktoren sind somit die Wegbereiter für die Realisierung der „harten“ Ziele im Zuge einer Cross Border Merger & Acquisition.