



Zakup niemieckiej firmy otwiera drogę w świat

Gdy polskie przedsiębiorstwa decydują się na rozwój za granicą, często obierają za cel rynek niemiecki. Mimo niedużej odległości kraje te dzieli kulturowa przepaść. Sprawdzonej wiedzy na ten temat można przekuć w sukces procesów fuzji i przejęć.

PONAD 50% UDANYCH TRANSAKCJI ZAGRANICZNYCH polskich firm dotyczy rynku niemieckiego (CMS European M&A Study). Charakteryzuje się on wysoką stabilnością regulacyjną, bliskością geograficzną oraz stwarza wiele możliwości, m.in. zdobycie kapitału, dostęp do nowych technologii, a także duży rynek zbytu. Inwestycje w dojrzałe organizacje niemieckie otwierają drzwi do najlepiej rozwijającego się rynku w Europie i często okazują się naturalnym krokiem w rozwoju działalności rodzimych przedsiębiorstw.

Jedną z barier, które trzeba pokonać w drodze na rynek niemiecki, jest silny patriotyzm gospodarczy. Z pomocą przychodzą fuzje i przejęcia oraz długofalowa strategia ekspansjonistyczna.

Różnice kulturowe a M&A

Przy transakcjach transgranicznych należy szczegółowo planować, jak oba biznesy mają być zintegrowane pod kątem geograficznym, funkcyjnym i organizacyjnym. Podejmując działania akwizycyjne w Niemczech, warto mieć świadomość różnic gospodarczo-biznesowych oraz kulturowych, które przekładają się na inny sposób prowadzenia biznesu.

Niemiecki styl zarządzania charakteryzuje się: płaskimi strukturami organizacyjnymi, szybkimi ścieżkami decyzyjnymi, koncentracją na efektywności działania, zaufaniem i szacunkiem w kontaktach międzyludzkich. Uwzględnianie tej wiedzy w komunikacji zarówno w trakcie transakcji, jak i po jej zamknięciu jest kluczem do sukcesu ekspansji.

Marcin Dembowski, certyfikowany partner Adizes Institute WorldWide oraz ekspert związany ze Strzyżewska Consulting, podkreśla, jak ważne jest sprecyzowanie wzajemnych oczekiwań zarówno firmy przejmującej, jak i przejmowanej. „Nie można pozwolić sobie już na samym początku procesu na ignorowanie drugiej strony i potrzeb jej pracowników. Jeżeli decydujemy się na przejęcie firmy zagranicznej, dodatkowo będziemy musieli zmierzyć się z problemem zderzenia różnych systemów zarządzania i różnych kultur” – podkreśla. W wyniku połączenia zwiększa się zróżnicowanie w firmie, co tworzy ogromne możliwości poprawy wydajności i innowacyjności organizacji. Menedżerowie często ignorują te kwestie, przez co sabotują własną pracę. Dembowski przestrzega: „Bez odpowiednich programów i inicjatyw

mających na celu zrozumienie różnic kulturowych i wypracowania nowych standardów współpracy może zabraknąć synergii niezbędnej do sprawnego funkcjonowania”.

Im lepiej menedżerowie firmy przejmującej zrozumieją różnice między kulturą swojej firmy a kulturą w firmie przejmowanej, tym łatwiej będzie im zaprojektować działania integracyjne i skutecznie zamknąć proces przejęcia. Tomasz Budziak, ekspert międzynarodowego biznesu rodzinnego, związany z KBA i Strzyżewska Consulting, zwraca uwagę na perspektywę firm rodzinnych: „Wiele polskich firm rodzinnych planujących ekspansję zagraniczną mierzy się z kilkoma dodatkowymi wyzwaniami. Do rutynowych problemów operacyjnych dochodzą kwestie związane z niemożnością przeniesienia stylu zarządzania opartego na autorytecie założyciela biznesu”. W związku z tym na etapie planowania należy uwzględnić potencjalne problemy i sposoby przeciwdziałania im, by nie zaprzepaścić swoich szans na udaną ekspansję na rynek niemiecki. To ważne, ponieważ duże i wyspecjalizowane polskie spółki rodzinne przejmują firmy na terenie Niemiec nie tylko po to, aby rozszerzać swoją działalność na ten

rynek. Dla nich stanowi on często drzwi do kolejnych rynków europejskich.

Cechy kulturowe a komunikacja

Podczas ekspansji ważne jest również przygotowanie do rozmów i negocjacji. Dla Niemców duże znaczenie w rozmowach biznesowych ma używanie merytorycznych argumentów. Trudno jest przekonać niemieckiego menedżera do realizacji zadania, jeżeli zostaje mu ono narzucone autorytarnie. By wyzwolić pełen potencjał w osobach tej narodowości, lepiej przedstawić w sposób czytelny i zrozumiały propozycję, postępując się licznymi argumentami. O wiele lepszy efekt da wyjaśnienie, dlaczego zadanie trzeba wykonać, czemu ma służyć i jaki ma być jego rezultat. Przy okazji uda się zbudować autorytet i wzbudzić cenne w tej kulturze zaufanie.

Zapracować na nie można również dzięki transparentnej komunikacji, która pomoże pracownikom przejmowanej firmy odnaleźć się w nowej sytuacji. Informowanie o planach związanych z zatrudnieniem, zasadami pracy, nowymi przełożonymi może zniwelować poczucie niepewności, które często przekłada się na strach, opór wobec zmian i spadek zaangażowania.

Partnerstwa jako przygotowanie do akwizycji

Zazwyczaj firmy rodzinne planujące ekspansję do Niemiec, zanim podejmą decyzję o akwizycjach, korzystają ze wsparcia lokalnych partnerów. Takie działanie jest mniej ryzykowne, a daje szansę na dokonanie wstępnej oceny przejmowanej firmy i lepsze poznanie jej kluczowych decydentów. W wypadku niemieckich firm rodzinnych właściciele chętniej sprzedają je osobom, które znają, lubią i darzą zaufaniem. Zdarza się, że po rozpoczęciu bliskiej

JAK RÓŻNI SIĘ PROWADZENIE BIZNESU W POLSCE I NIEMCZECH

	Polska	Niemcy
Zaufanie	Oparte zarówno na relacjach międzyludzkich, jak i na merytoryce	Oparte na merytorycznej i efektywnej pracy, mało relacyjne
Informacje zwrotne	Hierarchiczny sposób zarządzania, małe zaangażowanie podwładnych w proces podejmowania decyzji	Dialog pracowników z liderem, bezpośrednie przekazywanie informacji zwrotnych
Terminowość	Akceptacja spóźnień i opóźnień w realizacji zadań, elastyczne podejście do harmonogramu spotkania	Bezwarunkowa realizacja zobowiązań na czas, przestrzeganie harmonogramu spotkania
Komunikacja	Informacje przekazywane między wierszami, bardziej emocjonalna	Komunikaty formułowane bezpośrednio, niski poziom emocjonalności
Przywódstwo	Duże przywiązanie do hierarchii, autonomiczne decyzje lidera	Średnie przywiązanie do hierarchii, ale decyzje podejmowane partycypacyjnie podczas debat
Argumentacja	Często brak uzasadnienia wyborów i brak dyskusji na ich temat	Uzasadnienie wyborów oparte na merytorycznych argumentach
Niezgoda	Wyrażana mało konfrontacyjnie, ale z udziałem emocji	Wyrażana konfrontacyjnie, bez emocji

współpracy w ramach joint venture ostateczna cena zakupu takiej firmy jest niższa o 10–20%. Spokojniejsi o dalsze losy firmy właściciele są skłonni ją oddać w dobre ręce nawet za niższą cenę.

Na ciekawą zależność zwraca uwagę Tomasz Budziak: „Ekspansja polskich biznesów rodzinnych staje się łatwiejsza także z powodów pokoleniowych. Młodsza generacja często jest lepiej od swoich rodziców wyedukowana i przygotowana do płynnego wejścia w międzynarodowe otoczenie”. Ekspert przypomina dawną praktykę wysyłania młodych sukcesorów na zagraniczne placówki, gdzie nabierali samodzielności, by po powrocie rozwijać odziedziczony biznes. W taki sposób była przygotowywana sukcesja Johna Elkana, obecnego prezesa Fiata Chryslera. Nim objął swoje stanowisko, wcześniej był zatrudniony m.in. w Tychach, Birmingham, Lille.

Transgraniczne fuzje i przejęcia (*cross-border M&A*) stanowią złożone i skomplikowane procesy. Częstym błędem okazuje się ignorowanie różnic organizacyjnych, które tylko na pozór są nieistotne. Ponadto Dembowski zwraca uwagę na konieczność uporządkowania sytuacji wewnętrznej w firmie: „Jeżeli nie zidentyfikujemy własnych ograniczeń, a potem nie będziemy nad nimi pracować, może nam zabraknąć energii na radzenie sobie z nowymi wyzwaniami wynikającymi z przejęcia na zagranicznym rynku”. W przypadku ekspansji nie istnieje droga na skróty, jedynie wielopłaszczyznowe przygotowanie pozwoli urzeczywistnić ekspansjonistyczne ambicje. •

Joanna Strzyżewska, ekspert z zakresu przeprowadzania transgranicznych procesów fuzji i przejęć realizowanych przez polskie firmy w krajach z regionu DACH