

Post Merger Blues

Unternehmenskulturen: Hindernis für das “neue” Unternehmen?

Prof. Dr. Hans-Erich Müller
Berlin School of Economics



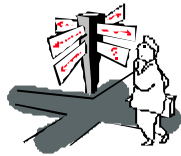
LEADING THE GLOBAL GAME
M&A BETWEEN COMPETITIVENESS AND CONFLICTS



Post Merger Integration: Die wirklichen Probleme zeigen sich erst nach Vertragsabschluß...

Inhalt

- **Einstieg:**
 - Focus: Internationale Strategie: Culture-People-Change
 - Nicht PMI im Detail; nicht Marketing
 - Einstiegsfall:



- **These: Kultur als Risiko**
(Cultural Clash)



- **Antithese: Kultur als Chance**
(Cultural Learning)



- **Synthese: Den Wandel gestalten**
(Managing Change)



- **Epilog**



Fallstudien

DaimlerChrysler's Diverse Cultures

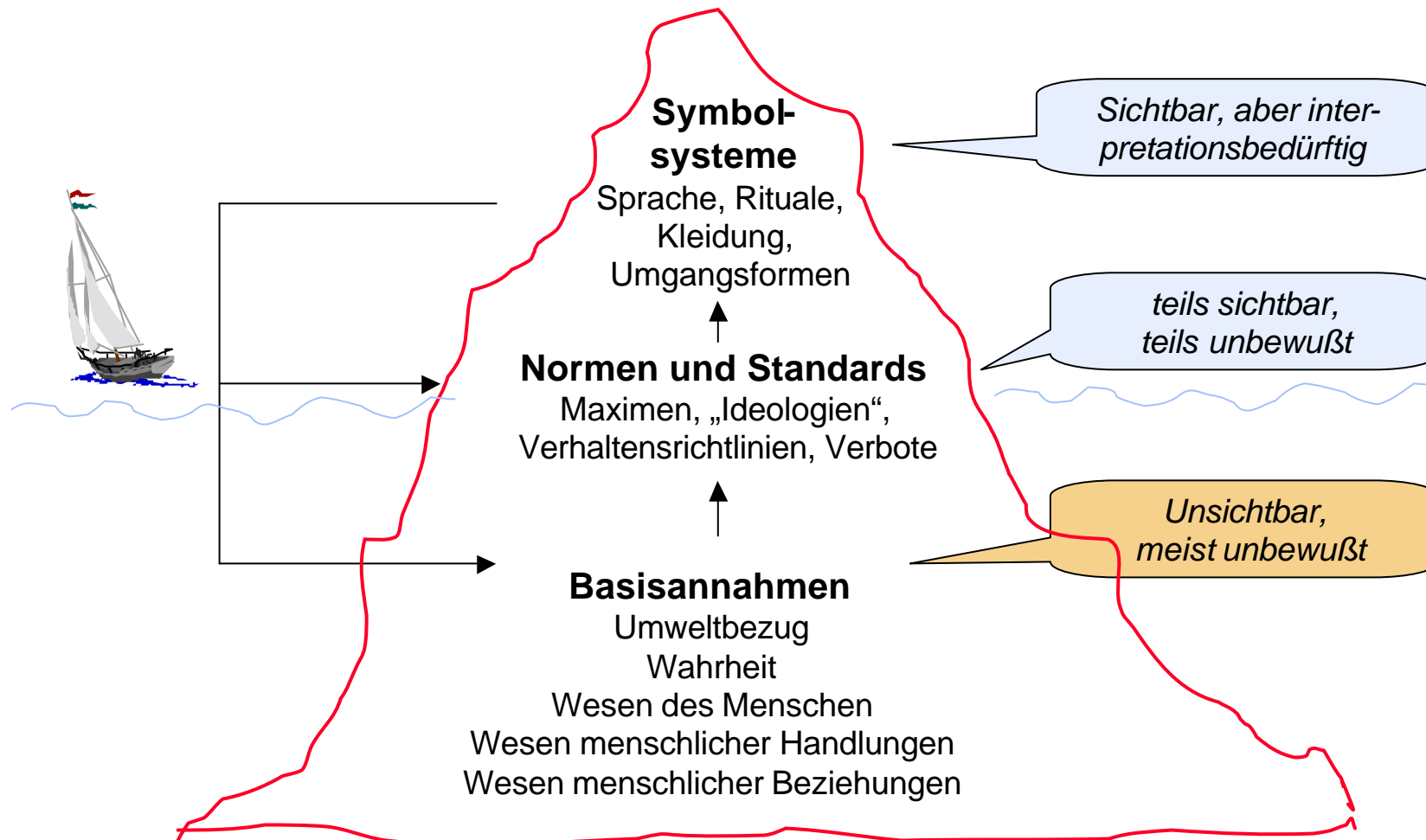
Von Hoechst zu Aventis

Pharmacia & Upjon
Videoausschnitt:
Schock-Therapie (Aventis)

Zum DaimlerChrysler-Merger



Die geheimen Spielregeln der Unternehmenskultur sind nicht leicht zu analysieren und zu verändern





Zwar gilt: Kultur ist nicht alles - Es gibt viele Gründe und Stolpersteine bei Acquisitionen. Aber...

Gründe für Acquisitionen

Mehr Marktmacht

Eintrittsbarrieren
überwinden

Kosten der
Produktentwicklung

Schneller
Marktzugang

Geringere Risiken
als Eigenentwicklung

Mehr Diversifikation

Vermeidung von
Wettbewerb

Acquisition

Probleme der Acquisition

Integrations-
probleme

Falsche Einschätzung
des Zielobjektes

Verschuldung

Synergien nicht
erreichbar

Zuviel Diversifikation

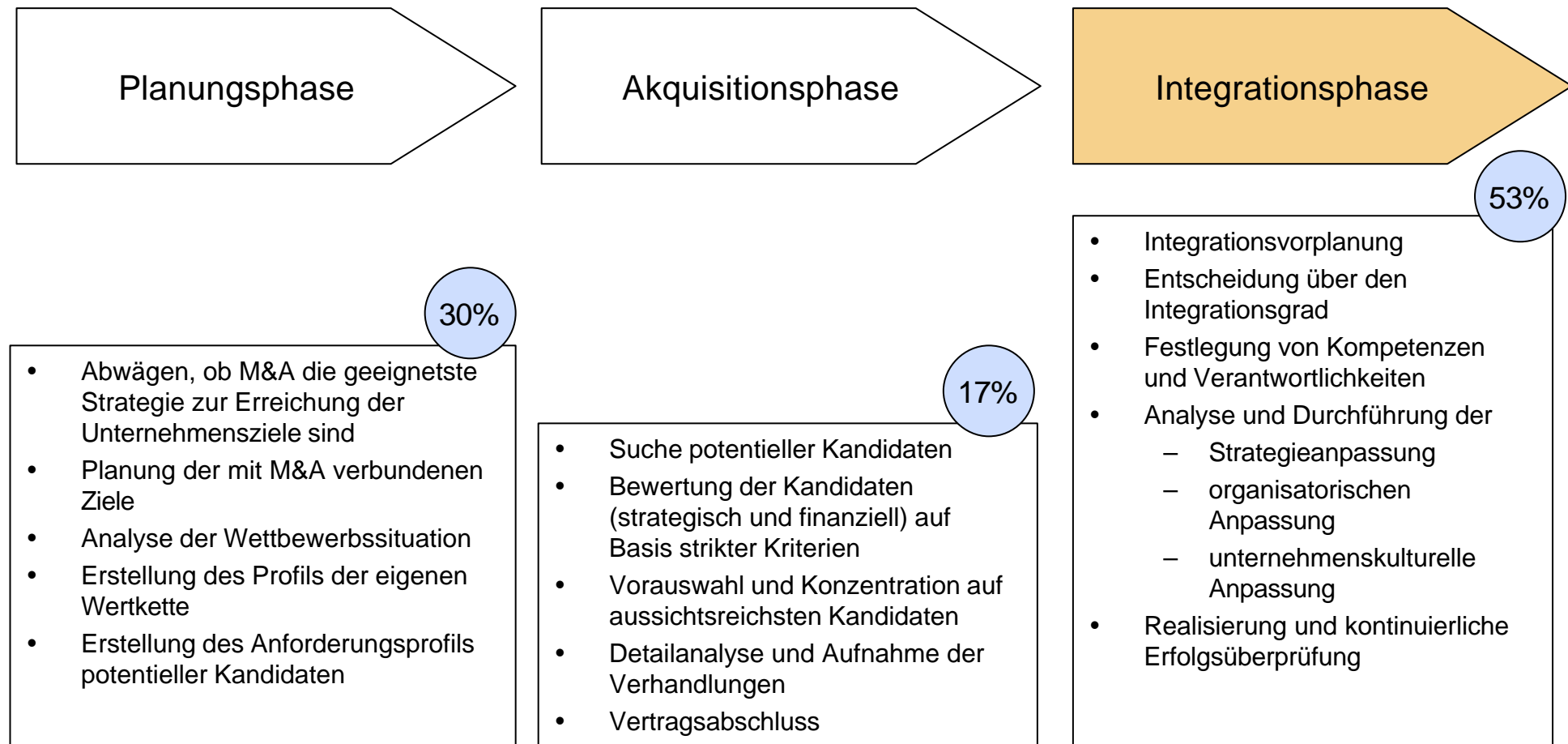
Ablenkung der
Unternehmensführung

Zu groß, zu schwerfällig





Höchstes Risiko in der Integrationsphase des Zusammenschlusses*

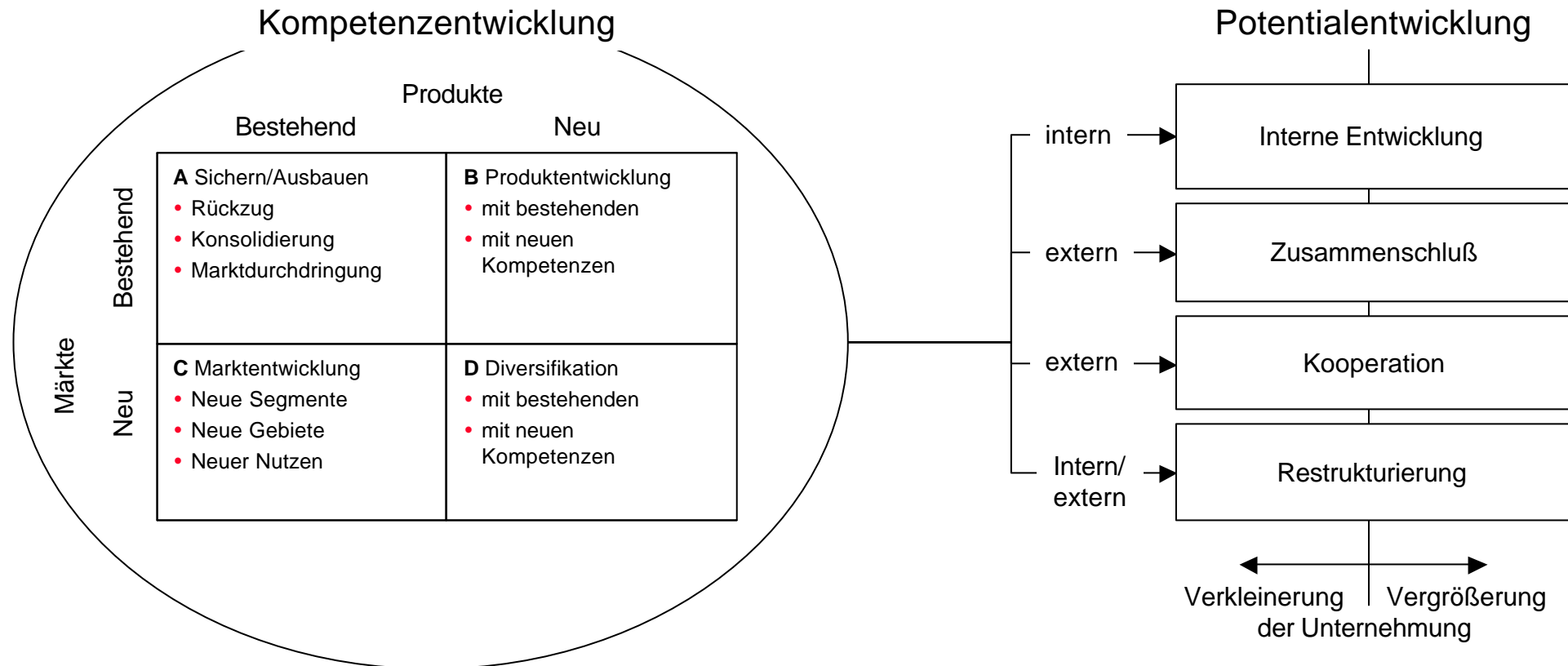


*) A.T.Kearney Global PMI Survey: Prozent der Antworten auf die Frage: „Welche Phase beinhaltet das höchste Risiko des Scheiterns?“





Zunehmende Komplexität und Diversität durch Cross-Border-Acquisitions und Restrukturierung stellen neue Anforderungen an die Strategieentwicklung



➔ Vgl. die Fallstudie: Von Hoechst zu Aventis

Karikatur?





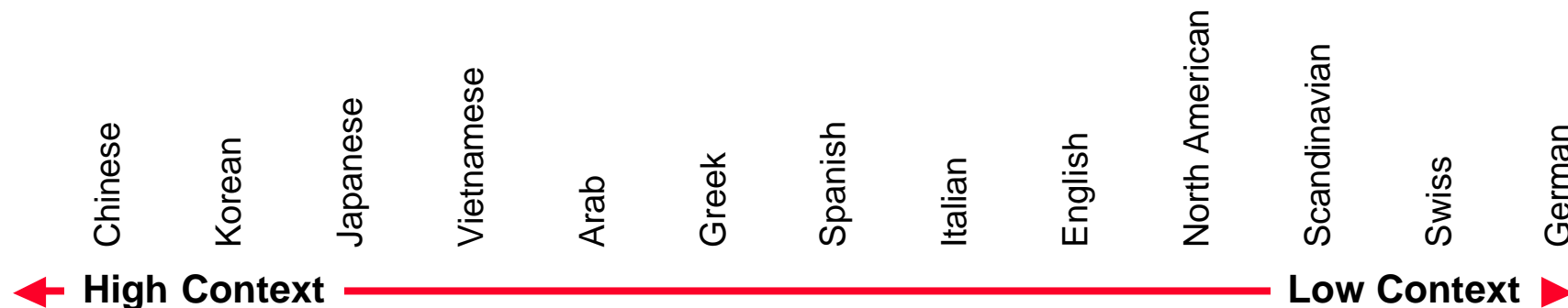
Diversität der Nationalkulturen nicht nur bei M&A strategierelevant

In High-context-cultures

- establishing of social trust before engaging in work-related discussions
- value placed on personal relationships and goodwill
- importance of surrounding circumstances during an interaction

In Low-context-cultures

- directly and immediately addressing the tasks, issues, or problems at hand
- the high value placed on personal expertise and performance
- the importance of clear, precise and speedy interactions

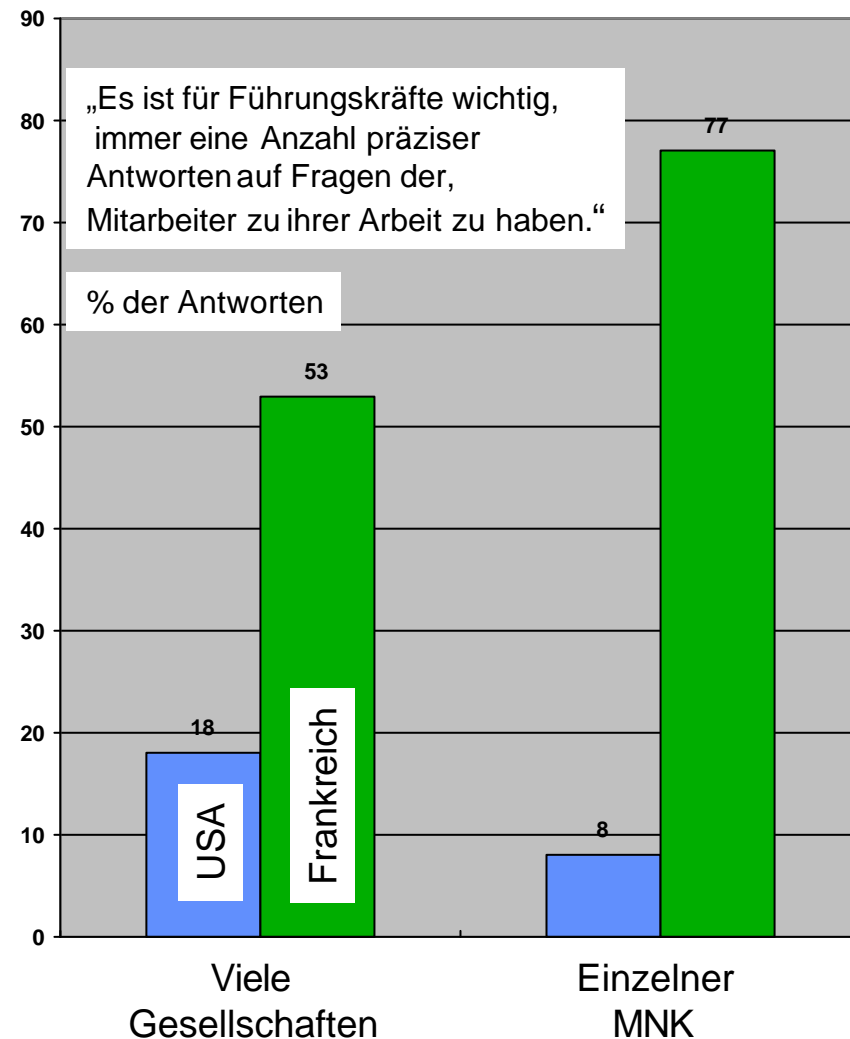


➡ Zunehmende Bedeutung transnationaler Strategien erhöht die Notwendigkeit Diversität zu managen



...oder bestimmt die Unternehmenskultur das Führungsverhalten?

- **Die Hypothese:** Die Unternehmenskultur löscht die Nationalkultur nicht aus – sie vergrößert die kulturellen Unterschiede. (Laurent; siehe Abb.)
- **Die Feststellung:** Wenn kulturelle Fragen in der Bewertungs- und Verhandlungsphase vernachlässigt werden, scheitert die Integration (Morosini 1999)
- **Das Beispiel:** Keine der pre-merger-Fragen, die mit Chrysler diskutiert wurden, hatten einen expliziten grenzüberschreitenden Gegenstand*
- **Die Lehren:** Ein Cross-Cultural-Merger erfordert Kooperation, Verständnis und Abstimmung zwischen der Zentrale und den Bereichen bei unterschiedlichen National- und Unternehmenskulturen



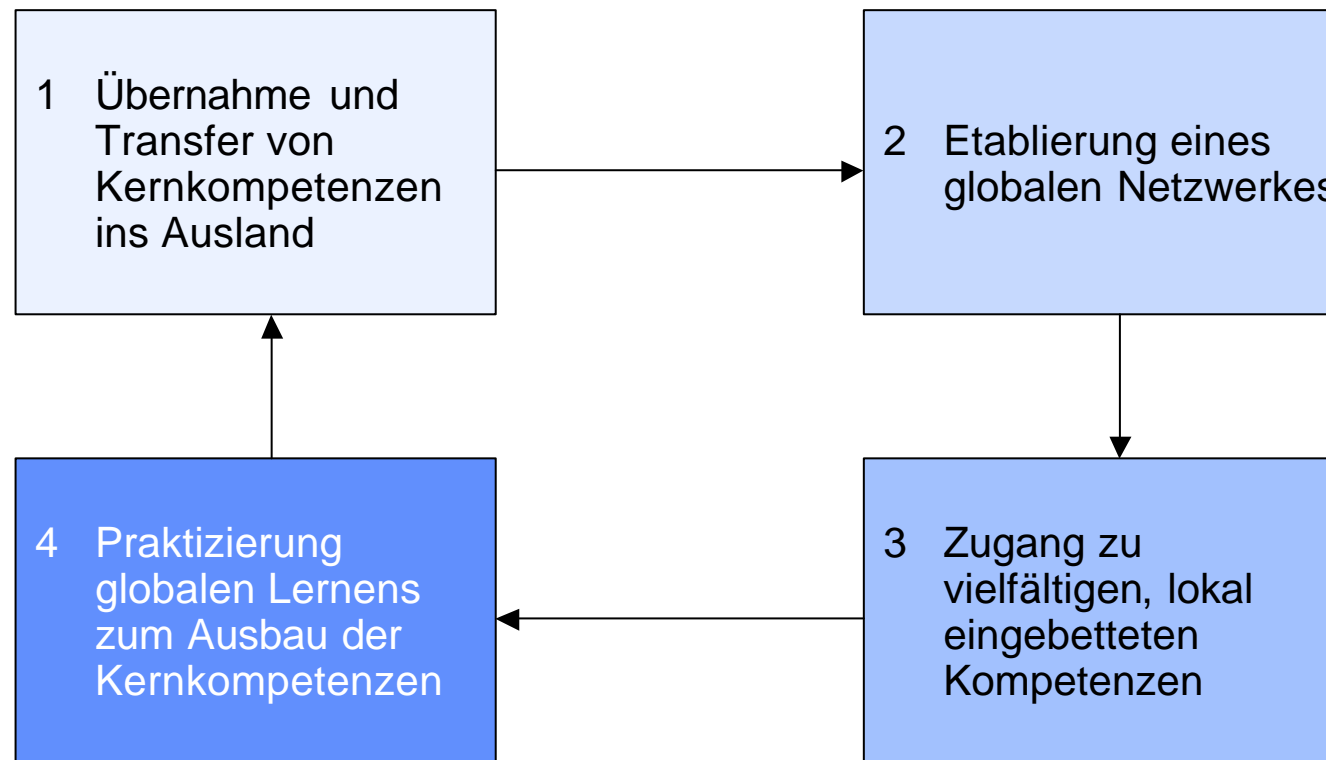
*Quelle: Daimler Manager Eckhard Cordes
in: The Economist vom 29.Juli 2000

Quelle: Laurent zit. n. Adler 2001

Hans-Erich Mueller



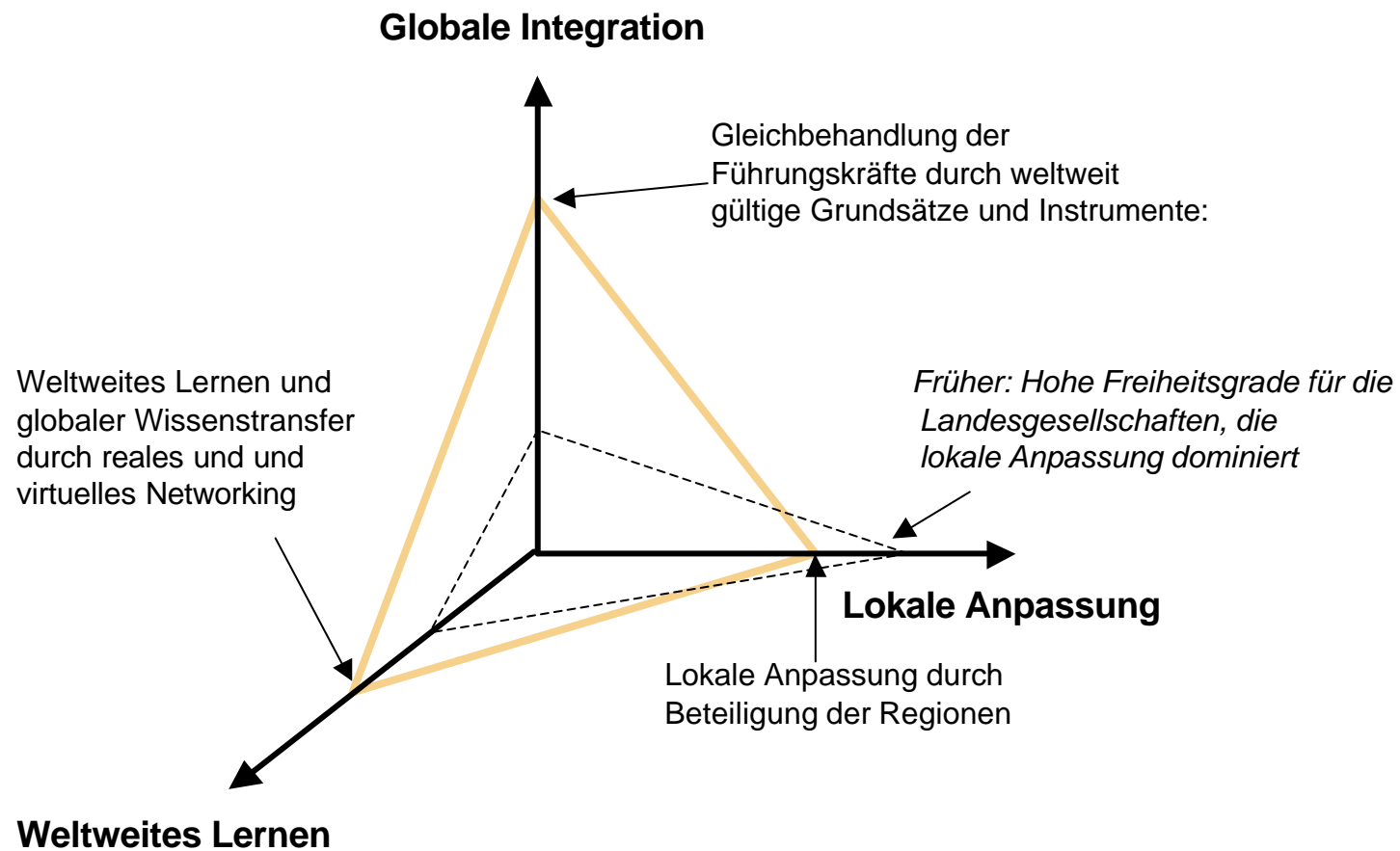
Globales Lernen und Spezialisierung steigern die Leistungsfähigkeit von Unternehmen



➔ Post-Merger-Integration als Spezialfall globalen Lernens: Cross-Border-Acquisitions-Performance steigt mit der Distanz der Nationalkulturen*

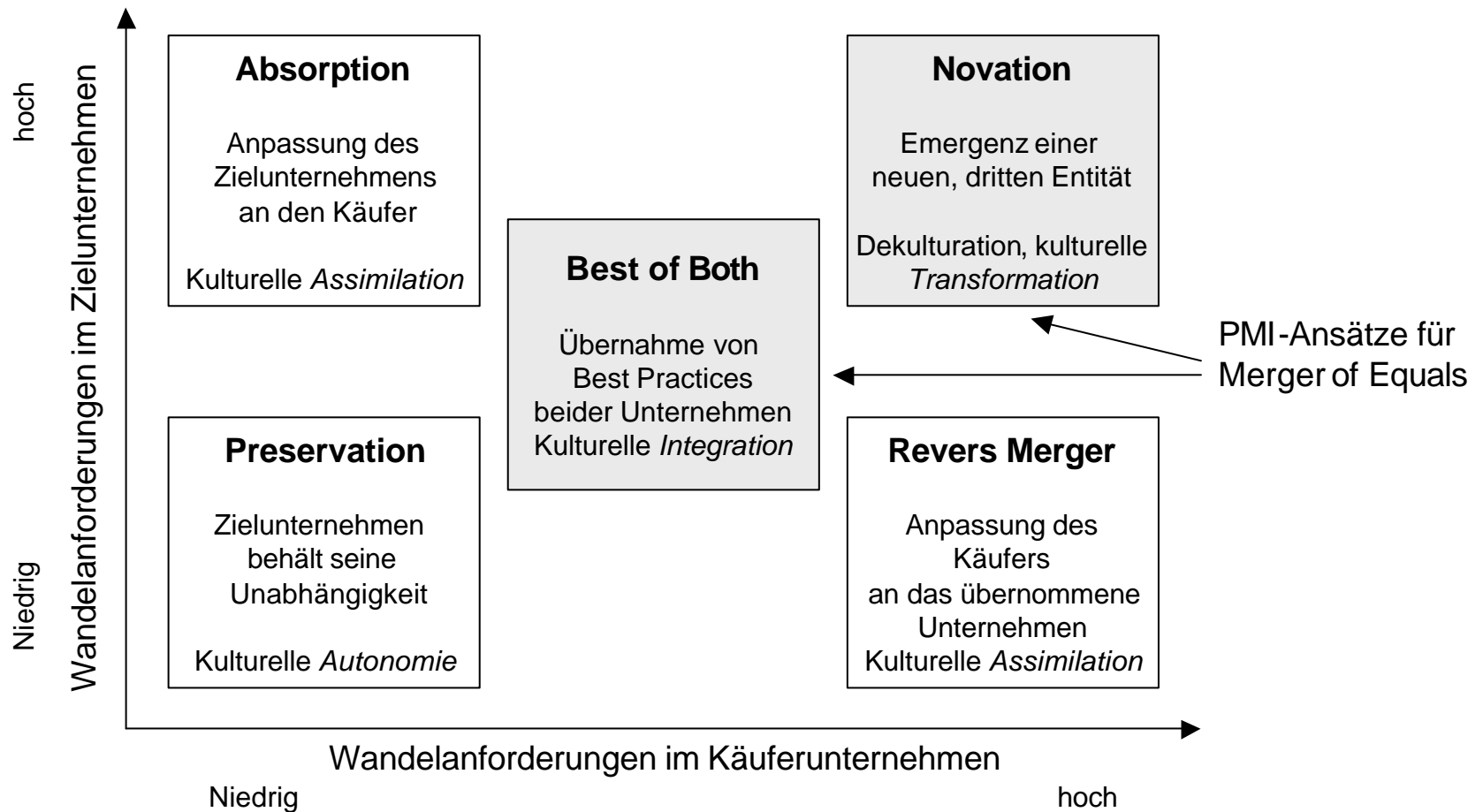


Umsetzung globalen Lernens durch weltweite Standards in der Führungskräftepolitik, Networking und Beteiligung der Regionen





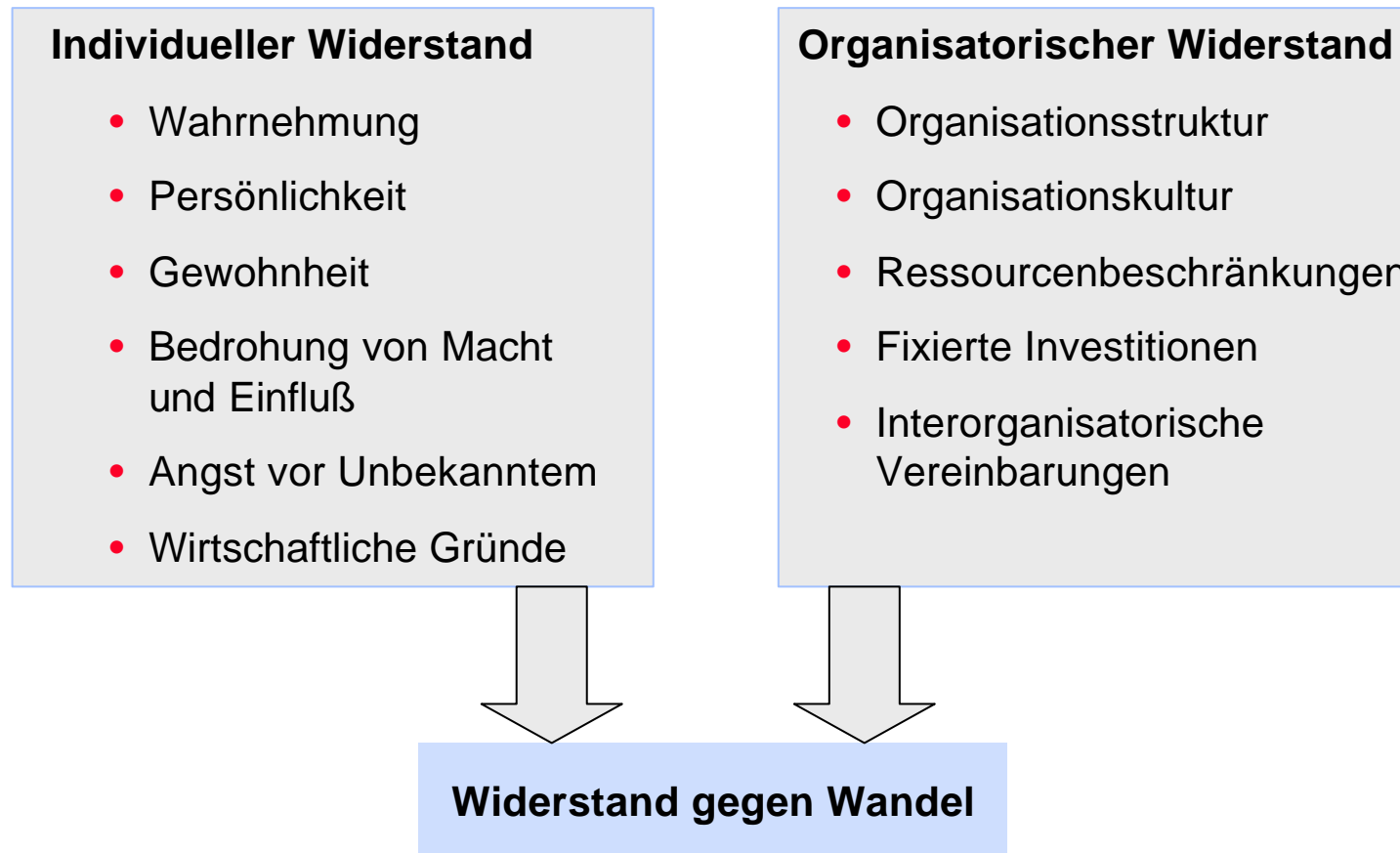
Sind Cross-Border-Acquisitions und Merger of Equals Börsengewinner weil sie die Post Merger Integration ernst nehmen (Jansen 2000)



➔ Gegenthese: "Avoid Merger of Equals" (Habeck u.a. 2000, S.7)



Organisationskulturen sind nur ein Element möglichen Widerstandes gegen Wandel



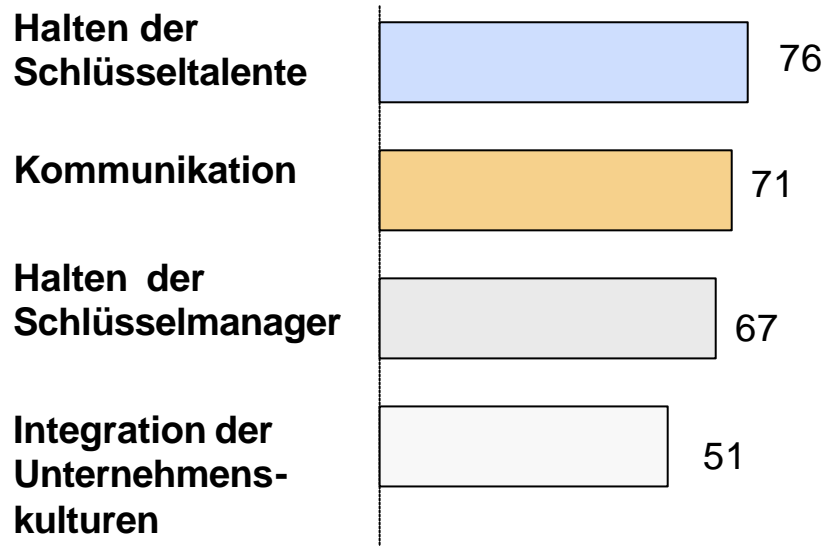
➔ Betroffene und relevante Anspruchsgruppen (Stakeholder) beteiligen



Bei der M&A Integration kommt es auf die Menschen an*

Menschen sind der Schlüssel

Anteil der Befragten, die eine Aktivität für „kritisch“ halten in Prozent:



Quelle: 1998-99 Watson-Wyatt Survey zu 190 Unternehmen in den USA und Asien zit. nach Kay/Shelton 2000

Fünf Fallstricke des People Managements, die man vermeiden sollte (Donahue 2001) **und erfolgreiche Beispiele** :

1. Schlechte Führung

Fallstudie: Zur Bedeutung von Fred Hassan's *human touch* für den turnaround bei Pharmacia & Upjohn vgl Griffith o.J. und Hellriegel 2001, S. 517. Fallstudie: Zur Bedeutung der „*Führungs-Chemie*“ vgl. Aventis-Video: Schock-Therapie

2. Stakeholder im Dunkeln tappen lassen

Fallstudien zur *Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung* in Bertelmann-/Böckler Stiftung 2001

3. Kein Plan um die Schlüsseltalente zu halten

Fallstudie: Sony's Übernahme von Columbia Pictures 1989

4. Sich nur mit sich selbst beschäftigen

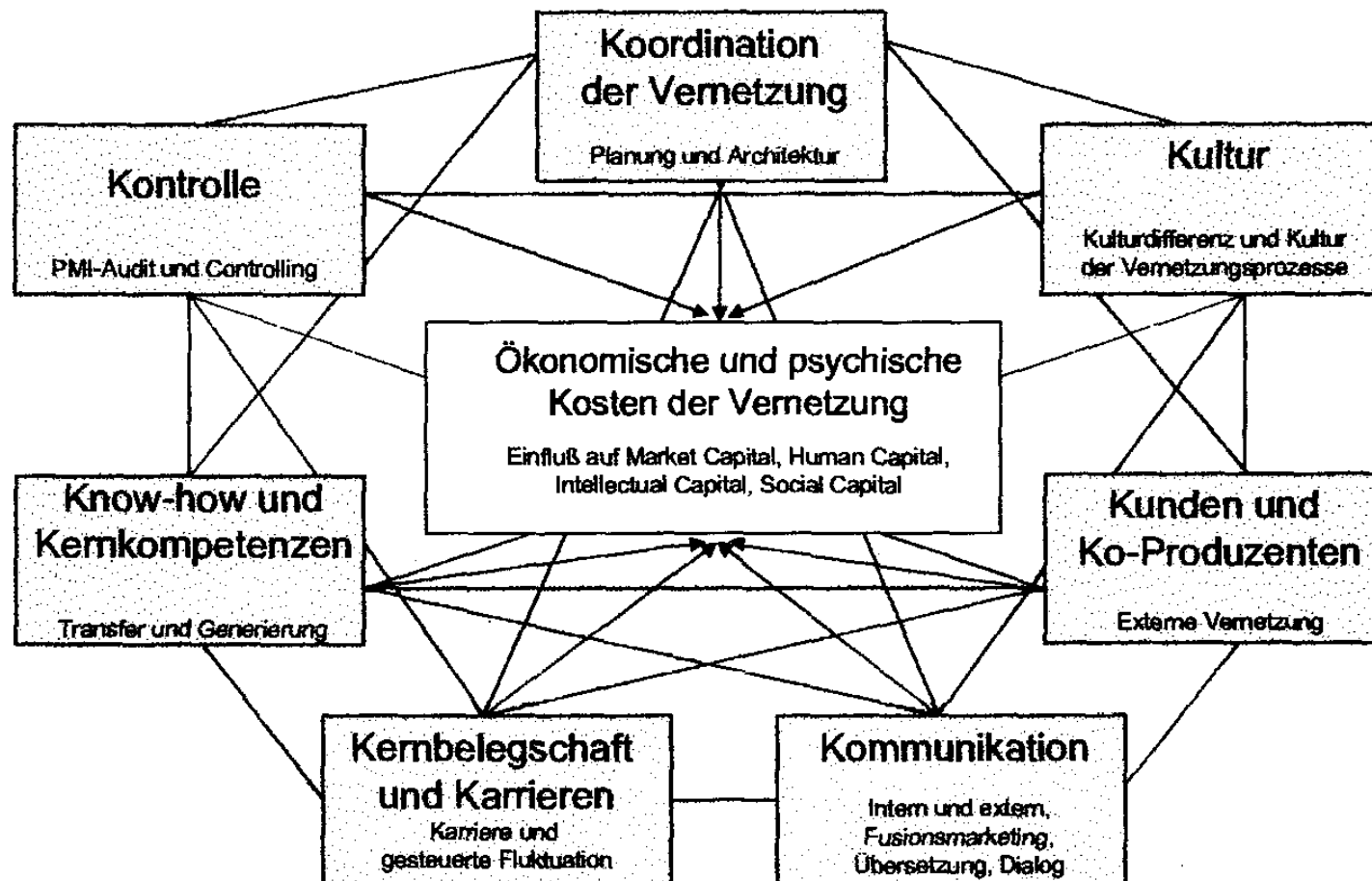
5. Kulturelle Aspekte vernachlässigen

Zu Cultural Due Diligence vgl. Krattenmaker 1999

Aber: Best fit und stretch weicher und harter Managementbereiche ([Mc Kinsey 7 S Modell](#) ff. vgl. z. B. Johnson/Scholes 1997; näher zu Kultur Schwartz/Davis 1981 oder hier: Folie ⇨)



Kultur ist ein wichtiger Bereich der Integration (7-K Modell)

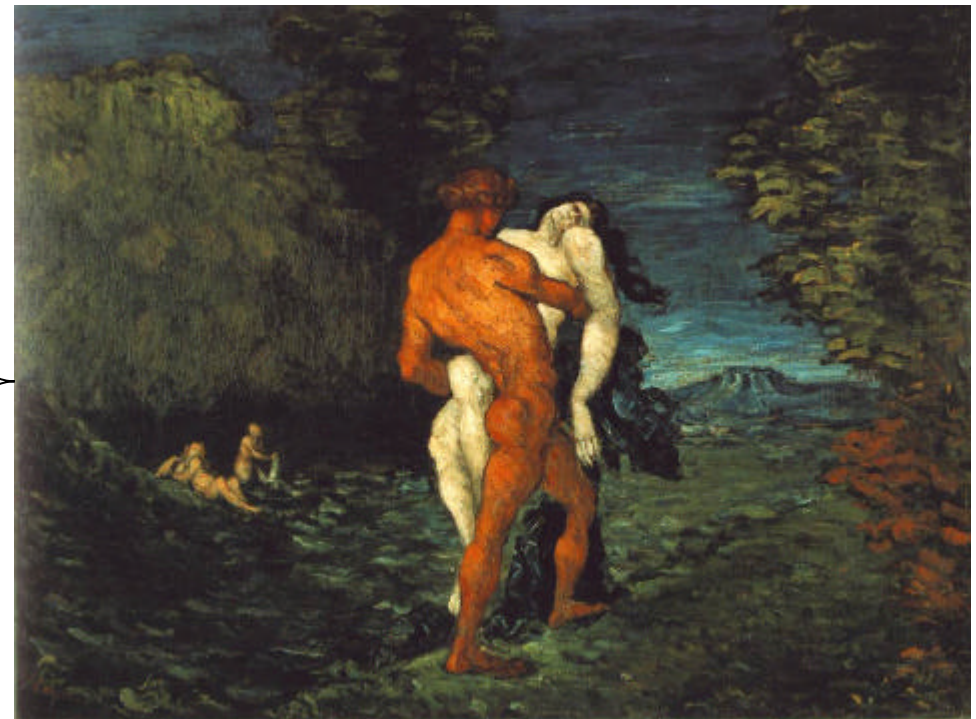


Daimler war mit seinen Übernahmen nicht immer erfolgreich

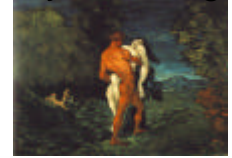
Moving Visions:

Von der Diversifikation zum Kerngeschäft:

- Bis 1985: Luxus-Automobil Hersteller
- Ära Edzard Reuter 1985-1994: Integrierter Technologiekonzern (+ AEG, Dornier, Fokker)
- Ära Schrempp 1995 ff.:
5 Schritte (Töpfer 1998)
 1. Stop the Bleeding (- AEG, Dornier, Fokker)
 2. Shareholder Value! (ROI > 12%!)
 3. Neuausrichtung der Strategie
Neue Unternehmensstruktur
 4. Neue Leadership-Kultur
 5. Globalisierung: Global car corporation (+ Chrysler: One company, one vision) (+ Mitsubishi)
(Erwartete Restrukturierungskosten: 3,1 Mrd € 1 Qu.2001)



Paul Cézanne, Die Entführung, 1867



Risikoliste zum DaimlerChrysler-Merger

- **Mißerfolgsrate ist hoch:** Mergers and acquisitions (M&A) sind in den 90ziger Jahren stark gewachsen. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen war die Leistung hinterher schlechter als zuvor (Studien von Porter, KPMG, At Kearney) ([Chart?](#))
- **Höhere Komplexität** der neuen cross-national deals (Renault&Nissan; Pharmacia&Upjohn, Hoechst&Rhône-Poulenc; Daimler&Chrysler) erhöht das Risiko, mehr Aufmerksamkeit und Professionalität senkt es.
- **Leadership-Probleme :**
 - Merger of Equals: stand er nur auf dem Papier? (Wirtschaftspresse)
 - Merger of Equals: wird nicht funktionieren (Jack Welch)
 - Beste Top-Manager wurden nicht gehalten (manager magazin 3/01);
 - Unethische Abfindungszahlung für Eaton? (Wirtschaftspresse)
- **Cultural-Clash** (siehe Einstiegsfall)
- **Post-Merger-Integration:** nicht professionell konzeptioniert? Fachwelt konstatiert 1999 einen “innovative approach to merger integration” (Morosini 1999) ⇒ siehe Folien >(±)
- **Andere Gründe:** z.B. unerwarteter Wachstumsrückgang im US-Automobilmarkt und nicht realisierte Synergien bei Chrysler? ⇒ siehe Folien



Synergie: Wird es einen turnaround bei Chrysler geben?

Pros sind:

- Finanziell leistungsfähige Muttergesellschaft
- Verbesserte Qualität durch den Transfer von Mercedes-Benz know how
- Plattform Strategie mit Mitsubishi verringert Kosten
- Ausbau der Kapazitäten für den PT Cruiser mit hoher Kundennachfrage
- Reengineering and Werkschließungen verringern die Kosten
- Ein Portfolio mit Jeep als einer starken Marke

Contras sind

- Wenige Produkt-Highlights
- Rückläufiger Automobilmarkt und Anzeichen einer Rezession in den Vereinigten Staaten
- Heftiger Wettbewerb im früher gewinnträchtigen Stammgeschäft
- Mangel an erfahrenen Führungskräften durch falsche Besetzungsentscheidungen
- Zulieferer nehmen radikale Preiseinschnitte nicht hin
- Mentale Vorbehalte gegenüber der deutschen Führung
- Präsenz fast ausschließlich nur auf dem amerikanischen Markt

➔ “Chrysler ist **völlig unabhängig von der Fusion** in eine Krisensituation geraten...” (Chrysler-Chef Dieter Zetsche in der Berliner Zeitung vom 7.3.2002) Er plant **schwarze Zahlen für 2002**



PMI: The Vision: „Building the House of DaimlerChrysler“

Our Purpose

Our Purpose is to be a global provider of automotive and transportation products and services, generating superior value for our customers, our employees and our shareholders.

Our Mission

Our mission is to integrate two great companies to become a world enterprise that by 2001 is the most successful and respected automotive and transportation products and services provider.

We will accomplish this by constantly delighting our customers with the quality and innovation of our products and services, resulting from the excellence of our processes, our people, and our unique portfolio of strong brands.

Our Goals

Delighted Customers

Superior Profitability

Unique Portfolio

Sustained Growth

Integrated Enterprise

Globalization

Our Shared Beliefs and Values

• Customer Focus

• Innovation

• Teamwork

• Inspiration

• Openness

• Agility

• Quality

• Speed

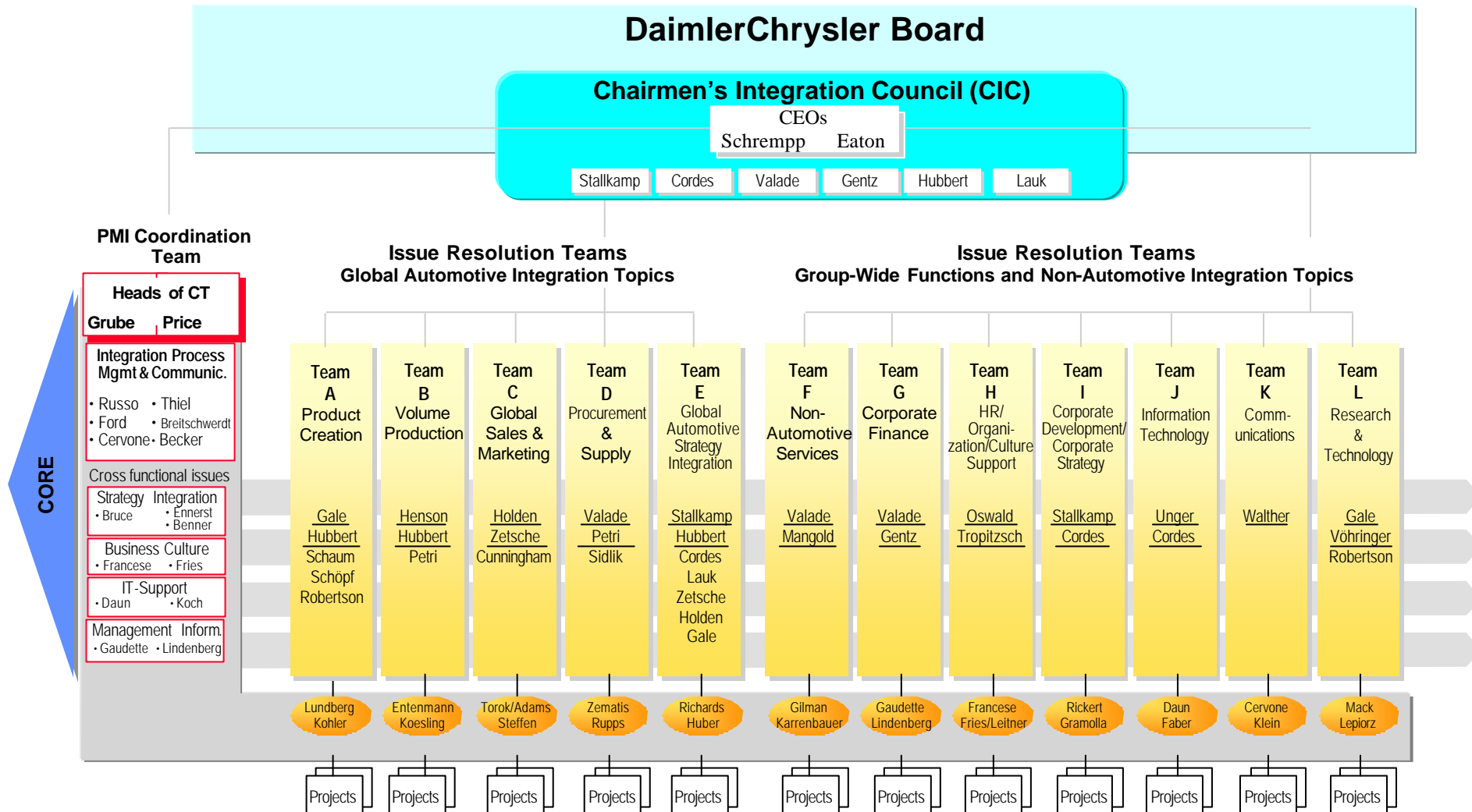
• Excellence

• Profitability

• Responsibility



Issue-Structured PMI-Organization: Ensures Broad Top-Level Involvement and Facilitates Transition



Source: DaimlerChrysler: Vision rollout 1999

Résumé

„For every complicated problem, there is a simple solution - and it is wrong.“
Henry Louis Mencken, Essayist (1880 - 1956)



Literatur (1)

- Adler, N. J., International dimensions of organizational behavior. Cincinnati 2001.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Managing Across Borders. Harvard Business School Press 1991.
- Bekier, M.M./Bogardus, A.J./Oldham, T., Why mergers fail. In: The McKinsey Quarterly 2001, Nr. 4, S. 6-9.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur. Band 5. Fusionen gestalten. Gütersloh 2001.
- Clever, H., Post-Merger-Management. Stuttgart et al. 1993.
- DaimlerChrysler, Vision rollout. Unpublished. 1999.
- Donahue, K.B., How to Ruin a Merger: Five People-Management Pitfalls to Avoid. In: Harvard Management Update 2001, S. 3-6.
- Griffith, V., The People Factor in Post Merger. In: Strategy and Business o.J., Nr. 20, S. 82-90.
- Habeck, M.M./Kröger, F./Träm, M.R., After the Merger. Harlow 2000.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Jr., and Woodman, R.W. Organizational Behaviour. 9th edition. South-Western Publications 2001.
- Hitt, M.A./Ireland, R./Hoskisson, R.E. Strategic Management 3rd ed. South-Western Publishing, Cincinnati/Ohio 1999.
- Jansen, St. A., Merger & Acquisitions. 3. Aufl. Wiesbaden 2000
- Jansen, St. A., Post Merger Management in Deutschland (II). In: M&A Review 2000, Nr. 10, o.S.
- Johnson, G./Scholes, K.): Exploring Corporate Strategy. 4th ed. Prentice Hall, London 1997.



Literatur (2)

- Jones, G. R., Organizational Theory. 2nd edition. Addison Wesley 1998.
- Kay, I.T./Shelton, M., The people problem in mergers. In: The McKinsey Quarterly 2000, Nr. 4, S. 27-37.
- Krattenmaker, T., Performing Cultural Due Diligence. In: Harvard Management Communication Letter, 1999, Juni, S. 3-4.
- Mead, R., International Management. 2nd edition. Oxford 1998.
- Müller, H.E., Wie Global Player ihre Mitarbeiter führen. In. Harvard Business Manager 2001, Nr. 6, S. 16-25.
- Müller, H.E., Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. In: Müller, M. (Hrsg.), Handbuch Fusionsmanagement, (in Vorbereitung für 2002).
- Morosini, P./Shane, S./Singh, H., National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. In: Journal for International Business Studies, Nr. 1, S. 137-158.
- Morosini, P., Managing cultural differences: effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances. Oxford 1998.
- Morosini, P. Mega-mergers: The “real” challenges start after the deal is signed. In: Perspectives for Managers, 1999, No.7, o.S.
- Porter, M.E., From competitive advantage to corporate strategy. In: Harvard Business Review, 1987, S. 43-59
- Schwartz, H./Davis St.M., Matching Corporate Culture and Business Strategy. In : Organizational Dynamics 1981, Summer, S. 30-48
- Töpfer, A., Die Restrukturierung des Daimler Benz Konzerns 1995-97. Neuwied 1998

