

# Wissen fusionieren

Wie Wissensintegration den Erfolg von Mergers & Acquisitions unterstützt.

V O N K L A U S N O R T H U N D A N G E L A B L A N C O \*

Empirische Studien belegen, dass 85% aller Merger die Ziele verfehlen, die sie erreichen wollen. Die Profitabilität der fusionierten Unternehmen sinkt drei Jahre nach der Transaktion durchschnittlich um 10%. Was läuft schief? Der Beitrag argumentiert, dass die Berücksichtigung der Wissensperspektive in allen Phasen einer Fusion den Erfolg massgeblich unterstützt, was an den Fallbeispielen Cap Gemini Ernst & Young sowie Siemens gezeigt wird.

**E**in deutsches Grossunternehmen der Verkehrstechnik kauft ein französisches Unternehmen mit 500 Mitarbeitern, um kurzfristig zusätzliches Know-how zu gewinnen. Auf deutscher Seite werden die Übernahmeverhandlungen von der «Mergers and Acquisitions»-Abteilung (M&A) geführt. Nach Vertragsabschluss übernimmt eine operative Geschäftseinheit die Aufgabe, das neue französische Tochterunternehmen in den Konzern zu integrieren, ohne jedoch Erfahrung mit der Integrationsproblematik zu haben. M&A kennt zwar das französische Unternehmen, ist jedoch nur informell nach dem Vertragsabschluss an der weiteren Integration beteiligt.

## Die Probleme beginnen

Die französischen Experten stehen dem Merger skeptisch gegenüber. Ein Weggang von Mitarbeitern und Mitarbeiter-teams würde den Wert der Akquisition erheblich schmälern; das Wissen ist nur rudimentär dokumentiert. Der deutsche Käufer verfügt nur über wenig französischsprachige Mitarbeiter, die die Brücke zur neuen Tochter schlagen können bzw. sich in Teams integrieren könnten. Die Unternehmenskulturen des deutschen Grossunternehmens und des zugekauften französischen Mittelunternehmens sind sehr unterschiedlich. Die neue deutsche «Mut-

ter» entsendet eine Führungskraft zur Übernahme der Geschäftsführung bei der französischen Tochter. Die Probleme beginnen.

Wie lässt sich eine Integration effektiver gestalten? Der Wert der Akquisition ist durch das Know-how der Mitarbeiter gegeben. Daher ist es sinnvoll, bereits in einem frühen Stadium nicht nur Mergers and Acquisitions tätig werden zu lassen, sondern auch vertrauensbildende Massnahmen zu ergreifen, wie z. B. das Kennenlernen der Mitarbeiter beider Unternehmen fördern, wichtige Wissensträger bzw. Teams identifizieren und ihre Haltung zum Merger positiv beeinflussen. Nach Abschluss der Verhandlungen sollte ein Coaching des Integrationsprozesses von erfahrenen Fachleuten der M&A-Abteilung stattfinden. Grundlegend für den Erfolg ist, dass Wissen und Wissensträger nicht als Objekte angesehen werden, über die durch einen Kaufvertrag frei verfügt werden kann.

## Integrationsmanagement entscheidet über Erfolg oder Nichterfolg

Experten sind sich einig, dass vor allem ein gutes Integrationsmanagement entscheidend für das Gelingen einer Fusion ist. Hierbei kommt der Zusammenführung von normativem, strategischem und operativem Wissen eine besondere Bedeutung zu. Probleme entstehen durch einen auf Kostensynergien statt auf Innovationen gerichteten Fokus, mangelnde systematische Wissensintegration sowie einen



\* PROF. DR. KLAUS NORTH  
UND DIPL.-BETRIEBSWIRTIN  
ANGELA BLANCO, *Fachhochschule  
Wiesbaden.*



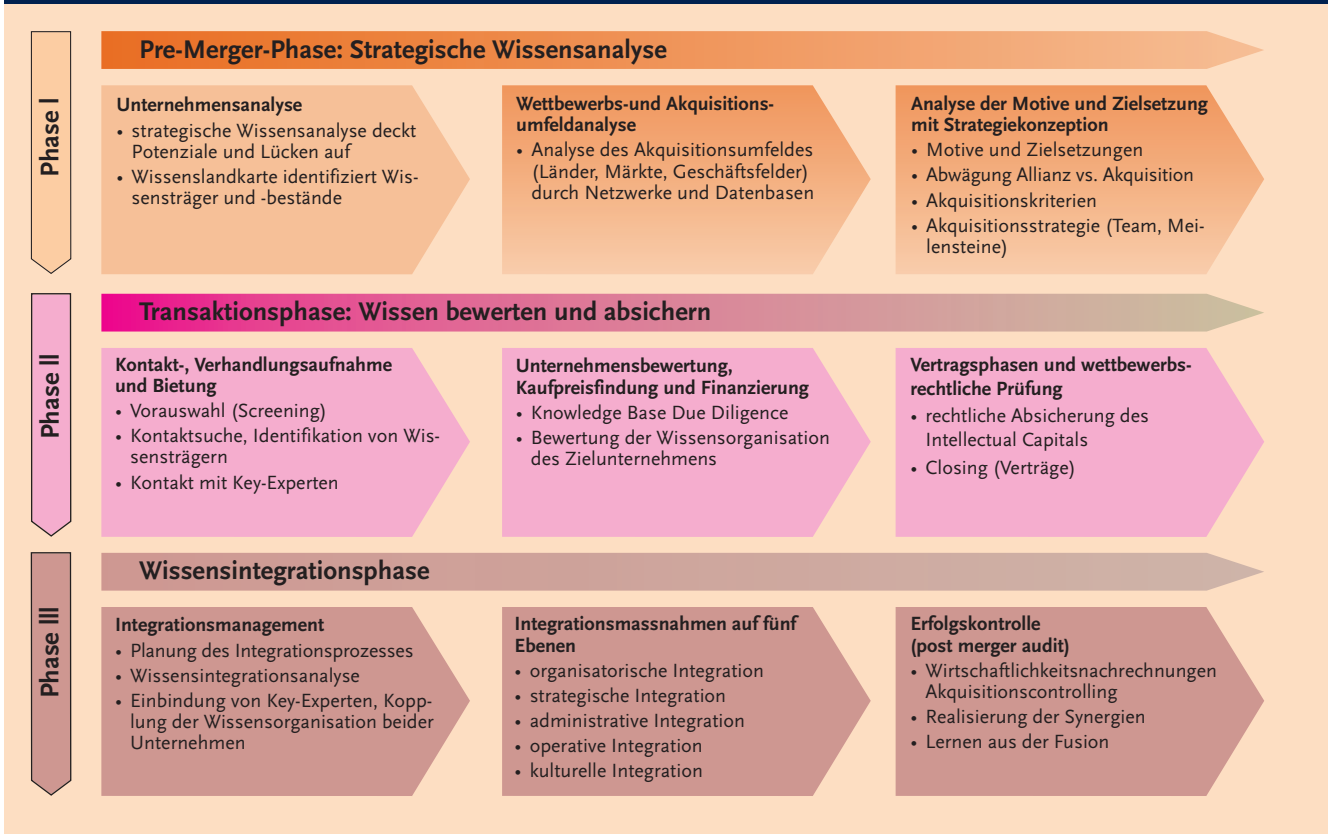


Ein gutes Integrationsmanagement ist entscheidend für das Gelingen einer Fusion.

hohen Know-how Verlust durch Fluktuation der Mitarbeiter. Vielfach sind Unternehmen während der Fusion so stark auf sich selbst bezogen, dass das Lernen von Kunden, Wettbewerbern und anderen externen Wissensquellen vernachlässigt wird. Wissensmanagement kann bei allen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen das Erreichen der Synergieziele unterstützen. Um die Potenziale des Wissensmanagements bei Fusionen zu verstehen, soll zunächst der Ablauf von M&A anhand des idealtypischen Drei-Phasen-Modells mit Pre-Merger, Transaktion und Post-Merger (Jansen, 2001) betrachtet werden (vgl. auch Abb. 1):

- ▶ **Die Pre-Merger-Phase** beinhaltet strategische Analysen des eigenen Unternehmens, da diese strategische Lücken und Potenziale aufzeigen kann und dadurch die Identifikation möglicher «M&A-Bedarfe» erleichtert wird. An die Identifikation des Bedarfs schliesst sich die Strategiekonzeption an, die sowohl eine Zielformulierung des Initiators, die Abwägung der Zusammenschlussform als auch Akquisitionskriterien beinhaltet.
- ▶ **Die Merger-Phase**, auch Transaktionsphase genannt, wird von dem Transaktionsprozess bestimmt. Dieser umfasst alle wesentlichen Schritte von der Kontaktaufnahme und Bietung, über die Unternehmensbewertung und Due Diligence bis hin zum Vertragsabschluss, dem so genannten Closing.
- ▶ **Post-Merger-Phase** oder auch **Implementierungs- oder Integrationsphase** wird der Teil des Fusionsmanagements bezeichnet, der sich mit der Integration der Unternehmen befasst. Dies ist die kritischste Phase im gesamten Integrationsprozess, da unterschiedliche Organisationen, Unternehmenskulturen, Managementstile, Systeme, Prozesse und Strukturen zusammengeführt werden müssen. Dies ist besonders wichtig, da Synergiepotenziale sich nur dann entfalten und zum Erfolg der Fusionen und Akquisitionen beitragen können, wenn die individuellen Charaktere der einzelnen Unternehmen zusammengeführt und integriert werden. Die Integration der Unternehmen sollte jedoch nicht

Abb. 1 : Die drei idealtypischen Phasen einer Integration



Die drei Phasen von Mergers & Aquisitions aus der Wissensperspektive.

ausschliesslich in der Post-Merger-Phase stattfinden, sondern bereits während der Due Diligence (Pre-Merger-Integration) einsetzen.

Erst Ende der 80er und Anfang der 90er begannen Wissenschaftler, die bis dahin stark fragmentierte Forschung um M&A-Prozesse zu integrativen Modellen zusammenzuführen, in denen auch die Integrationsplanung ihren Platz fand. Haspeslagh und Jemison (1991) identifizieren im Prozess der Integration die Elemente Transfer strategischer Fähigkeiten (also auch Wissen), Schaffung der benötigten Atmosphäre und Interaktionen.

Müller-Stewens (2001) stellt in seinem Ansatz als ausschlaggebenden Grund für das Scheitern von Integrationsprozessen die Tatsache heraus, dass trotz der wiederkehrenden Merger-Wellen immer noch nicht aus den Erfahrungen in den Integrations- bzw. Change-Management-Projekten gelernt und demzufolge vorhandenes Wissen nicht effektiv genutzt wurde.

Jansen (2001) fordert, die Fusion von Unternehmen sollte mit einer Integrationsplanung beginnen, die bereits wäh-

rend der Pre-Merger-Phase eingeleitet wird. Hierbei unterstreicht er in seinem 7-K-Modell die Faktoren Know-how, Koordination, Kultur, Kommunikation, Ko-Produzenten und Kunden, Kernbelegschaft, Kompensation und Karriere-modelle, Knowledge-Management sowie die Kontrolle.

Auf Grund der in Theorie und Praxis aufgezeigten Bedeutung der Ressource Wissen für das Gelingen oder Scheitern von Fusionen sollen die Integrationsmodelle durch Methoden des Wissensmanagements erweitert werden. In Abb. 1 sind für die oben dargestellten drei idealtypischen Phasen von Fusionen jeweils geeignete Methoden des Wissensmanagements dargestellt, die im Folgenden erläutert werden

### Strategische Wissensanalyse in der Pre-Merger-Phase

Die Pre-Merger-Phase konzentriert sich im Wesentlichen auf die Unterstützung strategischer Analysen und die frühzeitigen Vorbereitungen der Integrationsarbeit. Die strategische Wissensanalyse kann sowohl die Eigenprofilbil-

derung wie auch die Akquisitionsumfeld-Analyse unterstützen und so für Klarheit bezüglich der eigenen Unternehmensziele sorgen sowie strategische Lücken und Potenziale aufzeigen.

Wie in Abb. 2 aufgezeigt, werden in der strategischen Wissensanalyse sowohl die Kompetenzen des kaufenden Unternehmens und die möglicher Übernahmeziele – im Allgemeinen als Zielunternehmen oder Target bezeichnet – bezogen auf Kundenerwartungen, Markt- und Technologieentwicklungen sowie Konkurrenten bewertet. Dadurch werden Synergien, aber auch fehlende Kompetenzen deutlich.

Wissenslandkarten können dazu beitragen, ungenutzte Potenziale in der eigenen Unternehmung aufzuzeigen und rechtzeitig vor der Akquisitionentscheidung aufzudecken. Schon manches Unternehmen hat nach der Fusion festgestellt, dass die eingekauften Kompetenzen bereits im eigenen Konzern vorhanden waren, nur war dies nicht bekannt. Müller-Stewens (2001) unterstreicht die Relevanz dieses analytischen Vorgehens in seinem Integrationsansatz. Um eine erfolgreiche Strategie zu konzipieren, scheint es wichtig, sich Klarheit über seine eigenen Motive und Ziele zu verschaffen und diese in die Akquisitionsplanung und -gestaltung zu integrieren. Die oben beschriebenen Analysen sollten in der Formulierung strategischer Wissensziele des Käufers münden, in denen ein anzustrebendes Fähigkeitenportfolio und die inhaltliche Bestimmungen des organisationalen Kernwissens beschrieben werden. Vor diesem Hintergrund sollte sowohl die «Partnerwahl» wie auch die Durchführung der Akquisition sorgfältig durchdacht und durchgeführt werden, um das anzustrebende Fähigkei-

tenportfolio zu erlangen. Die Kosten von Zusammenschlüssen sind erheblich, sodass die Planung sehr sorgfältig durchzuführen ist, damit die Integrationskosten nicht die Synergiekosten übersteigen.

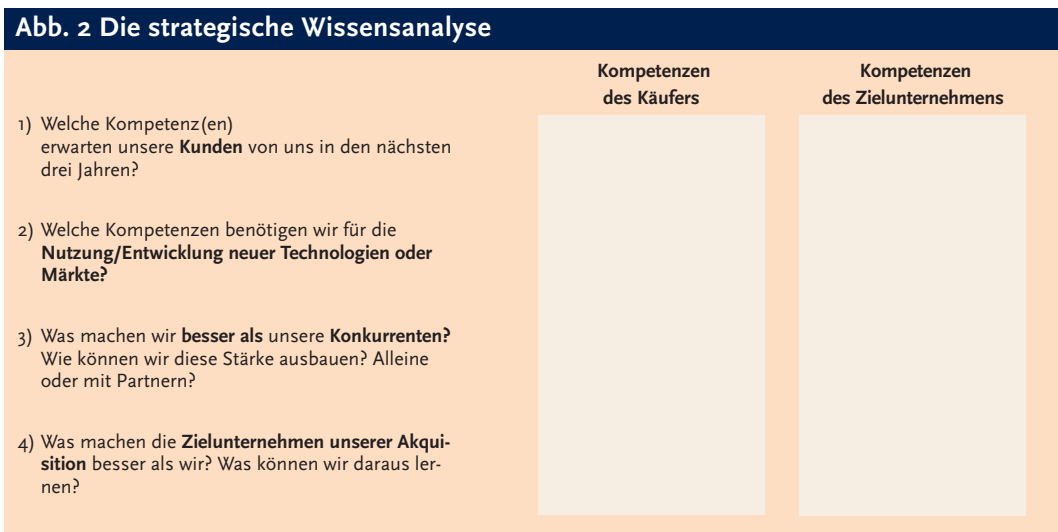
### Transaktionsphase: Wissen bewerten und absichern

Die Transaktionsphase besteht im Wesentlichen aus Kontaktsuche und -aufnahme, Verhandlungen, Unternehmensbewertungen und Kaufpreisermittlung sowie dem Vertragsabschluss.

Als relevante Prozesse in der Transaktionsphase lassen sich das Strategic Screening, die Due Diligence und die Unternehmensbewertung identifizieren. Während der Kontaktsuche ist darauf zu achten, dass die Geheimhaltung gewährleistet wird, da nun schon konkrete Pläne bestehen, die zum Teil sehr aufwendig erstellt wurden und durch ein an die Öffentlichkeit Bringen von Informationen hinfällig würden. Das Strategic Screening wird häufig mit Hilfe von internen und externen Datenbanken durchgeführt. Spätestens hier erweist es sich als hilfreich, wenn bereits im Vorfeld für eine adäquate Dokumentenablage in den internen Datenbanken gesorgt wurde und eine effiziente Markt- und Konkurrenzbeobachtung installiert ist.

### Fakten und Zahlen durch parallele Prüfung absichern

Die enge Zusammenarbeit eines firmeninternen Wissensmanagementteams mit externen M&A Dienstleistern – die



Was sind die Kompetenzen des kaufenden Unternehmens und der möglichen Übernahmeziele?

in dieser Phase von hohem Wert sein können – scheint empfehlenswert, da die Fakten und Zahlen, die so entscheidend für den Erfolg der Transaktion sind, durch eine mehrfache, auch parallele Prüfung, abgesichert werden können und müssen. Die Due Diligence bei einem Unternehmenszusammenschluss ist eine sorgfältige Analyse, Prüfung und Bewertung eines Unternehmens, das ganz oder in Teilen verkauft werden soll. Wesentlicher Inhalt dieser vorvertraglichen Prüfung ist die Beschaffung und Aufarbeitung von Informationen mit dem Ziel, das zum Verkauf anstehende Unternehmen auf verborgene Chancen und Risiken hin zu durchleuchten, um seinen Wert im Sinne der zukünftig zu erwartenden Zahlungsströme besser einschätzen zu können. Häufig mangelt es dem Käufer an vielen Informationen, die allerdings dem Verkäufer offen oder latent zugänglich sind. Durch die Vereinbarung einer Due Diligence wird vom Verkäufer signalisiert, dem Käufer sein Wissen zu übertragen und somit die Informations-Asymmetrie zu beseitigen. In diesem Sinne kann die Durchführung einer Due Diligence als Prozess des kombinierten Einsatzes von Wissensübertragung seitens des Verkäufers sowie Wissenserarbeitung seitens des Käufers verstanden werden. Von Bannert et al. (2002) wird argumentiert, dass selbst bei technologieorientierten Akquisitionen die detaillierte Bewertung von Technologien im Rahmen der Due Diligence vernachlässigt wird. Die Autoren präsentieren daher eine «Technology Due Diligence». Wir möchten diesen

Gedanken erweitern und plädieren für eine «Knowledge Base Due Diligence», in der die wichtigsten Elemente der Wissensbasis des Zielunternehmens erfasst und bewertet werden. Die in Abb. 3 dargestellte Grundstruktur einer solchen Betrachtung der Wissensbasis eines Unternehmens enthält die Kategorien Mitarbeiter, interne Struktur und externe Struktur, die qualitativ und quantitativ beurteilt werden können (vgl. North, 2002). Diese Beurteilung bildet dann auch eine Grundlage für die finanzielle Bewertung der Wissensbasis zur Ermittlung des Kaufpreises. Die Knowledge Base Due Diligence macht auch transparent, wo Schlüsselmitarbeiter im Zielunternehmen zu finden sind, die man keinesfalls verlieren möchte. Es gilt, diese Mitarbeiter frühzeitig einzubinden, Ihnen ggf. konkrete Angebote für die Zukunft zu machen sowie ggf. im Fusionsvertrag den Verbleib dieser Mitarbeiter im Unternehmen als Vertragsbedingung zu formulieren.

### Integration: Wissenstransfer und gemeinsame Identität

Da dem Transfer von strategischen Fähigkeiten die Schaffung der richtigen Atmosphäre vorausgeht, müssen Rahmenbedingungen gestaltet und gesteuert werden. Dazu sollten Firmen zunächst beurteilen, inwiefern die Rahmenbedingungen (Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme) die Werte des Unternehmens wieder-

**Abb. 3: Grundstruktur einer Knowledge Base Due Diligence**

Unternehmen/Organisationseinheit:  
Stand:

Element der Wissensbasis	Mengengerüst	Indikatoren
<b>1 Mitarbeiter</b>		
1.1 Ausbildungsniveau		
1.2 Einstellungen/Wertvorstellungen		
1.3 Produkt-/Prozesskompetenz		
1.4 Informations- und Kommunikations-Kompetenz		
1.5 unternehmerische Kompetenz		
1.6 Entwicklungsteams, Kundenteams		
1.7 Experten		
<b>2 Interne Struktur</b>		
2.1 Technologien		
2.2 Prozesse		
2.3 Informations- und Kommunikations-Infrastruktur		
2.4 Kultur		
<b>3 Externe Struktur</b>		
3.1 Kundenbeziehungen		
3.2 Lieferantenbeziehungen		
3.3 Beziehungen zu externen Wissensträgern		

Mitarbeiter, interne Struktur und externe Struktur sind die Elemente einer Knowledge Base Due Diligence.



Für den Wissensaufbau müssen die Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch und die Spielregeln für den Wissensmarkt definiert werden.

geben. Dies bedeutet, dass das neue Unternehmen nach dem Zusammenschluss die Verankerung der Werte und der Bedeutung des Wissens im neuen Unternehmensleitbild widerspiegeln sollte. Gemeinsame Wertvorstellungen der Mitarbeiter sind wichtig, um deren Zusammenarbeit zu fördern und die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Erst durch diese Zusammenarbeit kann der Transfer der strategischen Fähigkeiten – also auch des Wissens – glücken.

Hierzu erweist sich eine Wissensintegrationsanalyse (vgl. Abb. 4) als sinnvoll, in der z.B. im Rahmen von Integrations-Workshops normatives, strategisches und operatives Wissen der Unternehmensteile und des gemeinsamen Unternehmens identifiziert und reflektiert werden. Aus der Begleitung von Fusionen wissen wir, dass häufig zu schnell über operative Fragen beschlossen wird, ohne über das zu Grunde liegende normative und strategische Wissen nachzudenken.

Da bei einer Integration nicht alle Problemstellungen gleichzeitig bearbeitet werden können, gilt es Prioritäten zu setzen. Aus diesem Grund sollten in allen einzelnen funktionalen Subsystemen, wie z.B. Geschäftsfeldern oder Funktionsbereichen, Ziele gesetzt werden, die zeitlich in kurz-, mittel- und langfristige eingeteilt sind. Zum einen gilt es, kurzfristige Erfolge der einzelnen Geschäftseinheiten und andererseits einen langfristigen Kompetenzaufbau des Gesamtunternehmens zu erzielen. Besonders der kurzfristige Erfolg von Geschäftseinheiten ist nach Fusionen zum einen für das «Wir-Gefühl», zum anderen für eine Präsenz bei Stakeholdern besonders wichtig. So sind zum Beispiel nach einem Zusammenschluss häufig Kunden verunsichert. Um diese kurzfristig zu unterstützen, können Mittel des Wissensmanagements eingesetzt werden. Beispiels-

weise können eine Wissenslandkarte oder Gelbe Seiten dazu beitragen, Wissen zu identifizieren und allen Mitarbeitern des neuen Unternehmens auf diese Weise zugänglich zu machen. Dadurch wird nach einer Fusion sofort ein einheitliches Bild nach aussen präsentiert, und eine souveräne Vertriebsabteilung kann die verunsicherten Kunden «beruhigen».

### Wie man die Bedingungen für den Wissensaustausch schafft

Für einen durchgreifenden und langfristigen Kompetenz- und Wissensaufbau können drei Kernpunkte des Wissensmarkt-konzeptes (North, 2002) zu Hilfe genommen werden: Erstens müssen Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch geschaffen und gestaltet werden. Zweitens sind Spielregeln für den Wissensmarkt zu definieren, und drittens sind Prozesse und Strukturen des operativen Wissensmanagements zu gestalten und zu lenken. Dies bedeutet, sich zunächst einen Überblick zu verschaffen, wo welches Wissen im Unternehmen zu finden ist. Durch Lokalisierung von Experten und Best Practices im neuen Unternehmen besteht die Möglichkeit, dieses Wissen zu bündeln und abrufbar zu machen. Anschliessend müssen Wissensanbieter und Nachfrager zusammengebracht werden.

Dies sollte durch Zusammenführung der Kompetenznetzwerke, Erfahrungsaustauschgruppen oder Communities of Practice (Wissensgemeinschaften) der Unternehmensteile erreicht werden. Hat ein Unternehmen bereits eine funktionierende Wissensorganisation, so kann diese vom anderen Unternehmen genutzt werden, wie dies z.B. bei den «Tech Clubs» von Chrysler der Fall war, die dann im

**Abb. 4: Die Wissensintegrationsanalyse**

verkörpert durch	Art des Wissens		
	normatives Wissen «Know-why»	strategisches Wissen «Know-what»	operatives Wissen «Know-how»
	Käufer-Target zusammen	Käufer-Target zusammen	Käufer-Target zusammen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einstellungen</li> <li>▶ Wertvorstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ unternehmerische Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produkt-/Prozesskompetenz</li> <li>▶ Informations- und Kommunikationssysteme</li> </ul>
Interne Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Früherkennungssysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Technologien</li> </ul>
Externe Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie wollen wir mit Kunden, Lieferanten, und externen Wissensträgern umgehen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufbau von Kunden-Lieferantenbeziehungen</li> <li>▶ strategische Allianzen</li> <li>▶ Zusammenarbeit mit externen Wissensträgern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ operatives Wissen über Kunden, Lieferanten</li> <li>▶ Know-how des «supply chain management»</li> </ul>

Häufig wird zu schnell über operative Fragen beschlossen, ohne über das normative und strategische Wissen nachzudenken.

gemeinsamen Unternehmen DaimlerChrysler eine Plattform für den Erfahrungsaustausch bilden. Auch können so genannte Task Forces oder «Post-Merger-Integration-Teams» die Grundlage für neue gemeinsame Netzwerke bilden. Solche Arbeitsgruppen sollten nach vermeintlich gelungener Fusion nicht zu schnell aufgelöst werden, sondern ggf. in Kompetenzcenter oder permanente Arbeitsgruppen umgewandelt werden.

### Datenbanken nicht voreilig zusammenlegen

Ein hoher Wissensverlust im operativen Bereich ist unter anderem auf die Harmonisierung von Computersystemen zurückzuführen. Dies sollte dringend bei der Integration der Systeme beachtet werden und die Gestaltung dieser so ausfallen, dass der Verlust möglichst gering gehalten wird. Beispielsweise sollten Datenbanken nicht voreilig zusammengelegt werden, sondern Mitarbeitern zunächst Zugang zur früheren Datenbank des «anderen» Unternehmens eingerichtet werden, bis eine Ideallösung konzipiert werden kann. Müller-Stewens unterstreicht allerdings, dass der Schwerpunkt der Post-Merger-Integration häufig nicht auf die Mitarbeiter gelenkt wird, was – besonders in der Dienstleistungsbranche – zu massiven Wettbewerbsnachteilen durch das Abwandern von Mitarbeitern führen kann. Die oben erwähnten Wissenslandkarten können auch dazu dienen, interne Kapazitäten aufzudecken und in dem neu gestalteten Unternehmen adäquat einzusetzen und somit ein Abwandern von Mitarbeitern durch Unzufriedenheit zu verhindern.

Ausserdem können sie eine übereilte Entlassungswelle verhindern, deren Auswirkungen später durch kostenintensive Massnahmen rückgängig gemacht werden müssen.

Integrationsmanagement benötigt schnelle und möglichst vielschichtige Feedbackprozesse, um dadurch Lernprozesse und Reaktionsmassnahmen anzustossen. Hierzu bieten sich die bereits eingeführten Knowledge Base Due Dilligence und Wissensintegrationsanalyse an. Beide Instrumente beinhalten Segmente, welche die zu erwartenden Synergien aufzeigen. Dadurch bietet sich im späteren Verlauf die Möglichkeit, das Erreichen der angestrebten Ziele zu überprüfen und gegebenenfalls bei Abweichungen korrigierende Massnahmen einzuleiten. Ferner ist zu beachten, dass Unternehmenszusammenschlüsse wissensintensive Projekte darstellen, bei denen Erfahrung und Lerneffekte innerhalb sowie über einzelne Projekte hinweg entstehen. Diese Lerneffekte sollten im «M&A-Prozess» verankert und für zukünftige Fusionen verfügbar sein. Wissen über diese Zusammenschlüsse kann einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen.

#### Weiterführende Artikel: [www.newmanagement.ch](http://www.newmanagement.ch)

- **Erfolg mit «learning histories»**, Marc Opitz, Patrice Lienhard, , Joachim Rau (10/2002)
- **Wenn die Experten gehen**, Stefan M. Koruna, Andri Frey (4/2002)
- **Knowledge Fairs**, Bruno Hermann, Christof Schmitz (10/2002)

Die folgenden zwei Fallbeispiele zeigen auf, wie die Wissensintegration durch ein funktionierendes Wissensmanagement unterstützt und wie, beim zweiten Beispiel, Unternehmen aus Fusionserfahrungen lernen können.

### Cap Gemini Ernst & Young: Integration durch Wissensmanagement

Cap Gemini Ernst & Young ist eine der weltweit grössten Gesellschaften für Management- und IT-Beratung. Nach der Fusion im Mai 2000, die in einem Zeitraum von nur sieben Monaten durchgeführt wurde, integrierte und vereinte die neue Organisationsstruktur die bisherigen Stärken von Ernst & Young Consulting und Cap Gemini und Gemini Consulting. Bei allen beteiligten Unternehmen existierte ein Wissensmanagement bereits vor der Fusion in mehr oder weniger ausgeprägter, institutionalisierter Form. Ernst & Young hat bereits zu Beginn der 90er Jahre Wissensmanagement im Unternehmen verankert und gewann im Jahr 2000 zum dritten Mal in Folge einen MAKE Award (Most Admired Knowledge Enterprise). Nach dem Closing war das Knowledge-Management-Team bei CGE&Y eines der ersten Teams, das sich zusammenfand, um die Integration zu unterstützen. Hierbei spielte der Gedanke, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl einen kurzfristigen Erfolg der einzelnen Unternehmenseinheiten wie auch einen langfristigen Kompetenzaufbau des neuen Gesamtunternehmens unterstützen sollten, eine vorherrschende Rolle.

Zu diesem Zweck wurden aus Wissensmanagement-sicht kurz-, mittel- und langfristige Ziele festgelegt, die sogenannten Quick-, Medium-Term- und Long-Term-Wins. Im Zuge der Erarbeitung dieser Quick Wins wurde zunächst geklärt, warum CGE&Y Knowledge-Management braucht und welchen Nutzen sich CGE&Y vom Knowledge-Management erwartet. Mit der Beantwortung dieser Fragen wurde bei den Mitarbeitern ein Grundverständnis für die strategische Relevanz des Wissensmanagements bei CGE&Y geschaffen. Besonders eine höhere Effizienz im Verkauf, ein innovativeres Leistungsprofil, eine höhere Qualität der Abwicklung von Projekten sowie Markenbekanntheit waren Nutzen, die durch das Wissensmanagement erzielt werden sollten.

Des Weiteren wurden die Mitarbeiter mit den neuen Knowledge-Leitsätzen des Unternehmens vertraut gemacht. Diese lauteten:

「 *85 Prozent aller Merger verfehlen die gesetzten Ziele.* 」

- ▶ Wissen ist unser wichtigstes Kapital.
- ▶ Wissen liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters.
- ▶ Wir sind ein Unternehmen, das jeden Mitarbeiter mit dem notwendigen Wissen ausstattet.
- ▶ Der Wert des Wissens ist durch die Anwendung in einem Projekt definiert.

Damit wurde ein entscheidender Teil der Rahmenbedingungen gestaltet, der später für den erfolgreichen Verlauf der Fusion mitverantwortlich war (vgl. hierzu Spitzbart und Leucht, 2001).

Zu den Quick Wins gehörte des Weiteren, den Zugang aller Mitarbeiter zum dokumentierten Wissen des ehemals anderen Unternehmens zu ermöglichen. Besonders entscheidend für das Erreichen dieser Quick Wins schien die Tatsache, dass diese Ziele durch Präsentationen des Wissensmanagementteams und Newsletters kommuniziert und somit allen Mitarbeitern vertraut gemacht wurden.

Die Medium-Term- und Long-Term-Wins sahen vor allem einen langfristigen Kompetenzaufbau des Unterneh-





mens vor, der durch die Integration des Wissensmanagements in vier wesentliche Elemente realisiert werden sollte: Organisation, Prozesse, System und Leistungsmessung.

- ▶ **Prozesse** wurden benötigt, um Wissen abzurufen, zu speichern und zugänglich zu machen. Teil davon war, Barrieren gegen das Wissensmanagement abzubauen. Dies wurde realisiert, indem die einzelnen Barrieren beleuchtet, Gegenmassnahmen entwickelt und der daraus resultierende Nutzen erkannt wurde. Des Weiteren sollte Wissensmanagement in die Beratungsprojekte mit eingebunden werden. Um die Qualität der Datenbanken zu sichern, welche entscheidend vom Engagement der einzelnen Mitarbeiter abhängt, wurde der Fokus auf die Erfassung, Wiederverwendung und Entwicklung von Wissen bei den Mitarbeitern gerichtet.
- ▶ **Organisation:** Um die Wissensmanagementziele zu erreichen, wurden in acht Regionen Chief Knowledge Officer (CKO) eingeführt, die eine strategische Funktion ausübten. Monatlich wurden «Knowledge Management Councils» zur Besprechung von Neuigkeiten und Festlegung von weltweiten Standards abgehalten. Für die operative Umsetzung und die Unterstützung der CKO gab es weiterhin 300 Knowledge-Manager. So genannte Knowledge Stewards, die in ihrer Funktion Vollzeit-Consultants sind, sind wiederum Experten in bestimmten Fachgebieten und unterstützen auf diese Weise die Knowledge-Manager. Innerhalb der Projektteams wurden Knowledge-Champions benannt, die neben ihrer Projektstätigkeit gemeinsam mit dem Knowledge-Manager die Aufbereitung des gewonnenen Wissens bearbeiteten.
- ▶ Das so genannte KI-Portal dient als einziger Zutritt zu allen Datenbanken und Services. Als besonders herausragende Funktionen dieses Portals sind der virtuelle Pro-

jektraum, Diskussionsforen, Adressbuch und das persönliche Setzen von Links zu nennen, die Wissensarbeit im neuen Unternehmen erleichtern sollten. Des Weiteren lieferte das Intranet Wissen über das Unternehmen selbst, regionale Intranets, Sektoren, Service Lines und Referenzen. Durch die Einbeziehung von Knowledge-Management in die Leistungsbeurteilung sowie die Einführung einer Scorecard, um die Erfolge von Knowledge-Management zu messen, wurde bei der Fusion auf Wissensweitergabe über die Grenzen der ursprünglichen Unternehmen gesetzt.

Wesentlichen Anteil hatte ein Anreizsystem, welches die Weitergabe von Wissen durch ein Punktesystem belohnt. Die Fusion von Cap Gemini Ernst & Young wurde in relativ kurzer Zeit abgeschlossen. Die Tatsache, dass bereits vor dem Zusammenschluss bei allen beteiligten Unternehmen Wissensmanagement in mehr oder weniger ausgeprägter, institutionalisierter Form existierte, spielte gewiss eine Rolle für die rasche und umfassende Integration.

### Siemens: Aus Fusionen lernen

Für Siemens sind Akquisitionen und Fusionen ein wichtiges strategisches Werkzeug, um gezielt Wachstumsfelder zu besetzen und das Geschäftsportfolio zu optimieren (Schmidt 2001). Der Konzern gab für diese Aktivitäten in den letzten zehn Jahren rund 17 Mrd Euro aus. Dabei wurden mehr als 1000 Einzelgesellschaften übernommen, und gleichzeitig laufen über 100 Akquisitions- bzw. Integrationsprojekte mit verschiedenen Partnern. In Vorhaben mittlerer Grösse und Aktivität in zwei Regionalmärkten werden typischerweise rund 40 Parteien eingebunden. Zu diesen gehören unter anderem organisatorische Einheiten,

Einladung zur Teilnahme an der Salärstudie

## Kadersaläre 2003

In diesem Jahr wird zum 21. Mal die wichtigste Salärumfrage für Führungskräfte der Schweiz die gewohnt aussagekräftigen und verlässlichen Daten liefern. Die Studie bietet branchenspezifische aber auch branchenübergreifende Informationen über Höhe, Struktur und Verteilung der Saläre. Ausserdem nimmt die Studie Bezug auf die stets aktuellen Fragestellungen wie variable Entlohnung, Fringe Benefits und Boni für Kadermitglieder.

an Nutzen zu bieten, können wir Sie zusätzlich mit unserem den aktuellen Anforderungen entsprechenden Salärberechnungsmodell auf CD-ROM beliefern. Sie können damit auf Grundlage der erhobenen Daten Marktwertbestimmungen durchführen, die Ihren spezifischen Anforderungen gerecht werden.

Die Studie liefert eine fundierte Vergleichsbasis für eine effiziente Salärpolitik und ist somit ein leistungsfähiges Instrument für Ihr Personalmanagement. Durch Ihre Beteiligung erhöhen Sie die Aussagekraft der Ergebnisse. Als **Umfrageteilnehmer** erhalten Sie die

Studie zum **reduzierten Preis** von Fr. 650.- statt Fr. 1 500.- (inkl. Benchmark-Tool auf CD-ROM Fr. 750.- statt Fr. 1 900.-). Die Träger der Studie – die **Kienbaum AG** und die **HandelsZeitung** – bieten Gewähr für Kompetenz und Diskretion. Der eingeschaltete Notar garantiert die vertrauliche Behandlung Ihrer Salärdaten.

Bestellen Sie die Unterlagen bei: HandelsZeitung, Frau Patricia Buck Seestrasse 344, 8027 Zürich Telefon 01/288 35 51, Fax 01/288 93 51 E-Mail: pbuck@handelszeitung.ch

**Bestelltalon**  
Bitte senden Sie uns die Unterlagen zur Datenerhebung

**«Kadersaläre 2003»**

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Strasse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

**Kienbaum**  **HANDELSZEITUNG**

Fachabteilungen, externe Dienstleister, einzuschaltende Behörden sowie Sozialpartner (vgl. Lucks, 2002). Siemensinterne Studien haben gezeigt, dass Integrationsprobleme nicht aus strategischen Fehlentscheidungen, sondern aus einem schlecht durchgeführten «Post Closing Process» entstanden sind. Um aus diesen Fehlern und guten Erfahrungen zu lernen, gründete der Konzern im Jahr 2001 das Kompetenzzentrum für Mergers & Acquisitions mit den Zielen, Unternehmenszusammenschlüsse zu unterstützen, den Prozess der Zusammenführung durch Wissenstransfer optimal zu managen und einen weltweit einheitlichen und verbindlichen Prozess einzuführen.

Zentrales Instrument für den Wissenstransfer des Kompetenzcenters ist eine passwortgeschützte Intranetseite. Diese so genannte M&A Integration Knowledge Base behandelt alle integrationsrelevanten Themen systematisch. Herausragend daran ist, dass ein weltweiter Zugriff zu integrationsrelevantem Wissen ermöglicht wird, welches in Form von spezifischen Modulen, Beispielen und Instrumenten abgelegt ist (vgl. Siemens, 2001). Ziel der Knowledge Base ist, eine Grundlage für das Integrationsmanagement und -controlling mit folgenden Inhalten bereitzustellen:

- ▶ Grundsätzliche Regeln und Prozeduren, die dazu notwendig sind, ein Integrationsprojekt nach den Siemens-Vorgaben durchzuführen.
- ▶ Die Möglichkeit, Best Practices einzufügen und die Leistung der M&A Integration bei Siemens zu erhöhen, unter Beachtung der besonderen Anforderungen der einzelnen Branchen, Geschäftsgrößen, -zusammenhänge und -risiken.
- ▶ Eine Basis bereitzustellen, um weiteres Wissen zu generieren und auszutauschen.

Dabei wird die Knowledge Base in vier Ebenen aufgeteilt: Die erste Ebene dient dazu, in die Knowledge Base einzuführen und einen Überblick über die Inhalte zu geben. Die zweite Ebene beinhaltet die Controlling- und Projektleitungsrahmen. Die dritte Ebene enthält die Wissensmodule für alle Integrationsthemen von der Vorfeldanalyse bis zur operativen Umsetzung. Diese Module wurden in Kooperation mit Integrationsexperten in den Bereichen, Zentralen und Fachabteilungen entwickelt. Zu den Inhalten eines jeden Moduls gehören so genannte Meilensteinlisten, Ziele, Methoden, praktische Beispiele und betreffende Ansprechpartner. Ein Netzwerk von Ansprechpartnern, Newsletter, Eventkalender und Schulungsbausteine bilden die vierte Ebene.

Aus den vorangegangenen Integrationserfahrungen hat Siemens über einzelne Projekte hinweg Erfahrungen sammeln, systematisieren, reflektieren und weitergeben können. Die Verankerung dieser Lerneffekte im Center of Competence und der angeschlossenen Knowledgebase scheint hierbei sehr zum Erfolg beizutragen.

**Summary** Wissensmanagement ist bei Mergers & Acquisitions ein entscheidender Faktor. Der Beitrag zeigt, dass die Wissensakquisition durch M&A alleine nicht genügt, um Erfolge durch Synergieeffekte zu erzielen, sondern dass dafür zunächst Wissensbestände und -träger identifiziert sowie Anreize für den Transfer und Austausch von Wissen bewusst geschaffen werden sollten. Weiter wird dargestellt, dass der Prozess der Integration, der sich durch alle Phasen eines Zusammenschlusses zieht, durch Wissensmanagement deutlich effektiver gestaltet werden kann. Wenn im akquirierenden und im Zielunternehmen eine professionelle Wissensorganisation funktioniert, kann dies die Fusion erleichtern.

## Literatur

- Bannert, V. et al.** (2002): *Die vergessene Technologie bei Übernahmen*, new management Nr. 12, S. 34–45.
- Berens, W.; Strauch, J.; in Berens, W.; Brauner, H.U.** (Hrsg.) (1999): *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, 2. Auflage, Stuttgart: Schaeffer-Pöschel.
- Blanco, A.** (2002): *Unterstützung der Integration bei Mergers & Acquisitions durch Wissensmanagement*, FH-Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft (Diplomarbeit).
- Cap Gemini Ernst & Young** (2001): *Knowledge-Management bei CGE&Y*, Präsentation beim Forum für Wissensmanagement.
- Haspeslagh, P.C.; Jemison, D. B.** (1992): *Akquisitionsmanagement, Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*, Frankfurt: Campus.
- Jansen, Stephan, A.** (2001): *Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen*, Wiesbaden: Gabler.
- Kearney, A.T.** (1998): *Global PMI Survey*.
- Lucks, K.** (2002): *Die Organisation von M&A in internationalen Konzernen*, in: *Die Unternehmung*, 56. Jg. Heft 4, S. 198.
- Lucks, Kai; Meckl, Reinhard** (2002): *Internationale Mergers & Acquisitions: der prozessorientierte Ansatz*, Berlin: Springer.
- North, K.** (2002): *Wissensorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler (3. Auflage).
- Pack, H.** (2002): *Due Diligence, in: Handbuch Mergers & Acquisitions*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Picot, G.** (Hrsg.) (2002): *Handbuch Mergers & Acquisitions*, Stuttgart: Schaeffer-Pöschel.
- Probst et al.** (1999): *Wissen managen*, 3. Aufl., Frankfurt/Main-Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Schmidt, V.** (2001): *Drum prüfe, wer sich bindet*, Siemens Welt 6/01, S.22.
- Siemens** (2001) *Dialog intern, Das Ende des Schreckens – erfolgreiche M&A-Integration*, S. 15.
- Spitzbart, S. und Leucht, C.** (2001): *Interorganizational Knowledge Management in the Consultancy Industry – Case Studies*. Center for Business Studies, University of Vienna – Department of Organization and Planning.