



Heinrich Keßler

Fragen zur Entscheidung zwischen Kooperation, Fusion oder Konkurrenz oder Übernahme.

Das Dokument enthält Ergebnisse von Brainstormings im Zusammenhang mit Beratungen über die empfehlenswerte, weil zweckdienliche Strategie im Umgang mit Organisationen, von denen eine hohe Abhängigkeit besteht. Die Antworten auf die Fragen führten zu entsprechenden strategischen Zielen oder konkreten Projekten.

Das Originaldokument vom 21.09.2001 wurde am 19.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Fragen zur Entscheidung zwischen Kooperation, Fusion oder Konkurrenz.

Was bringt die Übernehmende (die Braut) mit?

(Wenn sie nichts mitbringt, ist sie ein armes Schwein, welches den ganzen Tag den Hof kehrt.)

16-Ender erlegen: Wie erlegt man diesen, ohne das Fleisch zu zerstören?

16-Ender: wie behält und erhält man den 16-Ender im eigenen Revier?

Was hat Sie persönlich geprägt in diesem Prozess?

Wo ist die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) „gut“ gelaufen?

Wo nicht?

Wie war die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) für Sie persönlich?

Was waren Ihre Gefühle? vor, während, nach der Fusion (Kooperation, Konkurrenz) und jetzt mit einigem Abstand?

Was sind die Unterschiede für diese Veränderungen der Gefühle?

Wie haben Sie die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) für Ihren Chef/den Vorstand vorbereitet?

Was waren die Argumente?

Welche davon haben überzeugt?

Was waren die Motive für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Synergiemodell

Worin besteht der Unterschied zwischen einem Fusionsprozess, Kooperationsprozess, Konkurrenzprozess und einem Chance Management Prozess?



Wie schmückt sich die Braut?

Wie sucht ein Mittelständler seinen Übernehmer, damit er nicht selbst übernommen wird?

Strategie der Federführung der Fusion durch den „Schwächeren“?

Welche verschiedenen Arten von Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen) sollten berücksichtigt werden?

Großer übernimmt Kleiner?

Welcher Typen von Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen) gibt es?

Wie muss das Datenmaterial strukturiert sein?

Wie muss es aufbereitet werden?

Was interessiert uns wirklich an dem Thema Kultur und Interkultur im Zusammenhang mit Fusionen, Kooperationen, Konkurrenzen?

Archaisches Modell?

Wie bringe ich meine Stärken ein?

Wie ermittle ich meine Stärken?

Wie suche ich meine Stärken?

Wie werde ich nicht zur Beute zum Partner für den Mitfusionierenden (Kooperierenden, Konkurrierenden)?

Welchen Deal hat jeder gemacht?

der Größere? der Kleinere?



Was waren die Hypothesen, die zur Fusion (Kooperation, Konkurrenz) geführt haben?
vom Größeren? vom Kleineren?

Wie positionieren sich die Fusionspartner (Kooperationspartner, Konkurrenten)?
Nischen abdecken?
Kontrolle behalten?
Worüber?

Wie erleben die Übernommenen die Übernahme (Fusion Kooperation, Konkurrenz)?

Wie identifizieren sich die Übernommenen mit dem Übernehmenden?

Wie identifizieren sich die Übernehmenden mit den Übernommenen?

Selbstwahrnehmung vor der Fusion

Selbstwertgestaltung und Modellierung für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz)

Wahrnehmung des Anderen / der Anderen

Positionierung für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz)

Werttransparenz und Aufbereitung der eigenen Wichtigkeit / Gewichtigkeit für die Fusion
(Kooperation, Konkurrenz)

Modellbildung für den Fusionsprozess (Kooperationsprozess, Konkurrenzprozess)

Handlungsstrategie für den Fusionsprozess (Kooperationsprozess, Konkurrenzprozess)

Operationalisierung / Instrumentierung des Fusionsprozesses (Kooperationsprozesses,
Konkurrenzprozesses)



Modelle für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz):

Wertschätzungsmodell	Schöpfungsmodell	Machtmodell	Verlierer-Modell
Win-Win-Modelle		Einverleibungsmodell	
	Synergiemodell		
	Archaisches Modell		
	Ökonomische Modell		
		Machtmodell (Marktbeherrschung)	
		Rationalisierungsmodell	
Strategiemodell („Allianzen“, „Koalitionen“, „Kartelle“, „Frühstückskartelle“)			
Marktgestaltungsmodell			
		Angst	
		Rettungsmodelle	
			Selbstdarstellungsmodell: Exhibitionismus, „der Größte“, der „Längste“, ...
			Selbstinszenierungsmodell
			Selbstdarstellungsmodell
	Selbstverwirklichungsmodell		

Wie nahe standen sich die Partner vor der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

- während der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?
- nach der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?



Wer profitiert von der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Wie?

Was sind / waren die guten Absichten bei der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Wer hatte sie?

Wie wurden diese guten Absichten multipliziert?

Was ist aus den guten Absichten geworden?

Wer starb an der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

an was?

oder wurde gestorben?

durch was oder wen?

Wer hat wen wie wann übers Ohr gehauen?

Wie wurden die (wirtschaftlichen) Argumenten gesundgerechnet?

Hypothese: Bei Wertschätzungsmodellen wird sorgfältiger und realistischer geprüft?

Hypothese: Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen) nach dem Wertschätzungsmodell halten länger?

Hypothese: Trifft Wertschätzungsmodell auf Machtmodell setzt sich immer das Machtmodell durch. Wertschätzungsmodell einseitig geht nicht.

Welche Rolle spielte die Zeit in der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Modellierung der Zeit?

Wann passen das Wertschätzungsmodell und wann das Machtmodell?

Unter welchen Bedingungen ist das Wertschätzungsmodell erfolgversprechender? und wann das Machtmodell?



Erfolgsverständnis für die Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen):

für die Übernehmenden („Stärkeren“)?

für den Übernommenen („Schwächeren“)?

für die Initiatoren?

Nutznießungen aus den Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen):

Macht

Unsterblichkeit

Denkmal setzen

Was ist das Künstlerische bei den Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen)?

(Michelangelo, Hundertwasser)

Was ist die Kunst der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Was ist das Kreative der Fusion (Kooperative, Konkurrenz)?

Was ist das Handwerk der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Kunst – Kreativität – Handwerk?

Was ist das Originelle der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Was ist das Originelle an der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?



Hypothese: Es fusioniert (kooperiert, konkurriert) sich von selbst – gibt es nicht. Fusion (Kooperation, Konkurrenz) setzt immer Absicht voraus.

Schöpfungsmodell

Ist das Schöpfungsmodell dem Machtmodell und dem Wertschätzungsmodell vorgelagert / überlagert?

Unterscheide:

Handlungsmodelle und Motivationsmodell

Welche unterschiedlichen Handlungsstrategien folgen aus den unterschiedlichen Modellen?



„Bestellzettel für Beratungen“, „Reflexionen“, Standortbestimmungen:

Wir wünschen Antworten auf folgende Fragen:

Welche Rollen haben die Vorstellungen Ihres Partners geführt?

Wie waren die Vorstellungen des Partners?

Wie waren Ihre Vorstellungen von der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Was haben Sie sich versprochen?

Wie stark haben Ihre Vorstellungen die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) geprägt?

Welchen Anteil Ihrer Vorstellungen konnten Sie durchsetzen?

#

Was waren Ihre strategischen Vorstellungen?

Wie haben Sie die Prozesse gestaltet?

Wie haben Sie das überprüft?

Wie sind Sie herangegangen?

Was waren die einzelnen Schritte?

Woran machen Sie den Erfolg Ihrer Fusion (Kooperation, Konkurrenz) fest?

Wo stehen Sie jetzt im Fusionsprozess (Kooperationsprozess, Konkurrenzprozess)? (Ihre subjektive Einschätzung ist wichtig)

Im Vorfeld, mitten drin, gegen Ende, vollzogen, abgeschlossen seit...

Wie beurteilen die unterschiedlichen Hierarchien den Stand der Umsetzung des Fusionsprozesses (Kooperationsprozesses, Konkurrenzprozesses)?

Wie sah der Masterplan für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) aus?



„Bestellzettel für Beratungen“, „Reflexionen“, Standortbestimmungen:

Wann begann die Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Wer gab den Impuls?

Wie war dann der zeitliche Ablauf?

Wie kam es zu den ersten Verhandlungen?

Wie tief ging die strategische Vorbereitung der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Kapital?

Markt?

Menschen?

Kulturen?

Wer war an der Vorbereitung der Fusion (Kooperation, Konkurrenz) beteiligt?

Was stand im ersten Letter of intent (in der ersten Auslobung)?

Welche Personen waren von Anfang an beteiligt?

Finanzer?

Personaler?

Gab es einen Auftrag für die Vorbereitung der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Was wurde beauftragt?

Welche Faktoren haben Sie bei den strategischen Vorbereitungen angedacht?

Welche davon betrafen Ihre Organisation?

Welche davon betrafen Ihre Organisationseinheit?

Welche davon betrafen die Kultur?



„Bestellzettel für Beratungen“, „Reflexionen“, Standortbestimmungen:

Was waren die kritischen Erfolgsfaktoren für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Was ist Ihrer Meinung nach gut gelaufen?

Was ist Ihrer Meinung nach schlecht gelaufen?

Was unbefriedigend?

Welche Auswirkungen hat die Fusion (Kooperation, Konkurrenz):

Mitarbeiter?

Kunden?

Lieferanten?

Organisation?

Wann ist der Aktienkurs gestiegen?

Bei der Ankündigung,

bei der Durchführung

nach der Durchführung?

Wann ist der Aktienkurs gefallen?

Bei der Ankündigung

bei der Durchführung

nach der Durchführung

Wenn Sie dem Modell der Fusion (Kooperation, Konkurrenz) einen Namen geben würden,
was für ein Modell wäre dies?



„Bestellzettel für Beratungen“, „Reflexionen“, Standortbestimmungen:

Was ist aus den alten (bisherigen) Führungskräften geworden?

Wie war die Machtverteilung

vor der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

während der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

nach der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Wie war die Kommunikation während des Prozesses der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Wie hat sich das Zusammenspiel der beteiligten Führungskräfte verändert?

Woran machen Sie das fest?

Welche Konflikte gab es?

Was waren Begleiterscheinungen während der Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

z.B. Krankenstand,

Widerspruch

Arbeitsklima

Kennen Sie Fusionen (Kooperationen, Konkurrenzen), die noch besser gelaufen sind?

Was war dort anders?



„Bestellzettel für Beratungen“, „Reflexionen“, Standortbestimmungen:

Was war Ihrer Meinung nach der Hauptunterschied zwischen den verschiedenen Kulturen?

Wie hat sich dies ausgewirkt?

Welcher Kultur stehen Sie jetzt näher?

Ihrer bisherigen,

der anderen?

der Neuen?

Wer hat die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) vorangetrieben?

Wer waren die Schlüsselpersonen, die den Prozess immer wieder vorwärtsgebracht haben?

Wann wurden diese aktiv?

Wer gehörte zur Projektgruppe?

Was wäre das ideale Ergebnis der Fusion (Kooperation, Konkurrenz) gewesen?

Wie nahe sind Sie tatsächlich gekommen?

Was ist der Preis dafür, dass Sie das ideale Ergebnis nicht erreicht haben?



Fragen zur Vorbereitung der Teilnehmenden:

Was würden Sie einem Kollegen raten, wie er die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) angehen soll, wenn er vor einer Fusion (Kooperation, Konkurrenz) stünde?



Die Betroffenen fragen:

Wie habt Ihr die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) erlebt?

Wie waren die Reaktionen von der Basis, nachdem die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) vollzogen war?

Welche Möglichkeiten gab es, sich zur Fusion (Kooperation, Konkurrenz) zu äußern?

Internet, Chat-Room, Kummerkasten,

Wie wurden diese Möglichkeiten genutzt?

Welche Mittel haben Sie im Fusionsprozess (Kooperationsprozess, Konkurrenzprozess) genutzt?

z.B. Kommunikationsmittel

Abstimmungsprozesse

Regelkommunikationen

Medien

Welche Gerüchte begleiteten die Fusion (Kooperation, Konkurrenz)?

Wer hat nach Ihrer Meinung durch die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) gewonnen?

Worin besteht der Gewinn?

Wer hat nach Ihrer Meinung durch die Fusion (Kooperation, Konkurrenz) verloren?

Worin besteht der Verlust?



Die Betroffenen fragen:

Was war die gemeinsame Vision?

Worin besteht die gemeinsame Vision heute?

Welche guten Leute sind vor, während oder nach der Fusion (Kooperation, Konkurrenz) gegangen?

Was war der Grund, dass gerade diese Leute gingen?

Welche Redundanzen wurden während der Fusion (Kooperation, Konkurrenz) offensichtlich?

Wie wurde mit den Redundanzen umgegangen?

Wer hat wonach wie entschieden?

Wonach hat wer wie entschieden, welche Konzepte, Modelle, Verfahren, IT usw. von welchem Partner übernommen wurden?

Wie wurden die Erfolgsrezepte für die Fusion während des Fusionsprozesses (Kooperationsprozesses, Konkurrenzprozesses) verändert?

Welche Kompetenzen für die tatsächlich Handelnden und Entscheidenden bestimmen den Fusionserfolg (Kooperationserfolg, Konkurrenzserfolg)?

Was tun diese Personen?

Was nicht?



Hypothesen:

Das Machtmodell führt schneller und effizienter zum Erfolg.

Das Wertschätzungsmodell ist nachhaltiger und reibungsloser.

Das Schöpfungsmodell ist schnell mit der Fassade zufrieden.

Die Art und Weise des Umgangs mit den Kulturen ist erfolgsentscheidend für die Fusion (Kooperation, Konkurrenz).

Offene Fragen. Offen gebliebene Fragen:

Es gibt eine Fusionskultur (Kooperationskultur, Konkurrenzkultur), welche durch bestimmte Ereignisse, emotionale Störungen und Konflikte an bestimmten Stellen in bestimmten Phasen des Fusionsprozesses (Kooperationsprozesses, Konkurrenzprozesses) geprägt ist?