



## Managementkompetenz für unterschiedliche Business-Kulturen ist ein Erfolgsfaktor internationaler M&A

### *Executive Abstract:*

- 1. Wissen über die ausländische Business-Kultur erleichtert die internationale Verzahnung*
- 2. Stärken nationaler Business-Kulturen können sich nach einem internationalen M&A ergänzen. Sie aktiv zu nutzen, bedarf interkultureller Managementkompetenz*
- 3. Im Rahmen internationaler M&A ist es sinnvoll, das Wissen der verantwortlichen Manager über die ausländische Business-Kultur aufzufrischen*

Internationale Firmenübernahmen markieren vielfach den Anfang einer langfristigen Erfolgsgeschichte. Im Idealfall ergänzen sich die Stärken der übernehmenden und der übernommenen Firmen zu einer erheblich profitableren Gesamtorganisation.

Nicht jede Firmenübernahme erreicht ihr Ziel. Einige Akquisitionen müssen neu bewertet werden, nachdem sie auf Herz und Nieren geprüft und erste Erfahrungen beim Verzahnen der Aktivitäten gesammelt wurden.

### **Unterschiede der Business-Kulturen spielen in internationalen M&A eine bedeutende Rolle.**

Ob eine Akquisition als Glücksgriff gesehen wird, entscheidet sich, inwieweit der Investor seine strategischen Ziele mit der erworbenen Organisationseinheit erreichen kann. Der Erfolg internationaler Firmenübernahmen wird daher zum erheblichen Teil **nach den Kriterien der Business-Kultur des Erwerbers** bewertet, dem die übernommene Firma regelmäßig nicht vollständig bekannt und deren Business-Kultur ihm nicht hinreichend vertraut ist. Die Plausibilität einzelner Weichenstellungen nach einem M&A wird **nach Maßgabe der Business-Kultur des Erwerbers eingeschätzt**. Es ist zu beobachten, dass deshalb immer wieder Handlungsspielräume nicht voll ausgeschöpft werden oder Regelungen getroffen werden, die sich als wenig effizient im Marktumfeld der erworbenen Einheit erweisen. Verantwortliche Manager in beiden Firmen erkennen in der Folge Reibungsverluste, sehen jedoch regelmäßig unterschiedliche Lösungswege, weil das Herangehen an Standardaufgaben des Managements neben vielen anderen Faktoren auch von nationalen Business-Kulturen geprägt ist, und zwar ganz konkret im Organisieren nachhaltig effizienter Geschäftsabläufe.

Der Erfolgsmaßstab der Erwerber ist dabei nicht per se geeigneter, Stärken und Schwächen der Geschäftsabläufe der übernommenen Firma zu erkennen. Im Zweifel wird jedoch der Erwerber mehr Mittel mobilisieren können, seiner Auffassung Nachdruck zu verleihen. Im Idealfall befassen sich beide Seiten intensiv mit den Besonderheiten der Business-Kultur des neuen Partners, um Handlungsspielräume zu verstehen und Vorgehensweisen in ihren Folgen im ausreichenden Maße abschätzen zu können. In der Praxis ist der Lerndruck auf Seiten der übernommenen Einheit höher. Effiziente fremdkulturelle Geschäftspraktiken durch „learning by doing“ nach und nach zu erlernen, erweist sich regelmäßig als wenig effizient.

**Herausforderungen des Managements internationaler Zusammenarbeit stellen sich in Abhängigkeit der Intensität der Kontakte** ein. Eine Differenzierung nach Übernahmezielen verschafft dabei Klarheit über die jeweiligen Herausforderungen nach einem Zusammengehen.

### **1. Übernahme mit dem Ziel der kurz- bis mittelfristigen Unternehmenswertsteigerung: Keine Verzahnung, geringe Reibungsverluste**

Übernahmen mit dem Ziel der kurz- bis mittelfristigen Unternehmenswertsteigerung bedürfen keiner engen Verzahnung der Unternehmensaktivitäten mit dem erwerbenden Unternehmen. Eine enge Einbindung in bestehende Organisationen und Abläufe erschwert einen von Anfang an geplanten oder zwischenzeitlich günstig erscheinenden Verkauf der erworbenen Unternehmenseinheit. In den meisten Fällen möchte der Erwerber sein Investment schlicht „in guten Händen“ wissen, ohne selbst umfangreiche Managementkapazitäten zur Verfügung stellen

zu müssen. Daher wird er die bestehende obere Führungsmannschaft darauf abklopfen, ob sie hinter den Zielen des Erwerbers steht und den Eindruck hinterlässt, über genügend Kompetenz und Ehrgeiz für die Umsetzung der Ziele zu verfügen. In diesem Bewertungsprozess werden naturgemäß die Maßstäbe und Wertvorstellungen der fremdkulturellen Erwerber angelegt, die das Handeln des Managements teils anders sehen bewerten als die Leistungsträger der übernommenen Einheit.

Die Führung durch den neuen Eigentümer beschränkt sich in diesen Fällen auf grobe strategische Vorgaben und finanzwirtschaftliche Ziele. Regelmäßig wird die Umsetzung der strategischen Vorgaben im Sinne des Erwerbers über an Kennzahlen ausgerichtete Managementvergütungen und eine Minderheitsbeteiligung des Top-Managements abgesichert.

Da keine tiefe Verzahnung beabsichtigt ist, sind internationale Geschäftskontakte in ihrer Anzahl und zeitlichen Dauer beschränkt. Erreicht die erworbene Unternehmenseinheit die Vorgaben, sind ernste Reibungen, die sich aus unterschiedlichen Business-Kulturen ergeben, eher unwahrscheinlich. Werden die Vorgaben jedoch nur teilweise erreicht, ist die interkulturelle Managementkompetenz weniger Kontaktpersonen gefragt. Die Anpassungsleistung an die Business-Kultur des Erwerbers ist in diesen Fällen vom Top-Management des erworbenen Teils zu erbringen. Dieses sollte die Kriterien guten Managementhandelns der Business-Kultur des Erwerbers sehr genau kennen.

## **2. Übernahme mit dem Ziel, Kompetenzen zu sichern, um den Unternehmensverbund zu stärken: Bewertung nach fremdkulturellen Maßstäben**

Möchte ein Investor zukunftsweisende Kompetenzen, Technologien oder Produktionskapazitäten erwerben, um den Unternehmensverbund insgesamt zu stärken, ist eine Verzahnung der erworbenen Aktivitäten mit dem erwerbenden Unternehmen zu erwarten. In einem ersten Schritt wird der Erwerber die erworbenen Kompetenzen „auf die Probe stellen“ und sich von der Werthaltigkeit der erworbenen Einheit überzeugen wollen. Regelmäßig besteht die Tendenz, dass Erwerber Leistungen verstärkt im Konzernverbund mit dem erworbenen Unternehmensteil austauschen. Häufig wird ein Angleichen der betriebswirtschaftlichen Abläufe angestrebt. Sollte der Erwerber ebenfalls über Kompetenzen in diesem Bereich verfügen, liegt das Augenmerk nach anfänglichem (gegenseitigen) Technologie-Transfer auf der Beurteilung der Funktionalität einzelner Unternehmensteile oder der gesamten übernommenen Unternehmenseinheit.

In der je nach Business-Kultur des Erwerbers unterschiedlich intensiven Erprobungsphase (US-amerikanische Erwerber sind für ein schnelles Weichenstellen bekannt, während japanische Erwerber häufig sehr viel Zeit zum Verstehen der Abläufe eines übernommenen Unternehmens vorsehen) wird das Unternehmen nach den Maßstäben der fremdkulturellen Manager evaluiert.

Dabei finden fremdkulturelle „Gutachter“ im übernommenen Unternehmen regelmäßig Strukturen und Abläufe vor, die ihnen aus ihrer Heimatkultur nicht vertraut sind oder dort als wenig effizient

gelten. So erkennen US-amerikanische Erwerber häufig nicht genug Wettbewerb in einer deutschen Unternehmensorganisation, französische Manager nicht genug Kreativität oder japanische Erwerber zu wenig Prozesssicherheit in den Abläufen deutscher Unternehmen. Deutschen und japanischen Erwerbern amerikanischer Unternehmen fallen Qualitätsschwankungen, wenig strukturiertes Vorgehen und eine wenig ausgeprägte Firmenloyalität auf.

Nicht in jedem Fall ist eine Übernahme der fremdkulturellen Vorgehensweisen sinnvoll. Das übernommene Unternehmen steht also vor der Herausforderung, die eigenen Geschäftsabläufe nach dem Raster der fremdkulturellen Erwerber im guten Licht erscheinen zu lassen, oder zumindest grob ineffiziente Weichenstellungen des fremdkulturellen Erwerbers zu verhindern.

Der Erwerber trifft auf die Herausforderung, einschätzen zu müssen, welche fremdkulturelle Vorgehensweise zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dabei ist der Erwerber häufig mangels profunder eigener Markterfahrung auf plausible Erklärungen der Führungsmannschaft des übernommenen Unternehmens angewiesen, die zuweilen auch ‚lieb gewonnene Strukturen‘ als sinnvoll darstellt. Managementkompetenz für die beteiligten Märkte spielt in diesen Situationen eine wichtige Rolle für den Erfolg eines M&A.

Eine enge Zusammenarbeit mit Organisationseinheiten des Erwerbers wird zu Anpassungen der Unternehmensabläufe führen. In diesem Prozess werden auch die Machtpositionen zwischen Erwerber und erworbener Unternehmenseinheit neu definiert. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass dem Erwerber eine Anpassungsleistung abverlangt werden kann. In allen Fällen entscheidet der Erwerber, bis zu welchem Grad er bereit ist, Abweichungen von seiner Business-Kultur zu akzeptieren. Dass der Erwerber Änderungen der betriebswirtschaftlichen Abläufe im ausländischen übernommenen Unternehmen einfordert, die sich nach einer Weile als offenkundig unpassend oder wenig effizient herausstellen, ist in einer Annäherungsphase nicht immer zu vermeiden. Daher ist auch dem Erwerber eine intensive Auseinandersetzung mit Stärken und Schwächen der lokalen Business-Kultur der erworbenen Einheit anzuraten.

Übernommene Kompetenzzentren können sich allerdings häufig eine gewisse „Eigenkultur“ leisten, sofern sie die Erwartungen hinsichtlich ihrer Funktion im Firmenverbund erfüllen oder übertreffen. Die Führungsmannschaft des übernommenen Firmenteils ist daher gut beraten, sich mit den Erwartungen, die sich aus Business-Kultur des Erwerbers ergeben, vertraut zu machen. Regelmäßig werden nicht alle Erwartungen zu erfüllen sein. Auch hier zeigt sich: Je höher die Kompetenz des Managements hinsichtlich der Business-Kultur des Erwerbers, desto weniger ‚Vorgaben‘ vom Erwerber sind zu erwarten.

Über kurz oder lang wird der Erwerber sich für die relative Stärke der erworbenen Organisationseinheit interessieren. Die Gewichtung einzelner Kennzahlen wie Ertrag, Rendite, Marktstellung und Technischem Know-how ist wiederum zu einem großen Teil geprägt von der Business-Kultur, in der die Top-Führungskräfte des Erwerbers in der Vergangenheit Erfolge erzielt haben.

### **3. Übernahme mit dem Ziel, Skaleneffekte zu erzielen:** Enge Verzahnung, anfänglich hohe Herausforderungen

Vielfach lohnen internationale Akquisitionen vor allem auf Grund von Skaleneffekten. In diesen Fällen ist eine enge Verzahnung der erworbenen Einheit im Konzernverbund des Erwerbers sehr wahrscheinlich. Der Erwerber verfügt bereits über das Know-how, wie die Produktion nach der Übernahme effizient gestaltet werden könnte, und wird sich im Zweifel nicht ‚reinreden‘ lassen.

In diesen Übernahmen sind Reibungen zwischen den Business-Kulturen regelmäßig zu erwarten. So wird man zum Beispiel feststellen, dass aufgrund anderer gesetzlicher Rahmenbedingungen unterschiedliche Vorstellungen bestehen, wie die Arbeitsabläufe am ausländischen Standort zu organisieren sind, wie weit die Leitungsspanne eines Vorgesetzten reicht, in welchem Ausmaß wie viel Produktions-Know-how ständig vor Ort präsent sein muss etc. Regelmäßig kann der Erwerber seine anfängliche Position der Stärke ausreizen. Regelmäßig werden jedoch auch Weichenstellungen vorgenommen, die erfahrene Manager der ausländischen Business-Kultur als wenig erfolgversprechend ansehen. Manager mit detailliertem Wissen über die nationale Business-Kultur der Partnerfirma haben bessere Chancen, erfolgversprechende Weichenstellungen vorzunehmen.

Neuere Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass bei der Mehrzahl internationaler M&A intendierte Skaleneffekte nur teilweise erreicht werden. Unterschiede in Business-Kulturen und Marktpositionen führen zu unterschiedlichen Handlungsspielräumen, so dass eine Verzahnung der operativen Aktivitäten unerwartet hohe Ineffizienzen produzieren kann, wenn ausländische Geschäftsmodelle und –abläufe sich als inkompatibel zu den Marktbegebenheiten erweisen. Eine Bewertung, welcher Grad der Verzahnung die größten Skaleneffekte verspricht, findet jedoch vor dem Hintergrund der nationalen Business-Kulturen der Erwerber statt.

### **4. Übernahme mit dem Ziel die Marktpräsenz auszuweiten:** Diversifizierung vs. Internationalisierung

Nicht selten werden Unternehmen vor allem wegen ihrer Marktstellung übernommen. Nach der Übernahme soll eine gegebene Marktpräsenz rasch (zur Marktführerschaft) erweitert werden. Der Markteintritt ist auf dem Wege einer Übernahme in allen Fällen schnell erzielt. Es lohnt jedoch zwischen Diversifizierung und Internationalisierung zu unterscheiden. In Diversifizierungsprozessen spielen unterschiedliche Business-Kulturen eher selten eine zentrale Rolle, in Internationalisierungsschritten jedoch ist bei internationalen Firmenübernahmen regelmäßig mit Herausforderungen aufgrund unterschiedlicher nationaler Business-Kulturen zu rechnen.

Zwar ist der angestrebte Verzahnungsgrad der Aktivitäten der bestehenden Organisationen des Erwerbers und der des erworbenen Unternehmens in hohem Maße vom Einzelfall abhängig (Eine

hohe Verzahnung strebte beispielsweise Walmart nach Übernahmen in Deutschland an, während NSG mit der Übernahme von Pilkington eine Kooperation ohne tiefgreifende Verzahnungen begann). Tendenziell geben aber die Größenverhältnisse zwischen Erwerber und Erworbenen einen Anhalt, wie eng der erworbene Teil in die bestehenden Strukturen eingebunden wird. Liegen die Umsätze des Erwerbers<sup>1</sup> und des Erworbenen in vergleichbaren Größenordnungen, ergibt sich daraus eine starke Stellung des erworbenen Unternehmens, wenn das Ziel der Übernahme die Marktpräsenz war.

Ist sich der Erwerber seiner Erfahrungslücke im neuen ausländischen Markt bewusst, stehen die Chancen ebenfalls gut, dass die erworbene Organisation eine relativ eigenständige Kultur beibehalten kann. Dafür ist es hilfreich, dass das Unternehmen seine operativen Vorgaben erreicht und es versteht, aktiv zu kommunizieren, wie die bestehenden Vorgehensweisen den Erfolg im Markt sichern. Das erworbene Unternehmen steht also vor der Herausforderung, Besonderheiten des Marktes den ausländischen Entscheidern darzulegen und die eigenen Aktivitäten vor dem fremdkulturellen Maßstab in gutem Licht darzustellen. Hier lohnt es, Präsentiertechniken und gängige Argumentationsweisen der Partnerkultur sehr genau zu kennen.

### **Effizienz liegt im Auge des Betrachters**

Bei Firmenakquisitionen mit einem ausländischen Erwerber findet die laufende Bewertung des übernommenen Unternehmens mit den Maßstäben des ausländischen Erwerbers statt. Diese fremdkulturellen Maßstäbe unterscheiden sich zwischen unterschiedlichen Business-Kulturen erheblich. Gemäß den Business-Usancen der Herkunftsländer messen z.B. angelsächsische Erwerber regelmäßig den Finanzkennzahlen die entscheidende Bedeutung zu, während chinesische und koreanische Erwerber auf den Firmenruf großen Wert legen und japanische Erwerber die Entwicklung der Marktanteile betonen. Deutsche Erwerber erhoffen sich neben Marktdurchdringung häufig auch eine Stärkung des Know-hows.

Unterschiedliche Business-Kulturen haben unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich des Vorgehens bei Firmenübernahmen. Diese Erwartungen lassen sich genauso beschreiben wie die spezifischen Besonderheiten und zentralen Logiken einer Business-Kultur. Die Business-Kultur eines Erwerbers oder einer erworbenen Firma im Detail zu kennen, bedeutet einen besonderen Kompetenzvorsprung und ist geeignet, die Federführung in Post-Merger-Prozessen zu abzusichern und Reibungsverluste beim Verzahnen internationaler Firmenaktivitäten zu reduzieren.

---

<sup>1</sup> Ausschlaggebend sind die Konzernumsätze.

## **Fazit:**

In den meisten internationalen M&A ist das Wissen um die Logik und die spezifischen betriebswirtschaftlichen Abläufe der fremdkulturellen Business-Kultur ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dies gilt insbesondere, wenn nach internationalen Firmenübernahmen eine enge Verzahnung der Unternehmensaktivitäten vorgesehen ist.

Flankierende HR-Maßnahmen in M&A-Situationen werden als sinnvolle und lohnende Investition gesehen, wenn sie Leistungsträger darin unterstützen, im passgenauen Umfang Wissen für die Zusammenarbeit mit fremdkulturellen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern zu erwerben und die im Einzelfall relevanten Kompetenzen systematisch zu trainieren.

BCCM-Trainings zur Zusammenarbeit nach einem internationalen M&A werden wegen ihres deutlichen Nutzens begeistert empfohlen.



BCCM = Success in Global Business  
Mittelstraße 28, 53175 Bonn, Tel: 0049 228 9107295  
info@bccm-web.com, www.bccm-web.com