



Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase



Inhaltsübersicht

- 1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem**
- 2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen**
- 3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen**



Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase

- Fusionen, Akquisitionen, Übernahmen, Kooperationen sind heute auch in der Sozialwirtschaft an der Tagesordnung.
- Diese Transaktionen werfen ethische Fragen auf.



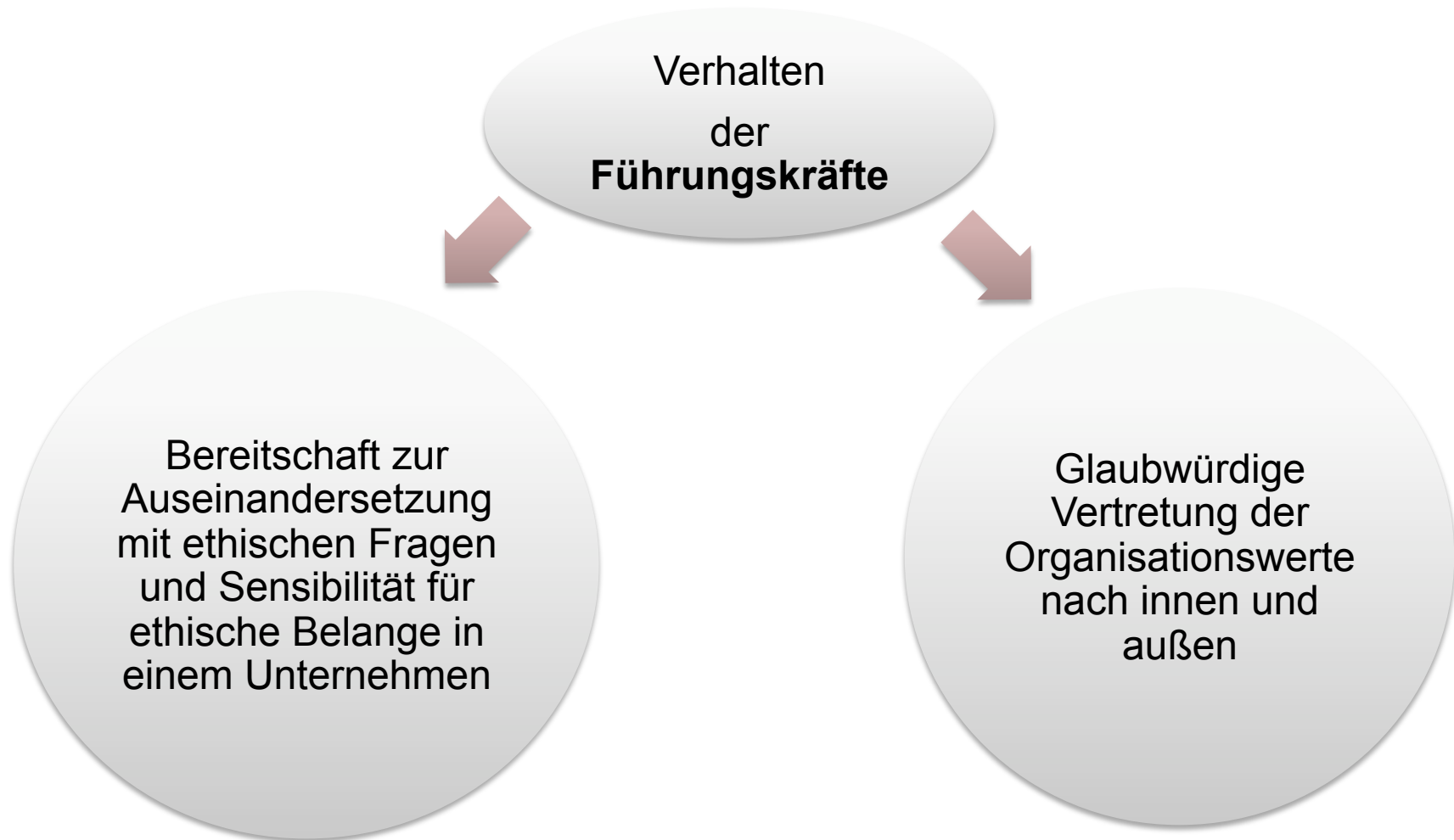
Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase

Ethische Fragen zu Unternehmensübernahmen oder Fusionen können auf *zwei Ebenen* gestellt werden:

- Angemessenheit und Fairness des Verhaltens der Parteien während der Transaktion selbst
- Schaden oder Nutzen der Transaktion für alle direkt und indirekt Beteiligten



Die ethische Komponente bei Fusionen und Kooperationen in der Mergerphase





Inhaltsübersicht

- 1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem**
- 2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen**
- 3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen**



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

Ursachen:

- **Wechsel vom Selbstkostendeckungsprinzip zur Budgetierung**
- **Reduzierung öffentlicher Zuschüsse**
- **Steigende Personal- und Sachkosten**

Einführung
wettbewerblicher Elemente
in vielen Feldern
der sozialen
Arbeit



Ökonomischer
Rationalismus
gewinnt an
Gewicht



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

Sind ökonomische Steuerungsmodelle für die besonderen Anforderungen des sozialen Sektors angemessen?

- Ökonomisierungskritiker, die *zu Beginn der Diskussion* noch die **Unvereinbarkeit ökonomischer Vernunft mit den Prinzipien Sozialer Arbeit** betonten,
- sind *heute* weitgehend den Stimmen gewichen, die im Interesse der Bestandssicherung der sozialen Dienste der Diakonie und anderer Verbände dem **Ökonomisierungsdruck Folge leisten** bzw. diesen **nicht mehr hinterfragen**.



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

Der übergreifende politische Transformationsprozess des Sozialstaats

- Neubestimmung des Verhältnisses von Staat, Markt und Gesellschaft
- Markt als Vorbild und Prinzip des Staates
- Rolle des Sozialstaats nicht mehr die Adressierung und Steuerung gesellschaftlicher Problemlagen, sondern die Moderation des Wettbewerbs zwischen den am Marktgeschehen Beteiligten
- **Die sozialen Einrichtungen treten nun als Wettbewerber gegeneinander auf.**



1. Ethische Dilemmata bei Fusionen und Übernahmen als gesamtgesellschaftliches Problem

- Wirkt sich die Konkurrenz um Größe und Gewinn auf die Werte der Organisationen aus?
- Ist es nicht im gesamtgesellschaftlichen Interesse, dass bestimmte Bereiche der Sozialwirtschaft auch dann unternehmerisch tätig sein können, wenn die Investitionen nicht rentabel sind, einfach weil es gesellschaftlich als notwendig erachtet wird, diese Bereiche trotzdem zu versorgen?



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

Im Zusammenhang von Fusionen und Übernahmen relevante Werte

- Ehrlichkeit, Loyalität und persönlichem Engagement;
Verantwortung und Rechenschaftspflicht in wirtschaftlichen Bestrebungen
- Innovation, Kreativität und unternehmerische Freiheit
- Möglichkeit geben, im eigenen Interesse zu handeln und zur Solidarität untereinander
- Verantwortung gegenüber Stakeholdern
- Verantwortung des Leitungspersonals v.a. den benachteiligten Menschen gegenüber
- Verantwortung und Loyalität der professionellen Kräfte den Kunden gegenüber;
Verpflichtung zum persönlich uneigennützigem Handeln



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

Checkliste der Woodstock-Gruppe für Personen und Institutionen in Fusions- und Übernahme-Transaktionen

Verfahrenstechnische Fragen

- A) Interessenskonflikte
- B) Informations- und Eigentumsrechte
- C) Fairness

Fragen zum Ergebnis der Transaktion

- A) Kosten und Gewinn
- B) Fairness
- C) Institutionelle Folgen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

A. Interessenskonflikte

- ✓ Vertrauen einer anderen Parteien der Transaktion und Vertrauen anderer Geschäftspartner
- ✓ Offene Information über die Rolle des vermittelnden Agenten
- ✓ Gutachten oder eine externe Beratung über die Zweckmäßigkeit oder die Bedingungen der Transaktion
- ✓ Zur Forcierung einer Fusion verleitende Belohnung(ssstrukturen) für die Unternehmensführung
- ✓ Alternative Strukturen mit Kundenperspektive

Verfahrenstechnische Fragen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

B. Informations- und Eigentumsrechte

- ✓ offene und unvoreingenommene Untersuchung der Hintergründe der Transaktion
- ✓ Sicherstellung des Datenschutzes
- ✓ angemessene Entschädigung für die Nutzung dieser Informationen
- ✓ Zugang zu relevanten und geeigneten Informationen
- ✓ Schutz von Geschäftsgeheimnissen

Verfahrenstechnische Fragen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

C. Fairness

- ✓ Bedingungen der Transaktion im Einklang mit den berechtigten Interessen, Verpflichtungen und Erwartungen der Teilnehmer der Transaktion
- ✓ Freie, kompetente und ethisch reflektierte Entscheidungen
- ✓ Möglichkeit aller beteiligten Parteien zu Einwänden
- ✓ faires Aushandlungs-Verfahren

Verfahrenstechnische Fragen



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

A. Kosten und Gewinn I.

- ✓ Auswirkungen auf die Anspruchsgruppen der an der Transaktion beteiligten Unternehmen
- ✓ Auswirkungen der Transaktion auf Manager oder Direktoren
- ✓ Auswirkungen der Transaktion auf Mitarbeiter

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

A. Kosten und Gewinn II.

- ✓ Auswirkungen auf Geschäftspartner und Kunden der beteiligten Unternehmen
- ✓ Auswirkungen auf die Marktmacht der überlebenden Unternehmen
- ✓ Auswirkungen auf den Wettbewerb
- ✓ Auswirkungen auf die Umgebung
- ✓ Auswirkungen auf die Volkswirtschaft
- ✓ Auswirkungen einer misslungenen Transaktion auf die betroffenen Parteien

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

B. Fairness

- ✓ Aufteilung der Gewinne aus der Transaktion
- ✓ Verteilung der Kosten auf die Parteien
- ✓ Zukunft der „Verlierer“

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



2. Prozedurale Verfahren zur Beachtung ethischer Aspekte in Fusionsprozessen

C. Institutionelle Folgen

- ✓ Erhöhung der Produktivität der Unternehmen durch die Transaktion
- ✓ Handlungsalternativen

- ✓ Abwägen des Nutzen und der Risiken der Transaktion
- ✓ Auswirkungen eines Verzichts auf die Transaktion

Fragen zum Ergebnis der Transaktion



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Carol Yeh-Yun Lin & Yu-Chen Wei (2006)

The Role of Business Ethics in Merger and Acquisition Success: An Empirical Study

- 264 Proben
- Finanz-Unternehmen
- in Taiwan

**→ Ethisches Verhalten in M & A-Prozessen korreliert
signifikant mit der Arbeitsleistung der Arbeitnehmer!**



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Wenn Mitarbeiter während des Fusionsprozesses
den Eindruck von Arbeitsplatz-Sicherheit
gewinnen,

... führt dies zu einem höheren Engagement im
Unternehmen.

1. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Wenn Mitarbeiter nach der Fusion den Eindruck einer gerechten Behandlung bei der Fusion gewinnen,

... führt dies zu einem höheren Engagement im Unternehmen.

2. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Wenn Mitarbeiter nach der Fusion eine Praxis der
„Fürsorge“ erleben,
... führt dies zu einem höheren Engagement im
Unternehmen.

3. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

Das nach dem Fusionsprozess gezeigte Engagement für das (neue) Unternehmen ist Ausdruck der Beziehung zwischen der wahrgenommenen Wirtschaftsethik und der Arbeitsleistung.

4. These



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

- Balance zwischen den Bedürfnissen der erworbenen Belegschaft und der Aufrechterhaltung eines Pools an qualifizierten Mitarbeitern
- großer Effekt der Arbeitsplatzsicherheit auf die Unternehmensbindung und die Arbeitsleistung

Zusammenfassung der Ergebnisse



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

- Wahrnehmung der übernommenen Arbeitnehmer im Blick auf eine gerechte Behandlung und eine fürsorgliche Praxis des neuen Unternehmens
- Vermeidung von Missverständnissen durch offene und effektive Kommunikation
- Hohe Bindung an das Unternehmen durch authentischen Fürsorge

Zusammenfassung der Ergebnisse



3. Empirische Untersuchung zur Rolle der Ethik bei Fusionen und Übernahmen

- Stärkung der Bindung der neuen Arbeitnehmer an das Unternehmen vor Erhöhung der Arbeitsleistung
- Entwicklung eines Stufenplans
 - Mitteilung ethischer Verhaltensstandards des neu fusionierten Unternehmens an relevante Anspruchsgruppen
- Verlässliches ethisches Verhalten während des Fusionsprozesses
 - Sicherheit
 - Bindung an das Unternehmen

Zusammenfassung der Ergebnisse



**Bei Fusionen und Akquisitionen
ist der menschliche Faktor
der kritische Erfolgsfaktor!**

→ Aufgabe der Führungskräfte:

- ✓ Kreativität und Sensibilität für Veränderungen bei den Mitarbeitenden und weiteren Anspruchsgruppen
- ✓ Verkörpern der unternehmerischen Werte

Zusammenfassung der Ergebnisse