Cloverleaf Consult International

CCI COMPACT

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND GESCHÄFTSFREUNDE OKTOBER 2009

EUROPART: Partnerschaft im internationalen Netzwerk

Mit der Betonung von Selbstverantwortlichkeit und Gemeinsamkeit geht der Kfz-Teilehändler Europart durch die aktuell angespannte Lage der Wirtschaft im In- und Ausland.

Hagen – „Mir ist partnerschaftliches Handeln besonders wichtig", sagt Bernd Pederzani, Vorsitzender des Beirates der Europart Holding GmbH, in Bezug auf die Herausforderungen für die international tätige Handelsgruppe mit Sitz in Hagen. „Wir haben viel in den Aufbau unseres internationalen Netzwerkes investiert und dabei in der Regel Gemeinschaftsunternehmen je zur Hälfte mit ausländischen Partnern gegründet", fügt er hinzu. So übernehme jeder Beteiligte die Verantwortung für den Erfolg, insbesondere wenn der Markt schwierig werde.



Bernd Pederzani
Vorsitzender des Beirats
Europart Holding GmbH

Für die Mitarbeiter der Zentrale in Hagen sowie der internationalen Niederlassungen bedeutete diese Wachstumsstrategie eine starke Veränderung. Wer mit Kollegen und Kunden in 29 Ländern korrespondiert, muss sich auf die Eigenheiten der Länder einstellen. Nicht zuletzt hat sich das Unternehmen über die Jahre von einem „deutschen Unternehmen mit Auslandsniederlassungen" zu einem internationalen Unternehmen gewandelt. Mitarbeiter aus dem In- und

Partnerschaftlich und International

Ausland nutzen die Karrierechancen, die ein solches Unternehmen bietet. Für die Familiengesellschafter war die internationale Ausweitung des Geschäfts Wagnis und Chance zugleich – das ertragreiche Wachstum im Ausland gab ihnen recht.

Kernmerkmal des Unternehmens ist zudem die strategische Ausrichtung auf Erzeugnisse, die unter der eigenen Marke „Europart" vertrieben werden. Mit diesen preiswerten Produkten ergänzt Europart das Sortiment starker Herstellermarken und bietet so den Kunden in Werkstätten, Speditionen und Betreibern von Nutzfahrzeugflotten einen besonderen Nutzen.

Eine weitere Veränderung für die Unternehmenskultur war der Wechsel des langjährigen geschäftsführenden Gesellschafters Bernd Pederzani in den Beirat und die Einsetzung eines familienfremden Geschäftsführers, der mit seinem Führungsstil dem Unternehmen eine neue Dynamik gegeben hat.

Führungswechsel verändert

Diese unternehmenskulturelle Historie zeigte ihre Wirkung in einem aktuellen Fusionsprojekt der Europart, das Cloverleaf Consult International begleitet hat. Dabei gingen sowohl die Erfahrungen früherer Firmenintegrationen als auch die vergleichende Bewertung von Firmendokumenten und Interviews mit Mitarbeitern ein. „Für uns war es wichtig, insbesondere die Unterschiede zwischen den Unternehmen deutlich zu erkennen, damit diese für die Integrationsplanung bestmöglich beachtet werden können", erläutert Bernd Pederzani die Vorteile der kulturellen Prüfung durch CCI. „Auf dieser Basis konnten wir im Gesellschafterkreis eine fundierte Entscheidung über die Fusion treffen."

COMPACT

Partnerschaftliches Handeln, internationale Ausrichtung und die Stärkung der eigenen Marke prägen Europart.

Kontakt zum Autor:
sibylle.hecker@cloverleaf-consult.com

Info:
- www.europart.net
- 1948 Gründung als Westdeutsche Federnzentrale Wachenfeld & Co.
- 2000 Umfirmierung in Europart
- Zukäufe und Gemeinschaftsunternehmen im In- und Ausland
- rund 1600 Mitarbeiter in 29 Ländern

Aus dem Inhalt:

- Europart: Internationalisierung
- Kommunikation zur Veränderung
- Integration als Schlüssel für M&A



Internationalität, Partnerschaftlichkeit, Verantwortung übertragen – vielfach sind dies nur hehre Wünsche. Zum Schwur kommt es in Umbruchsituationen.

Sibylle Hecker
Managing Partner, CCI

Insbesondere eine geplante Fusion verlangt den Beteiligten viel ab. Zusätzlich zum Tagesgeschäft – das derzeit vielfach Krisenbewältigung bedeutet – muss sich die Unternehmensspitze um eine mögliche Integration kümmern und gleichzeitig eine Vielzahl organisatorischer Anforderungen – Stichwort Datenraum – erfüllen.

Wie gut die Unternehmensgrundsätze bei den Mitarbeitern und Führungskräften verankert sind, zeigt sich in solchen Situationen. Der Mitarbeiter fragt sich bei ersten Fusionsgerüchten, ob seine Arbeit und sein Arbeitsplatz weiterhin sicher sind, ob begonnene Projekte weitergeführt werden oder ob das Management überhaupt an die Belegschaft denkt. Bleiben solche Fragen unbeantwortet, beschädigt dies die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen.

Der Blick auf die Unterschiede im Rahmen einer Cultural Due Diligence deckt die wichtigen Reibungspunkte auf, die in der späteren Integration zu beachten sind. Sie sorgen entweder für die erfolgreiche Verbindung zweier Unternehmen oder auch für das Scheitern eines Fusionsprojektes.

Je eher die Verhandlungspartner den Blick über den Tellerrand der finanziellen Synergien hinaus werfen, desto eher wird eine wirklich fundierte Entscheidung über die Fusion und Integration möglich.

Herzlichst,
Ihre



Authentisch sein und Wertschätzen

Kommunikation als Grundlage für gelungene Veränderungsprozesse

Wenn „1+1“ mehr als „2“ ergeben soll, dann muss der Prozess der Zusammenführung zweier Unternehmen oder Unternehmensteile die Mitarbeiter besonders beachten.

Hagen – Nur eine vertrauensvolle Kommunikationsbeziehung ermöglicht es beiden Seiten, offen über notwendige Veränderungen zu sprechen.

Wenn der Unternehmer konsistent und authentisch bleibt, kann er auf Basis gemeinsamer Werte auch harte Entscheidungen treffen, ohne dass das Betriebsklima darunter leidet. Mitarbeiter erkennen dann, dass der Chef auch ihre Interessen vertritt. Aktionistisches Handeln hingegen lässt den Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen drastisch steigen.

Auch die Auswahl eines Beraters für den Veränderungsprozess erfordert Fingerspitzengefühl. Folgende Punkte sollten gründlich überlegt werden:

- Ist im eigenen Haus Kompetenz für den Veränderungsprozess vorhanden?
- Welche Aufgaben soll der Berater übernehmen und begleiten (Teil- oder Gesamtprozess, Konzepterstellung und/oder Umsetzung)?
- Bringt der Berater die nötige Fach- und Sozialkompetenz mit?

Wenn diese Fragen geklärt sind, zeigt sich, ob mit dem Berater eine gemeinsame Kommunikationsebene gefunden werden kann.

Nur dann ist zwischen Auftraggeber und Berater ein ebenso konstruktives Miteinander möglich, wie es später in der Umsetzung zwischen den Beteiligten nötig ist.

COMPACT

Vertrauen schaffen durch transparente Kommunikation ist ein Schlüssel für erfolgreiche Integrationsprojekte.

Kontakt zum Autor:
alexander.flieger@cloverleaf-consult.com

Fusion nicht um jeden Preis

Unternehmenskulturelle Unterschiede entscheidend für Integration

Zwar ermöglichen Fusionen unabhängig von der Wirtschaftslage eine eigenkapitalschonende Variante des Wachstums, dennoch liegen gerade in den Unterschieden der beteiligten Partner viele Fallstricke für die geplante Unternehmensehe.

Hagen – Auf den ersten Blick sehen die Synergien vielversprechend aus – aber wenn die Marktgebiete der Partner sehr unterschiedlich sind, dann muss genau dies für die Integration besonders intensiv betrachtet werden.



Möglicherweise arbeitet das eine Unternehmen nur in deutscher Sprache, während das andere bedingt durch internationale Präsenz in mehreren Fremdsprachen kommuniziert. Dann kann bei der Integration auf beiden Seiten ein Kulturschock auftreten, dem schon im Vorfeld gegenzusteuern ist.

Auch der Umgang mit unterschiedlichen Kundengruppen, der Marktauftritt und letztlich die Personen, die das neue Unternehmen auf verschiedenen Ebenen leiten sollen, sind mit ihren Kompetenzen für die Planung der Integration von größter Bedeutung. Insbesondere die Besetzung der obersten Führungsebene hat für die Motivation der Mitarbeiter eine besondere Strahlkraft – mit den Personen an der Spitze verbindet die Belegschaft Erwartungen, die möglicherweise mit den bisherigen Erfahrungen und Hoffnungen kollidieren.

Nur mit einer umfassenden Betrachtung des Projektes im Rahmen einer kulturellen Due Diligence wird eine Fusion erfolgreich – oder sie sollte rechtzeitig gestoppt werden.

COMPACT

Personen, Führung, Kunden und Märkte sind erfolgsentscheidend – und führen manchmal zum Abbruch eines Fusionsprojektes.

Kontakt zum Autor:
alexander.flieger@cloverleaf-consult.com

Kurz notiert:

Juli

✤ Der Onlinehändler Amazon kauft für fast US$ 850 Mio. den US-Internet-Schuh-Händler Zappos. Amazon erweitert so sein Bekleidungssortiment.

✤ Bosch will für rund 100 Mio. € den Solarmodulproduzenten Aleo Solar übernehmen. Der Stuttgarter Autozulieferer baut damit sein Solartechnik-Geschäft aus.

August

✤ Nach dem milliardenschweren Übernahmepoker um Volkswagen durch Porsche hat der Wolfsburger Konzern den Spieß umgedreht und will Porsche 2011 als zehnte Marke integrieren. Gleichzeitig werden die Porsche-Gesellschafterfamilien einen maßgeblichen Anteil am VW-Konzern erhalten, der Toyota als weltgrößten Autobauer ablösen will.

✤ Die Privatbank Sal. Oppenheim schlüpft unter das Dach der Deutschen Bank. Diese führt die Due Diligence durch und finanziert eine Kapitalerhöhung für die Oppenheim-Gesellschafter.

September

✤ Die Barmer und die Gmünder Ersatzkasse fusionieren zu Deutschlands größter Krankenkasse mit 8,3 Mio. Versicherten. Antrieb sind die Auswirkungen des Gesundheitsfonds.

✤ Der Opel-Mutterkonzern General Motors (GM) hat sich für den Mehrheitsverkauf des Rüsselsheimer Autoherstellers an den Zulieferer Magna International entschieden. Zusammen mit russischen Investoren will Magna Opel sanieren.

✤ Unilever kauft für 1,3 Mrd. € das Körperpflegegeschäft von Sara Lee mit den Marken Duschdas und Badedas. Der britisch-niederländische Konsumgüterkonzern will sich damit im Wettbewerb gegen L'Oreal und Beiersdorf stärken.

Lesenswert:

- Erfolgsfaktoren für Fusionen und Kooperationen: Erfahrungen und Einschätzungen von Unternehmern aus Europa und den USA
- Autoren: Alexander Flieger & Sibylle Hecker
- Edition Cloverleaf im Verlag BOD
- ISBN-13: 978-3839119891
- 52 Seiten, 79 Euro
- erhältlich im Buchhandel oder direkt bei Cloverleaf Consult International

Impressum:
Cloverleaf Consult International
ist eine Marke der Flieger & Hecker GbR.
www.cloverleaf-consult.com
info@cloverleaf-consult.com
tel/fax +49 700 cloverleaf (25683753)
V.i.S.d.P. Alexander Flieger
Am Höing 12, D-58097 Hagen