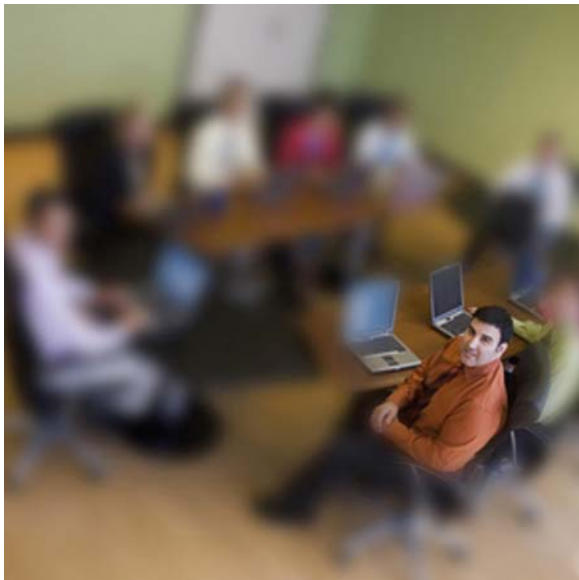


# MERCER



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



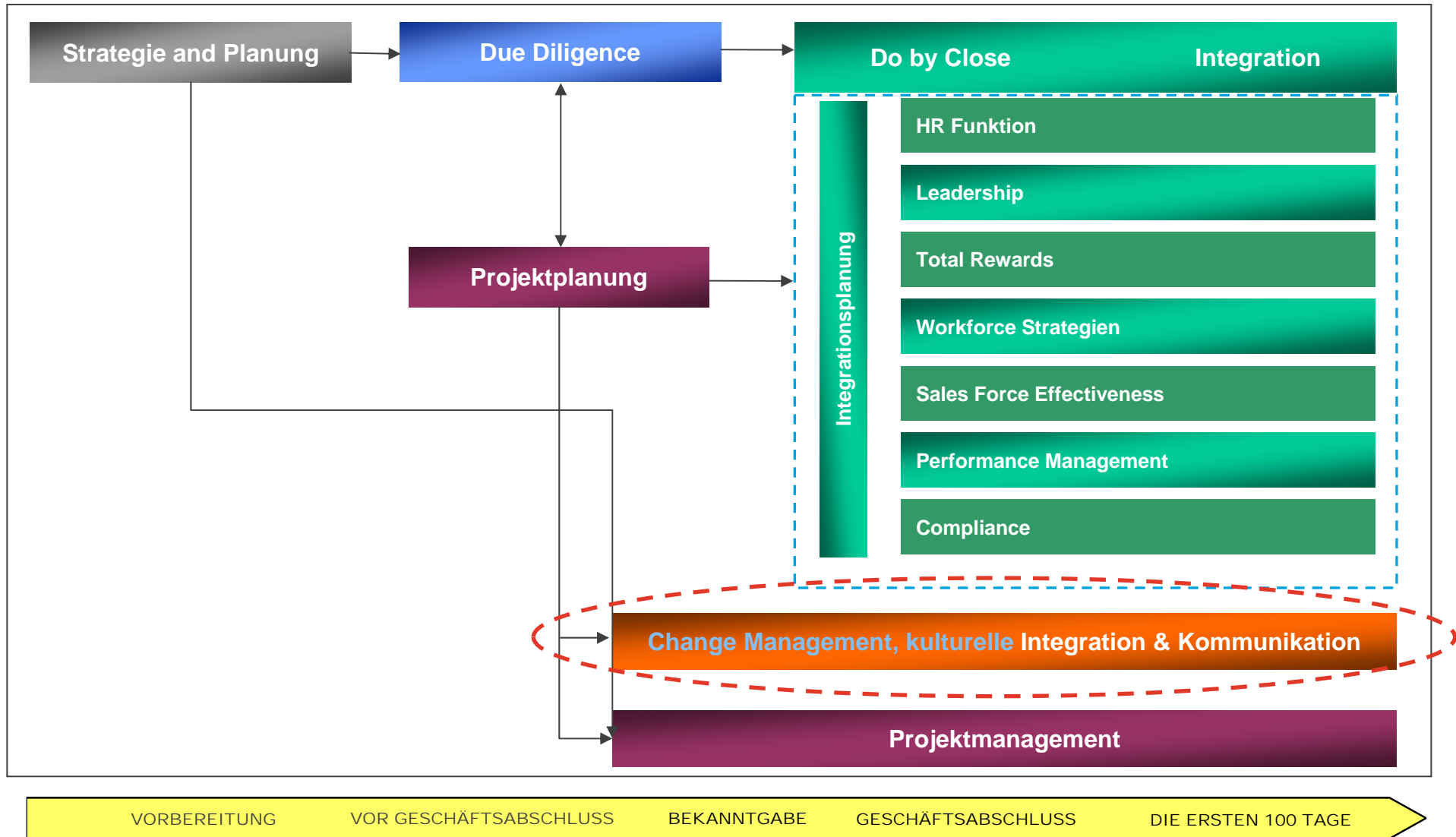
## Transaktionen – Herausforderung Kultur Sietar Forum

Konrad F. Deiters  
Mercer Deutschland GmbH  
M&A Deutschland

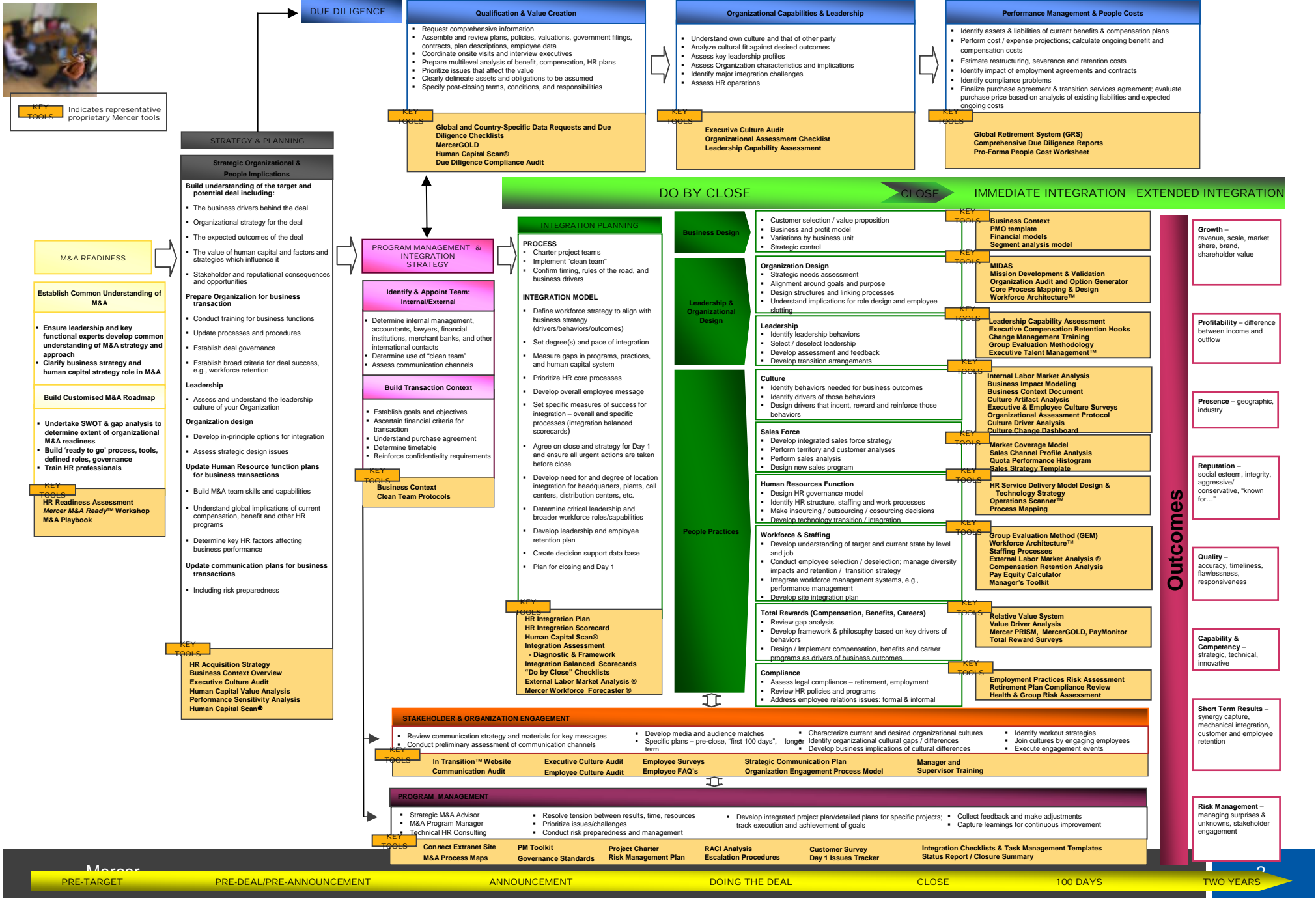


# Mergers & Aquisitions

## Ein high-level Prozess



# Merger and Acquisitions Process Map





## **Mercer's Sichtweise: Kultur ist das Verhalten, welches das Unternehmensergebnis beeinflusst**

61% der Führungskräfte machen "kulturelle Konflikte" als "wichtigen" oder "wichtigsten" Grund für gescheiterte Transaktionen verantwortlich. Angeführt wird die Liste der Faktoren durch "unzureichenden Integrationsprozess" und "Unvermögen Synergien zu entwickeln".

*Company Survey, Autumn 2002*





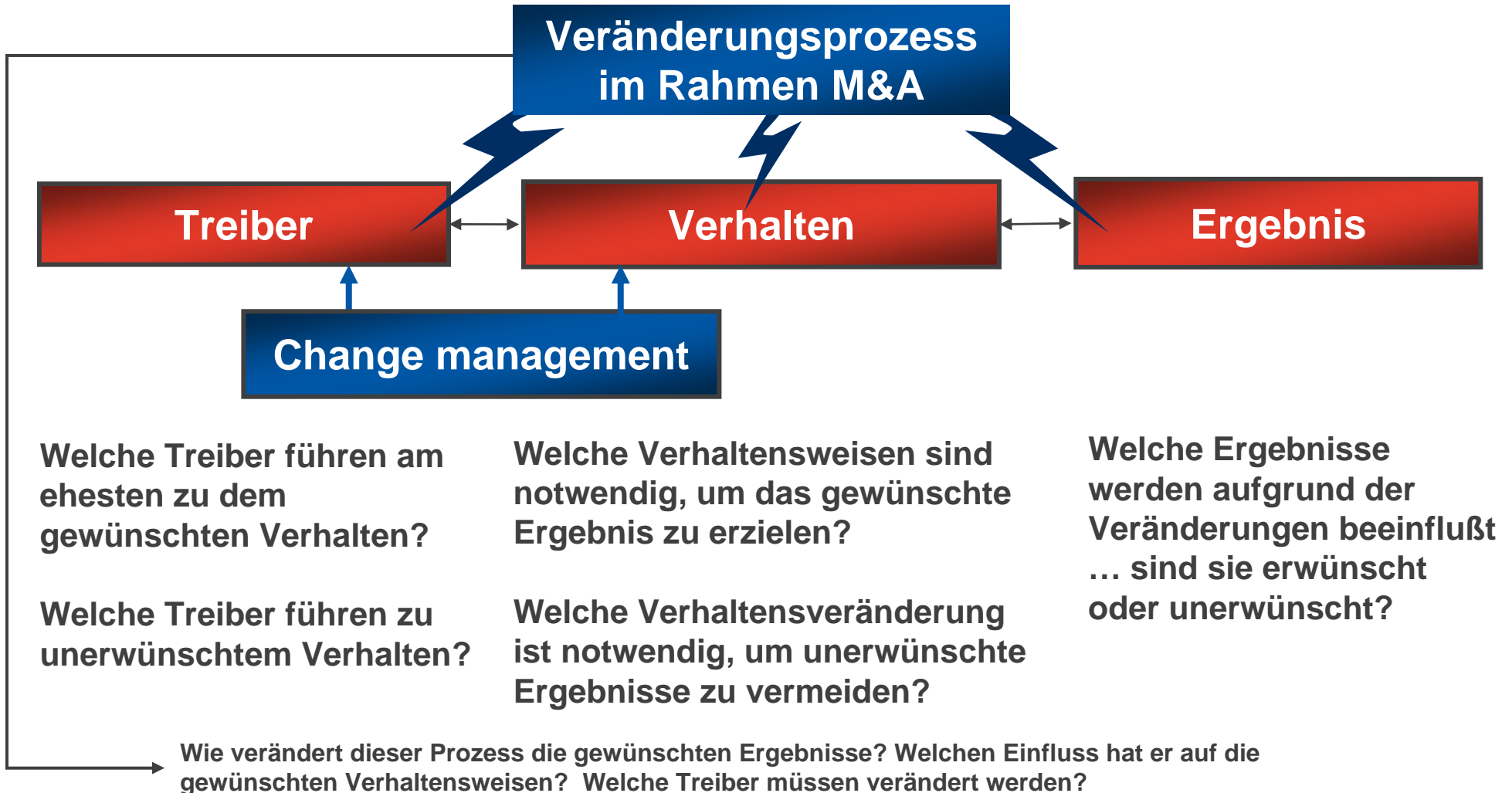
## Mercer's Sichtweise: Kultur ist das Verhalten, welches das Unternehmensergebnis beeinflusst

Unternehmenskultur ist die **Summe der einzelnen Verhaltensweisen**, die dazu beitragen, wie die Arbeit getan wird.

- In einem Vakuum ist Kultur, - die Art und Weise wie sich Menschen verhalten - irrelevant. "Kultur" ist nur dann relevant, wenn sie im Unternehmenszusammenhang steht.
- Ob eine Kultur die Richtige ist, bestimmt das jeweilige Umfeld, in der die Kultur vorherrscht und die **erwarteten** Ergebnisse
  - Eine Kultur wird als gut erachtet, wenn sie die gewünschten Ergebnisse erzielt
  - Eine Kultur wird als inakzeptabel erachtet, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht erbracht werden
- **Bestimmte Verhaltenstreiber** führen zu Verhalten von Einzelpersonen beziehungsweise zu der Gesamtsumme der verschiedenen Verhaltensweisen



## Was bedeutet “Kultur” im Kontext von M&A Der Weg zur kulturellen Veränderung”





## Treiber ...



**Welche Treiber führen  
am ehesten zu dem  
gewünschten Verhalten?  
Welche Treiber führen  
zu unerwünschtem  
Verhalten?**

### **mögliche Treiber:**

- **Persönliche** (Persönlichkeit, Genetik)
- **Soziale** (geografisch, demografisch, ethnisch, religiös, umweltbedingt)
- **Organisatorische – informell und offiziell** (Mission, Vision, Werte, Regelwerk, Programme, Messinstrumente, Entlohnung, Prozesse, Beschäftigung, Auswahl, Arbeitsumfeld, Struktur)
- **Modellartige** (Verhalten von Anderen - Führungskräfte, Vorgesetzte, Kollegen, "alle Anderen", "Trainer")



## Verhalten ...



Welche Verhaltensweisen sind notwendig, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen?

Welche Verhaltensveränderung ist notwendig, um unerwünschte Ergebnisse zu vermeiden?

Verhalten, gebündelt oder individuell, wird auf einer Skala von fünf Dimensionen bewertet:

- **Leistung** – von individueller Leistung zu Gruppenleistung
- **Umfeld** – von prozessorientiert zu ergebnisorientiert
- **Perspektive** – von traditionell zu innovativ
- **Macht** – von geteilter Macht zu gebündelter Macht
- **Risiko** – von Risikobereitschaft zu Risikovermeidung

Das gewünschte Unternehmensergebnis wird als "Ideal" auf der jeweiligen Skala markiert und stellt die entsprechenden Verhaltensweisen (individuell oder gebündelt) dar.



## Ergebnis ...



**Welche Ergebnisse werden aufgrund der Veränderungen beeinflusst – oder sollen beeinflusst werden ... sind sie erwünscht oder unerwünscht?**

### **Mögliche Ergebnisse:**

- **Wachstum** – Umsatz, Marktanteil, Marke, Unternehmenswert
- **Rentabilität** – Differenz zwischen Einkommen und Ausgaben
- **Präsenz** – geografisch, industriell
- **Reputation** – soziales Ansehen, Unbestechlichkeit, aggressiv, konservativ, "bekannt sein für..."
- **Qualität** – Sorgfalt, Pünktlichkeit, Fehlerlosigkeit
- **Kompetenz** – strategisch, technisch, innovativ
- **Risiko** – Verbesserung der Berechenbarkeit, Transparenz, Steuerung



## Kulturelle Veränderung als Unterstützung für strategische Veränderung (8 Stufen-Prozess)

1  
2

Erstellen einer Ausgangsbasis für den neuen Kontext und die Erfordernisse

Bestimmung des Ausmaßes der Veränderung

Ergebnis

3  
4

Bestandsaufnahme der Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens

Entwicklung der Change Agenda

Verhalten

5  
6

Bestimmung der Treiber für Verhaltensänderungen

Gestaltung angemessener Treiber

Treiber

7  
8

Durchführung der Veränderungen

Messung und Verfestigung des Change-Prozesses

Change Management

### Werkzeuge

Business context

Communication audit

Employee focus groups

In transition

Executive culture audit

Senior executive assessment & selection

Critical driver analysis

Culture integration process

Culture definition

Change metrics dashboard



## Gestaltungsmöglichkeiten für die Unternehmenskultur bei Transaktionen

- Frühzeitige Bestimmung der Strategie
- Kommunikation und Handlungen fordern Offenheit und Beständigkeit – Versprechen bezüglich “neuer Kultur” mittels “Kultur-eingliederung” sind zu vermeiden
- Achtung! im Hinblick auf Kulturzersplittung
- Auch wenn man nichts unternimmt, wird etwas geschehen

Schwierig, zudem nicht realisierbar ohne angemessene Kultur-Veränderungsstrategie (culture change strategy)





## Die Rolle des HR-Bereichs

- Stelle sicher, dass Personalwesen früh genug “auf der Agenda” steht
  - Integriere Kultur in den gesamten M&A Prozess
- Sensibilisiere das M&A Team bezüglich kultureller Fähigkeiten
  - Organisations- versus Mitarbeiterkultur
  - Kultur versus Vielfalt
  - Abstimmung versus Notlösung

Es kann nur dann Erfolg haben,  
wenn es eine Unternehmensinitiative darstellt,  
unterstützt und angeführt durch HR.

Es sollte nicht nur einfach eine « HR Initiative » sein.

# MERCER



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN