

Die mediative Begleitung von Integrationsprozessen nach Unternehmenskäufen

Einleitung

Derzeit rollt weltweit eine Akquisitions- und Fusionswelle. Die deutsche Wirtschaft ist in zweierlei Hinsicht von hoher Akquisitionsaktivität geprägt: Zum einen kaufen deutsche Unternehmen andere deutsche oder ausländische Unternehmen, oder beteiligen sich an diesen, zum anderen sind aber auch deutsche Unternehmungen begehrte Kauf- bzw. Beteiligungsobjekte ausländischer Unternehmen.

Das derzeitige Investitionsvolumen der deutschen Wirtschaft im Ausland liegt bei ca. 500 Milliarden DM p. a. - mit steigender Tendenz. Das Volumen direkter Investitionen ausländischer Unternehmen in Deutschland liegt in etwa bei der Hälfte dieses Betrages¹. Es gibt vielfältige Gründe für solche Transaktionen², sie reichen von der Verfolgung bestimmter Wachstumsstrategien, ob nun horizontales, vertikales oder konglomerates Wachstum verfolgt wird, über Kapitalbindungsinteressen, hin zu bloßem, „der Konkurrenz-in-nichts-nachstehen-Wollen“ beim allgemeinen Globalisierungswettlauf. So unterschiedlich die Motivationen für Firmenkäufe auch sein mögen, ist den meisten gemein, dass sich an den *deal* die Integration des *acquirees* in die Struktur des *acquirer* anschließt. Und dieser, sich an Unternehmenskäufe anschließende Integrationsprozess eignet sich in besonderem Maße für eine mediative Begleitung.

¹ Es ist darauf hinzuweisen, dass die Zahlenangaben zum FDI mit größter Vorsicht und ohne Anspruch auf deren Korrektheit erfolgen. Zu dem Problem der Verlässlichkeit von Zahlenmaterial cf. Vernon, Raymond, *Economic Development & Cultural Change*, Vol. 47, Iss. 2, Jan 1999, p. 460: „Yet tucked away in a small table in an annex to the 1997 report...are figures indicating that more than half the total outflow of what is labeled as „foreign direkt investment“ from the U.S. consists of the earnings of foreign subsidiaries retained by them and not remitted to the U.S. parent“.

² cf. dazu Gaughan, Patrick, *Mergers, Acquisitions, and corporate restructurings*, New York 1996, p. 104 ff.

Problemstellung

Integration bezeichnet im Kontext dieses Beitrages den Prozess, ein gekauftes Unternehmen dergestalt in die Struktur des *acquirer* organisatorisch einzubinden, dass eine „Einheit aus zwei, (zuvor) heterogenen, unabhängigen sozio-technischen Systemen“³ entsteht. Dieser Integrationsprozess schließt sich direkt an den Unternehmenskaufvertragsschluss an (und wurde günstigstenfalls, aber leider auch selten, schon vor der Vertragsunterzeichnung vorbereitet). Er beginnt in einem krassen Spannungsverhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen. Denn, obwohl die zeichnungsberechtigten Vertreter der beteiligten Unternehmungen unmittelbar vor Beginn des Integrationsprozesses eine Einigung erzielt und diese mit Unterzeichnung des Vertragswerks bestätigt haben, sind die Positionen, die die involvierten Personen während der oft harten Verhandlungen und auch der vorangegangenen *due diligence* eingenommen haben, oft stark polarisiert.

Kaufverträge sind meist punktuelle Ereignisse, in denen vorangehende Verhandlungen kulminieren. Ist der Vertrag unterzeichnet, werden die synallagmatischen Leistungen der Vertragsparteien ausgetauscht, einseitige Leistungsverpflichtungen erfüllt, und damit ist die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer in aller Regel beendet. Ausnahmen bilden lediglich die Fälle, in denen Leistungsstörungen auftreten und die Geltendmachung vertraglicher Sekundäransprüche erforderlich machen, wodurch die Parteien einer längeren temporären Bindung aneinander unterliegen.

Bei Verträgen, die einen Unternehmenskauf zum Gegenstand haben, ist, wenn die Käuferin nicht nur beabsichtigt, das gekaufte Unternehmen nach kurzer Zeit gewinnbringend weiterzuveräußern, die Unterzeichnung des Kaufvertrages der Beginn einer intensiven Phase des Zusammenwachsens und einer ebenso intensiven Phase der Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen. Es muss also, damit ein möglichst konstruktiver und rascher Übergang von Verhandlungspartnern zu Kooperationspartnern erreicht werden kann, das bisher während der *due diligence* und des *negotiation process* etablierte Verhältnis der Vertragsparteien verändert

³ cf. Dabui, Mani, Postmerger-Management - Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Diss., München 1998, p. 22

werden. Dies ist ein äußerst komplexer und auch komplizierter Vorgang, da mit dem *closing* die Vorzeichen plötzlich geändert sind, jedoch die Protagonisten in aller Regel konstant bleiben. Erschwerend kommt hinzu, dass die wenigsten Unternehmen, die ein anderes Unternehmen kaufen, einen sog. Integrationsmanager haben, der sich ausschließlich auf die Belange des Post-Acquisition-Managements konzentrieren kann, denn nicht jedes Unternehmen, das an einer Akquisition beteiligt ist, hat auch generell eine hohe Akquisitionsaktivität.

Häufig bleiben Akquisitionen singuläre Ereignisse für Firmen; und selbst wenn ein Unternehmen innerhalb eines Zeitraumes von 5 Jahren bis zu 10 Unternehmen kauft, bedeutet dies meist nicht, dass die Position eines Integrationsmanagers geschaffen wird. Es sind vielmehr bei Transaktionen, insbesondere mit geringeren Volumina, auf Seiten der Käuferin die Geschäftsführung oder die Manager, die u. a. für *business development* zuständig sind. Auf Seiten der gekauften Unternehmung ist es oft deren Geschäftsleitung, die u. a. nicht nur die Kaufverhandlungen führt, sondern auch in die sich anschließende Integration unmittelbar involviert ist.

Doch gerade diese Positionen bedingen, dass eine Fokussierung allenfalls auf die betriebswirtschaftlich geprägten Erfordernisse⁴ des Post-Acquisition-Managements erfolgen kann. Dies ist die Restrukturierung der gekauften Unternehmung, die durch eine, meist bei jeder Transaktion vorhandene organisatorische Dissonanz zwischen den Unternehmen erforderlich wird; weiter ist es die Realisierung der verfolgten Ziele hinsichtlich eines Gewinnzuwachses durch den *deal*, die Besetzung von Schlüsselstellen und die Kundenbindung. Daneben sind die unabhängig von der Akquisition bestehenden Aufgabenfelder durch die *business leader* und das Management weiter zu erfüllen. Hier wird die erhebliche Bedeutung einer mediativen Begleitung des Integrationsprozesses transparent. Denn, selbst ein Integrationsmanager kann aufgrund seiner Einbindung innerhalb des Managements der Käuferin keine neutrale Position bei der Bewältigung der, mit der Implementierung der Integrationspläne

⁴ cf. dazu: Cox, Connie A., *Marshalling the combined resources*, in: Lee and Colman, *Handbook of Mergers, Acquisitions and Buyouts*, Englewood Cliffs, N. J., 1981, p. 295 ff.

auftretenden Differenzen einnehmen. Deshalb ist die Aufgabenverteilung zwischen Integrationsmanagement und mediativer Begleitung klar ausgestaltet: Die Planung der Integration obliegt dem Integrationsmanagement, die Sicherstellung deren effizienter und erfolgreicher Implementierung kann nur durch die neutrale und unabhängige mediative Begleitung sichergestellt werden⁵.

Die Mediatorin bzw. der Mediator hat im Integrationsprozess zunächst die Funktion, eine kommunikative Brücke zu bilden zwischen den beteiligten Unternehmen, um so zu gewährleisten, dass eine solide und möglichst wenig vorbelastete kommunikative Basis geschaffen werden kann für die Implementierung und stetige Anpassung der Integrationspläne.

Praxisbeispiel

Die Schwerpunkte der mediativen Begleitung eines Integrationsprozesses werden nachfolgend am Beispiel einer internationalen Akquisition dargestellt. Dies ist die Akquisition einer schwedischen Unternehmensberatung mit 10 Mitarbeitern, die vom geschäftsführenden Alleingesellschafter innerhalb von 9 Jahren aufgebaut worden war, durch eine US-amerikanische Unternehmensberatung mit 400 Mitarbeitern und bereits internationaler Repräsentanz.

Die Akquisition war Folge einer Empfehlung eines Mitarbeiters der Käuferin in Europa; die Käuferin führte nicht etwa eine strategisch geplante, zielgerichtete Suche durch - wie im Feld der *mergers and acquisitions* ansonsten zum Konkretisieren und Lokalisieren einer geeigneten *target* durchaus üblich.

Schon hierin kann ein erhebliches Konfliktpotential liegen, das die Mediatorin bzw. der Mediator, die (der) den Integrationsprozess

⁵ Ashkenas, DeMonaco und Francis differenzieren zwischen „soft sides of integration“ und „hard sides of integration“ und stellen klar, dass eine Einbettung der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Aspekte der Integration in ein kommunikatives, verständnisorientiertes Umfeld deren erfolgreiche Umsetzung ermöglicht., cf. dazu: Ashkenas, Ronald N., DeMonaco, Lawrence J., Francis, Suzanne C., Making The Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions, in: Harvard Business Review, January-February 1998, p. 175.

begleitet, unbedingt hinreichend berücksichtigen muss. Denn dies deutet auf das mögliche Vorliegen erheblicher Versäumnisse im Vorfeld des *deals* hin, die leicht in den Integrationsprozess einbluten.

Die beteiligten Firmen hatten sich erst entschieden, eine mediative Begleitung des Integrationsprozesses durchführen zu lassen, als nach dem *closing* bereits erhebliche Störungen in der Kommunikation der Unternehmensführungen untereinander und deren Kooperation aufgetreten waren, die das Management der Käuferin sogar darüber nachdenken ließen, die gerade erworbene Unternehmung vom ehemaligen Alleingesellschafter wieder zurückkaufen zu lassen und so eine Rückabwicklung des *deals* herbeizuführen.

Vorgehensweise in der mediativen Begleitung des Integrationsprozesses

Zunächst wird untersucht, ob der vorliegende Integrationsprozess einer mediativen Begleitung (noch) zugänglich ist.

Um dies herauszufinden, traf sich die Mediatorin mit dem *manager for business development* der Käuferin und deren Vorort-Mitarbeiter, der die Integration auf mehrwöchigen „Besuchen“ in Schweden vorantreiben sollte, sowie dem Geschäftsführer des *acquiree* (der der frühere Alleingesellschafter der gekauften Firma war), um mit diesen getrennt eine Vorbesprechung durchzuführen, in der die vorhandenen Kommunikationsstrukturen⁶ und eventuell bereits endurierte Interaktionsmuster eruiert werden sollten.

Nach positiver Feststellung, dass die vorliegende Integration noch erfolgreich mediativ begleitet werden konnte, musste im Beispielsfall von der Mediatorin auf schnellstem Wege die möglichst lückenlose Information gesammelt werden, die sich angehäuft hatte, bevor sich die Unternehmen zur mediativen Begleitung des Integrationsprozesses entschieden hatten.

⁶ cf. dazu ausführlich: Clemente, Mark N./Greenspan, David S., *Winning at mergers and acquisitions, The Guide to Market-Focused Planning and Integration*, New York, 1998, p. 221 ff.

Vorrangig war dabei festzustellen, wie die Motivationslage, die Transaktion überhaupt durchzuführen, auf Seiten der Käuferin und auf Seiten der Verkäuferin zu definieren war. Denn zum einen bestimmt die Absicht, konkrete Ziele mit einer Akquisition zu erreichen (im vorliegenden Fall unternahm die Käuferin so den Eintritt in den skandinavischen Beratungsmarkt) maßgeblich die notwendige Gewichtung in der Durchführung der Integration. Zum anderen indiziert gerade auch die Motivationslage, wo die sensiblen Bereiche der konkreten Transaktion liegen.

Entsprechend der im Beispielsfall vorhandenen Intention hinsichtlich dessen, was die Käuferin mit der Akquisition zu erreichen suchte, musste die Integration angesiedelt sein zwischen hinreichender strategischer und organisatorischer Konkordanz der Unternehmen (die beteiligten Firmen standen vor der Akquisition bezüglich ihres Dienstleistungsangebots in direkter Konkurrenz) und notwendiger Mischung aus Autonomie und Integration, denn der *acquiree* hatte ausschließlich Klientel im skandinavischen Raum und war auf deren spezifische Bedürfnisstruktur genauestens justiert - nicht zuletzt deshalb, weil sie selbst eine skandinavische Firma war.

Diese Vorgabe ist für die mediative Begleitung des Integrationsprozesses von herausragender Signifikanz und verdeutlicht, dass ein wesentlicher Bereich der mediativen Arbeit darin liegen muss, der neuen Eigentümerin darzulegen, dass, obwohl ihre nunmehrige rechtliche Stellung es erlaubt, grundlegende Veränderungen in dem gekauften Unternehmen vorzunehmen, nicht immer in der Anpassung an die Vorgaben der Käuferin und dem einseitigen Oktroyieren durch Ausnutzung der Überordnung im Subordinationsverhältnis zur gekauften Unternehmung auch positiver Nutzen im Sinne einer *value creation* liegt.

In einem nächsten Schritt sind die Hauptkonfliktpunkte der Integration mit den in die Integration maßgeblich involvierten Personen durchzusprechen.

Diese Konfliktpunkte lassen sich im wesentlichen in drei Bereiche unterteilen. Diese Bereiche sind: *people, process, culture*. Wobei

im Falle einer internationalen Transaktion der Punkt *culture* seinerseits eine Untergliederung erfahren muss, nämlich in *culture* im engeren Sinne, also intrakulturelle Gefüge (i. e. die aufeinandertreffenden Unternehmenskulturen als *corporate culture* und als *business culture*) meint und *culture* im weiteren Sinne interkulturelle Problemfelder bezeichnet.

Diese drei Bereiche verhalten sich zueinander nicht statisch, sondern es besteht unter ihnen vielmehr eine ausgeprägte Dynamik, die gleichsam auch als Dynamik des gesamten Integrationsprozesses begriffen werden kann. Dementsprechend hat die mediative Begleitung ständig die interdependente Wirkung der drei Bereiche zueinander zu kontrollieren und ihr Vorgehen entsprechend dieser Auswirkungen an die mit Fortschreiten des Prozesses weiterentwickelten und sich verändernden Gegebenheiten anzupassen. Daraus ergibt sich, dass jeder Integrationsprozess individuelle Ansprüche bedingt und die mediative Begleitung dementsprechend lediglich einen möglichst weit gesteckten Rahmen verwenden darf, innerhalb dessen für die Selbstdynamik des Integrationsprozesses genügend Raum bleibt.

Ein erheblicher Vorteil der mediativen Begleitung gegenüber dem direkt in die Transaktion involvierten Management tritt hier zutage: Die Vorstellungen, wie die Integration abzulaufen hat, die sich das Management während der *due diligence* und den Verhandlungen des Kaufvertrages gemacht hat, sind meist von Wunschdenken geprägt und von der sich später vollziehenden Realität weit entfernt. Ein sehr häufig anzutreffender Fehler ist es dann, von diesen Vorstellungen nicht mehr Abstand nehmen zu können, sondern starr auf ihnen zu beharren und so die gesunde Dynamik zu unterdrücken und ein effektives Hineinwachsen des gekauften Unternehmens in die Struktur der Käuferin zu unterbinden und auch für die Zukunft unmöglich zu machen. Dies sind dann die Fälle, in denen nach Jahren umfängliche Restrukturierungsmaßnahmen in der gekauften Unternehmung durchgeführt werden müssen, um so zu versuchen, den *misfit* zu beseitigen.

Konfliktpunkt „people“

Dieser Konfliktpunkt ist von allen dreien der sensibelste und unberechenbarste. Denn er ist gekennzeichnet von Imponderabilien, die im menschlichen Verhalten wurzeln. Verstärkt wird diese Unwägbarkeit einerseits dadurch, dass menschliches Verhalten in neuen, bislang unbekanntem Situationen, die Veränderungen mit sich bringen, oft von Sprunghaftigkeit und wenig Kontinuität geprägt ist; andererseits dadurch, dass der Integrationsprozess durchzogen ist von Interaktionen⁷, denn Integration meint nicht einen einseitigen Vorstoß in eine bestimmte Richtung, sondern immer Aktionen und Reaktionen, die dann vorgeben, ob die gewählte Richtung beibehalten werden kann, oder eben interaktiver Anpassung bedarf.

Die mediative Begleitung hat hier sicherzustellen, dass den Mitarbeitern der, an einer Akquisition beteiligten Unternehmen, egal ob im Management oder in ausführenden Tätigkeiten, ausreichend Gelegenheit gegeben wird, das in der jeweils anderen Unternehmung bestehende Wertgefüge, die Unternehmensgeschichte, die organisatorische Konzeption, die Mitarbeiterstruktur sowie die Firmenkultur kennenzulernen und eine Wertschätzung dafür zu entwickeln. Denn Integration bedeutet auch, dass eine Identifikation mit etwas Neuem ermöglicht werden muss. Bedeutsam in diesem Kontext ist, dass das soeben bezeichnete „Neue“ nicht „neu“ im eigentlichen Wortsinn meint, sondern es handelt sich bei den, an einer Akquisition beteiligten Unternehmen um „gebrauchte Unternehmen“, d. h. dass die Schaffung von etwas Neuem, bzw. die Identifikation damit, automatisch die Beseitigung oder Abstandnahme von etwas Gewesenem impliziert.

⁷ Haspeslagh/Jemison, die im Bereich des Acquisition Management internationale Anerkennung genießen, bezeichnen Interaktionen als das Herzstück der Integration („Interactions: The heart of integration“) und differenzieren zwischen drei Typen von Interaktion, nämlich „substantive“, „organizational“ und „symbolic“ „interactions“. (cf. dazu: Haspeslagh, Philippe C./Jemison, David B., Managing Acquisitions - Creating value through corporate renewal, New York 1991, p. 117 ff.)

Im Beispielsfall ging es der Käuferin darum, *zero defections* zu haben, d. h. sie wollte in keinem Fall riskieren, dass Mitarbeiter des erworbenen Unternehmens kündigten. Gleichzeitig unterzeichnete sie mit dem früheren geschäftsführenden Alleingesellschafter einen auf zwei Jahre befristeten Geschäftsführervertrag, um einerseits dessen Kenntnisse über die Firma seit deren Gründung möglichst positiv zu nutzen und andererseits durch einen Führungswechsel in dem bislang sehr persönlich geführten Unternehmen bei der Klientel keine Verunsicherung hervorzurufen, die zu einer Abwanderung zu anderen Beratungsfirmen führen konnte.

Diese Vorgaben waren eine besondere Herausforderung für die mediative Begleitung, denn die Anforderungen an die Mitarbeiter waren durch die Akquisition geändert. So mussten die Berater nicht mehr nur den skandinavischen Raum betreuen, sondern auch im Bedarfsfall Geschäftsreisen innerhalb des übrigen Europa unternehmen, was sich auf deren familiäre Situation in erheblichem Maß ausgewirkt hat. Es wurde von der Mediatorin mit dem entscheidungsberechtigten Management der Käuferin und den betroffenen Mitarbeitern des gekauften Unternehmens ein Übergangskonzept, das ein Bonussystem enthielt, entworfen und implementiert, das die Anpassung an die geänderten Bedingungen für die betroffenen Mitarbeiter erträglich, aber auch praktikabel für die neue Eigentümerin machte.

Was die Vorgabe hinsichtlich der Geschäftsleitung anbetraf, musste die mediative Begleiterin eine Art konnektives Gewebe bilden zwischen dem US-amerikanischen Management und der schwedischen Geschäftsführung, damit ein ungestörter Informationsfluss und der notwendige Zugriff auf Ressourcen zwischen beiden Unternehmen möglich war. Denn die etablierte Kommunikationsstruktur zwischen diesen war bereits erheblich gestört. So fungierte die Mediatorin zu Beginn der Begleitung des Integrationsprozesses als *shuttle* und schirmte die betreffenden Individuen zunächst bewusst voneinander ab, indem sie bei jeglicher Interaktion zwischen dem Management der Käuferin und der Geschäftsführung des *acquiree* zwischengeschaltet war, um so verhindern zu können, dass allein eine unangemessene Diktion auslösendes Moment für die endgültige Eskalation zwischen den

betreffenden Individuen werden konnte. Dies wurde solange beibehalten, bis in separat durchgeführten *workshops* mit dem zuständigen Management der Käuferin und der Geschäftsführung des *acquiree* die unterschiedlichen Positionen entwicklungs-geschichtlich durchleuchtet werden konnten und sodann der jeweils „anderen Seite“ darlegt werden konnte, warum sich die bestehenden Handlungsmuster ausgebildet hatten und damit eine Basis für Verständnis des Anderen geschaffen werden konnte.

Im Beispielsfall war die „Vergangenheit“ des früheren Alleingeschafters gänzlich anders gelagert als die, der mit der Integration befassten Manager der Käuferin. Letztere hatten zwar Entscheidungsbefugnis, auch bei Transaktionen mit erheblichen Volumina, doch determinierte der streng hierarchische Aufbau in dem US-amerikanischen Unternehmen die Verhaltensstruktur innerhalb des Managements dergestalt, dass sämtliche Handlungen auf Rückversicherung beim jeweiligen Vorgesetzten ausgerichtet waren und selbständig nur Entscheidungen im vorgegebenen Rahmen, also opportun, erfolgten. In krassem Gegensatz dazu, hatte der nunmehr angestellte Geschäftsführer „seine“ Firma über 9 Jahre alleinverantwortlich geführt und zu dem Unternehmen gemacht, das für die Käuferin zu erwerben attraktiv war. Er war es gewohnt, ohne den, für die Manager der Käuferin notwendigen hierarchischen Rahmen, auf eigenes Risiko Entscheidungen zu treffen, die er von niemandem genehmigen lassen musste, oder für die er zuvor Zustimmung hätte einholen müssen.

Die Darstellung dessen, wie die einzelnen Individuen gewachsen sind und warum sie ihre Position so und nicht anders ausübten, kann von den involvierten Individuen nicht selbst unternommen werden. Deren Betroffenheit ist zu groß, um selbstkritische Betrachtungen anzustellen und diese dann auch noch dem „*in-house-competitor*“ zu offenbaren. Entsprechend ist dies ein wichtiger Bereich für die mediative Begleitung.

Oft gehen Mitarbeiter des gekauften Unternehmens, egal ob auf Managementebene oder innerhalb der *staff*, davon aus, dass, wenn ein Unternehmen gekauft wird, die Käuferin ihre „eigenen Leute“ einsetzt, die bisherige Firmenpolitik eine drastische

Veränderung erfährt, Geschäftsabläufe neu gestaltet, Restrukturierungen und Konsolidierungen stattfinden werden, die den eigenen Arbeitsplatz in seinem Bestand gefährden können. Dies führt zu erheblichen Verunsicherungen. In aller Regel treffen diese Annahmen auch zu. Die Mediatorin (der Mediator) hat gleich zu Beginn des Integrationsprozesses dafür zu sorgen, dass Spekulationen über mögliche Veränderungen nicht auftreten können, indem die geplanten Eingriffe frühzeitig transparent gemacht werden und den Mitarbeitern hinreichend Gelegenheit gegeben wird, durch Kommunikation ihre Bedenken zu äußern.

Konfliktpunkt „process“

„Process“ meint sämtliche Geschäftsabläufe des operativen Bereichs. Es muss sichergestellt sein, dass bestimmte Geschäftsabläufe denselben Regeln unterliegen, die Praxis in der Durchführung und Abwicklung der Aufträge der Käuferin und die des *acquiree* vereinheitlicht wird; entsprechend werden hierbei Anpassungen erforderlich.

So musste im Beispielsfall ein einheitlicher Modus für die Erstellung der *proposals* gefunden werden, wobei hier hervorzuheben ist, dass es durchaus auch für die Käuferin zweckmäßig sein kann, von dem gekauften Unternehmen die eine oder andere Vorgehensweise zum Zweck der Optimierung ihrer eigenen Geschäftstätigkeit zu übernehmen. Die Mediatorin hatte hierbei Überzeugungsarbeit zu leisten, dass die Übernahme von Gepflogenheiten der gekauften Unternehmung durch die Käuferin keinesfalls im Widerstreit steht mit deren rechtlicher Stellung, aufgrund derer sie alles bestimmen kann. Die Attitüde, von etwas, für das man bezahlt hat, Anpassung um jeden Preis zu verlangen, ist oft anzutreffen und leider oft auch kontraproduktiv.

Ein wesentlicher Bereich innerhalb des Konfliktpunktes „process“ ist das *resource sharing*, das auch den Einsatz neuer Technologien und die Einarbeitung in diese erforderlich macht. Damit korrelierte im Beispielsfall ein weiteres Problem, nämlich das der *billing practice*. Wegen des *post-acquisition resource enhancement* ist natürlich auch der, vor der Akquisition nicht so leistungsfähige und

reputierte *acquiree* veranlaßt, im Sinne einer Vereinheitlichung die Preisstruktur für seine Dienstleistungen gemäß der, durch die Akquisition verbesserten Leistungsfähigkeit anzupassen. Eine merkliche Divergenz zwischen der Preisstruktur der Käuferin und der des *acquiree* kann nicht auf Dauer verbleiben, weil dies der Reputation, aufgrund des, bei großen Dienstleistungsunternehmen oft herausragenden *intellectual capital* nicht gerecht wird und zu einer erheblichen Reputationseinbuße beim gesamten Unternehmen führen kann. Diese Tatsache hatte jedoch direkte Auswirkung auf die bisherige Kundenstruktur des *acquiree* und bedingte bei diesem die Befürchtung, es könne eine Auflösung bereits langfristig bestehender Beratungsmandate bewirken, die dann wiederum die, von der Käuferin erwarteten *revenues* des gekauften Unternehmens erheblich absenken und so zu Differenzen zwischen Management der Käuferin und Geschäftsleitung des *acquiree* führen würde. Darüber hinaus fühlte sich der Geschäftsführer seiner langjährigen Klientel gegenüber verpflichtet, diese nicht durch eine drastische Erhöhung der Leistungskompensation aus dem bisherigen Kundenkreis zu drängen. Die Mediatorin hat hierzu mit den Verantwortlichen der Käuferin und des *acquiree* ein Anpassungskonzept erarbeitet, das beiden Bedürfnissen für eine Übergangszeit von anderthalb Jahren hinreichend Rechnung trug.

Auslöser für starke interpersonelle Differenzen war ein Teilbereich des Konfliktpunktes „*process*“, nämlich der des *time reporting*.

Die US-amerikanische Käuferin verlangte, gemäß ihrer üblichen Praxis, auch vom *acquiree* die Erstellung wöchentlicher *time reports*, damit sie die *performance* der einzelnen Berater, einschließlich des Geschäftsführers und früheren Eigentümers, kontinuierlich überprüfen konnte. Der Geschäftsführer weigerte sich, solche *time reports* zu erstellen und reprobierete jede erneute Aufforderung durch die Käuferin, diesem Verlangen nachzukommen. An diesem, eher marginalen Punkt hatte sich, bevor die Unternehmen für eine mediative Begleitung des Integrationsprozesses optierten, ein solcher Konflikt entfaltet, dass die Käuferin bereits ein zeitliches Limit gesetzt hatte, innerhalb dessen der Geschäftsführer sich zur Erstellung der *time reports*

bereit erklärte, oder, im Falle des fruchtlosen Verstreichens dieser Frist, außerordentlich gekündigt werden sollte.

Es war eine der ersten konkreten Aufgaben in der mediativen Begleitung, den Beteiligten aufzuzeigen, dass in dem *time reporting issue* keine echte Kontroverse lag, sondern, dass nur die, durch die Akquisition geänderte Firmenstruktur es als vermeintliches Problem erscheinen ließ. Denn vor der Akquisition war die *target* so überschaubar, dass für die Firmenleitung jederzeit eine Überprüfung des Zeitmanagements ihrer Mitarbeiter möglich war, und so - wenn auch nur unmerklich nebenbei - gleichwohl erfolgte. Und nun, da dem US-amerikanischen Management der direkte Überblick aufgrund der räumlichen Distanz und der Größe des gesamten Unternehmens nicht möglich war, musste die Überprüfung auf förmlichem Wege, nämlich durch die regelmäßige Erstellung von *time reports* erfolgen. Diese Argumentation machte dem schwedischen Geschäftsführer klar, dass es nicht um eine neue Kontrolle ging, der er sich - als ehemals Alleinverantwortlicher des Unternehmens - nicht unterziehen wollte, sondern lediglich um geänderte Formalitäten.

Das Konfliktpotential erhöht sich auch dadurch, dass die Manager der Käuferin meist glauben, das gerade erworbene Unternehmen besser leiten zu können als deren bisheriges Management, sei es durch die Einbringung von mehr Kapital, neuer Technologien, neuer Ressourcen, neuer Energie oder neuer Ideen. So trifft die Mediatorin bzw. der Mediator, die (der) den Integrationsprozess begleitet, häufig auf die Einstellung der Erwerberin, ihre rechtliche Stellung auch durch einschneidende Maßnahmen, die das gekaufte Unternehmen erheblich verändern und für jeden nach außen sichtbar sind, manifestieren zu müssen. Hier ist durch die Mediatoren in einem offenen Gespräch mit dem verantwortlichen Management der Käuferin darzulegen, dass es keinesfalls zu Handlungen kommen darf, die einzig der Manifestation dessen dienen, transparent werden zu lassen, wer nun das Sagen hat.

Konfliktpunkt „culture“

Ein weiterer wesentlicher Bereich des Integrationsprozesses ist die Einführung des *acquiree* in die Firmenkultur des *acquirer* und dessen Managementkonzept.

Was allzu oft nicht gesehen wird, ist, dass es auch für die Käuferin von großer Wichtigkeit ist, die Firmenkultur und das bisherige Managementkonzept des erworbenen Unternehmens zu analysieren; entsprechend hat die mediative Begleitung darauf hinzuwirken.

Es ist hervorzuheben, dass die Problemsituation hier vielschichtig ist. Zum einen besitzt jedes Unternehmen eine eigene Philosophie und Kultur; in dem dadurch vorgegebenen Rahmen entfalten sich die Mitarbeiter dieses Unternehmens, zum anderen haben diese wiederum individuelle Zielsetzungen und unterliegen ihrerseits individuellen Wertesystemen. Bei cross-border-Akquisitionen tritt zu dieser Doppelschichtigkeit die jeweils unterschiedliche nationale Kultur des Landes hinzu, in dem die, an der Transaktion beteiligten Unternehmen angesiedelt sind bzw. ihr *headquarter* haben.

Es ist nicht immer eine Veränderung der Unternehmenskultur des *acquiree* erforderlich, um eine effiziente Zusammenarbeit mit der Käuferin etablieren zu können⁸. Insbesondere bei kleinen Unternehmen - wie die *target* im Beispielfall - kann eine Belassung der bisherigen Unternehmensphilosophie angezeigt sein.

Hinsichtlich interkultureller Zielsetzungen bei internationalen Akquisitionen ist durch die mediative Begleitung zu erreichen, dass zunächst eine Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede erfolgt. Dann muss gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Kulturen begründet werden und Respekt vor dem Andersartigen wachsen, um schließlich einen Plan ausarbeiten zu können, mit dem kulturelle Divergenzen keinesfalls beseitigt, sondern diese verbindend überbrückt werden können und so ein Modus gefunden werden kann, der unter Bestehen der Unterschiede eine effektive

⁸ cf. dazu ausführlich: Cartwright, Sue/Cooper, Cary L., *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating people and cultures*, Oxford, 1992, 2Rev. ed. 1996, p. 76 ff.

Zusammenarbeit Angehöriger unterschiedlicher Kulturen ermöglicht.

Zu warnen ist an dieser Stelle vor einem voreiligen Synkretismus, denn die Vermischung unterschiedlicher Kulturen und derer philosophischer Ausprägungen führt zu starken Verunsicherungen bei den betreffenden Personen und zu keiner konstruktiven Symbiose, jedoch diese ist es gerade, die angestrebt werden muss.

In einem dreitägigen Intensiv-Workshop wurde im Beispielsfall von der mediativen Begleiterin mit dem Management der Käuferin sowie der Geschäftsleitung des gekauften Unternehmens und Gruppen aus allen Ebenen beider Unternehmen offene Kommunikation geübt. Gegenstand war die jeweilige Sicht der Teilnehmer im Hinblick auf die Käuferin, dem *acquiree* sowie deren Ansehen bei der Klientel, wie sich dieses ausgeprägt hatte, was an den Unternehmen besonders hervorzuheben ist, was verbesserungswürdig erscheint etc. Durch Auswertung der dabei gewonnenen Aussagen, konnte der Plan für eine bestmögliche Verbindung der unterschiedlichen Kulturen ohne deren Beseitigung erstellt werden.

Anmerkungen zur Besonderheit der mediativen Begleitung des Integrationsprozesses

Bei der mediativen Begleitung eines Integrationsprozesses nach einem Unternehmenskauf wird nicht ein konkreter Streitfall mediiert, sondern ein gesamter Prozess mit erheblichem Konfliktpotential, der sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten vollzieht. Daraus leitet sich ab, dass das Ziel der mediativen Begleitung des Integrationsprozesses nicht der Abschluss einer einzelnen Vereinbarung sein kann. Vielmehr erfolgt die sukzessive Erstellung eines Kataloges zum mediativ begleiteten Prozess der fortschreitenden Integration, der durch Niederlegung zahlreicher Memos entsteht. Dieser Katalog dokumentiert zum einen den Fortgang und Fortschritt der integrativen Arbeit, zum anderen dient er als „Leitfaden“ für die post-integrative Kooperation der beteiligten Unternehmen, und es

können so die Grundlagen für bereits erzielten Konsens perpetuiert werden, um in der Zukunft konsensuale Verständigung weiter zu fördern.

Zeitrahmen und Vergütung für die mediative Begleitung

Als Zeitvorgabe für die Implementierung der Integrationspläne bei einer Transaktion wie der des Beispielsfalles, gilt ein Rahmen von 4 bis 6 Monaten. Dieser Zeitrahmen hat unter Berücksichtigung der Umstände des Einzelfalles eine individuelle Anpassung zu erfahren, je nach dem, ob die Integration maßgeblich von Konservierung, Symbiose oder Absorption geprägt zu sein hat.

Es empfiehlt sich ein Vergütungssystem nach festen Tagessätzen, kumulativ dazu nach Stundensätzen. Die Vereinbarung eines Festpreises (gegebenenfalls nach Stufen des Integrationsfortschritts gestaffelt) auf der Grundlage eines approximativen Zeitaufwandes für die Integration hat sich bewährt, da die Unternehmen aufgrund ihrer Budgetplanung fest kalkulierbare Größen bevorzugen. Die Vergütung für die mediative Begleitung sollte von beiden Unternehmen, die in aller Regel über getrennte Budgets verfügen, je zur Hälfte getragen werden, da so auf sehr vordergründige Weise dem Eindruck etwaiger Parteilichkeit der Mediatoren von vornherein entgegengewirkt werden kann.

***Rechtsanwältin Bettina J. Dutt
Sozia in der Anwaltssozietät Engel & Dutt
Marienplatz 21/V, 80331 München***

*Dieser Artikel wurde publiziert in „Zeitschrift für Mediation“
3/ 1999, Seiten 135 – 140.*