

Fusionen – Unternehmen mal schnell zusammengestrickt?

Schlagzeilen wie „...der größte Firmenkauf in der Unternehmensgeschichte“ oder „Die Übernahme des Konzerns durch die Firmengruppe war der wichtigste Deal des letzten Jahrzehnts“ machen deutlich, dass hier nicht nur finanziell Berge bewegt werden.

Die Integration von Unternehmen oder Betrieben bewegt insbesondere die betroffenen Menschen.

Das wichtigste Projekt im Leben

Bei einer Unternehmenstransaktion (M&A-Transaktion) geht es nicht nur um den Kauf. Die Hauptaufgabe liegt in der anschließenden Integration. In der Regel wird das sehr häufige Scheitern von M&A-Transaktionen primär auf Probleme in der Integrationsphase zurückgeführt. Ein Unternehmenszusammenschluss ist im Leben eines Managers oftmals das wichtigste Projekt. Umso unverständlicher erscheint es, wenn klar wird, dass dieses Riesenprojekt nur unzureichend durchdacht umgesetzt wird. Nicht nur das Projektmanagement insbesondere auch die Psychologie des Organismus der Unternehmen bleibt dabei kaum berücksichtigt. Es kann daher nicht überraschen, dass 60 bis 70 Prozent der Unternehmensübernahmen scheitern. Dabei gehen oftmals nicht nur Millionen verloren. Unverträglichkeiten der Kulturen und mangelnde Kommunikation sind die häufigsten Gründe, weshalb Fusionen und Übernahmen scheitern.

Bereits bei der Betrachtung der Merger Phasen wird die Gefahr deutlich.



Dabei kommen verschiedene strategische Vorgehensweisen zum Ansatz:

- Man versucht die übernommene Einheit einzupassen. Dabei wird angenommen, dass die bestehenden Strukturen bewährt sind und nicht geändert werden sollen.

- Man versucht das Beste aus beiden Welten für das neue Konstrukt zu finden und für das Unternehmen nutzbar zu machen. (Merger of Equals)
- Nach dem Grundsatz „Never touch a running system“ bleiben beide Organisationen nebeneinander bestehen. Hierbei kann aber leicht eine Verdoppelung der Stabsfunktionen entstehen.

Ist die Fusion beschlossen, hängt der Erfolg von einem professionellen Management in der Post Merger Phase – und insbesondere im Personalmanagement – ab.

Fusionen wirken bedrohlich

Für viele Mitarbeiter und Führungskräfte sind Fusionen und Umstrukturierungen in der Tat bedrohlich, weil ihr Arbeitsplatz möglicherweise wegfällt oder sich grundlegend verändert. Und hier liegt aus Sicht der Personalverantwortlichen das größte Risiko. Und die größte Herausforderung.

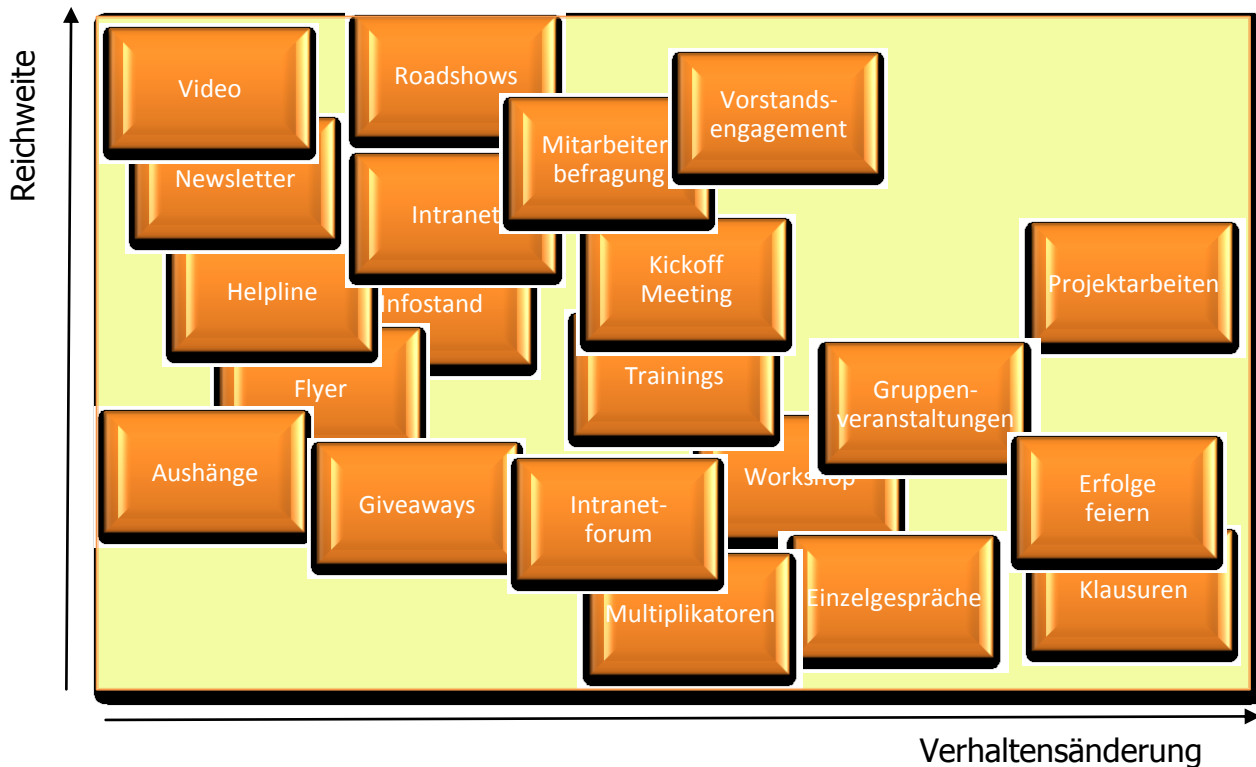
Jedes Unternehmen, jeder Mitarbeiter im Unternehmen ist einzigartig und somit auch jeder Zusammenschluss von Unternehmen als emotionsfähige Organisationsform. Das Design der Integrationselemente muss deshalb ebenso individuell an die Situation angepasst sein. Folgende Elemente gilt es dabei zu berücksichtigen:

- Effektive Integrationsstrategie, -planung und -organisation
- Festlegung des Integrationsansatzes
- Gezieltes Synergiemanagement
- Steuerung der Post Merger Integration-Projekte (PMI)
- Frühzeitige Festlegung der Führungs- und Organisationsstruktur
- Effektives Personalmanagement
- Einleitung des kulturellen Wandels durch Change Management Prozesse
- Umfassendes Kommunikationsmanagement

Der Schlüssel zur Lösung dieser häufig anzutreffenden Probleme liegt in einer kompetenten und glaubwürdigen Kommunikation. Um Zuversicht, Vertrauen und eine positive Identifikation mit der neuen Unternehmensform zu fördern, müssen die angestrebten Ziele des Mergers offen und emotional ansprechend kommuniziert werden. Die Mitarbeiter werden nur dann für Veränderungen gewonnen, wenn man die Anforderungen und Aufgaben der Integration gemeinsam erarbeitet. Unsicherheiten und Motivationsdefizite können vermieden werden, indem man Betroffene zu Beteiligten macht!

Durch geeignete Instrumente wird hierbei versucht, die unterschiedlichen Unternehmens- und Kommunikationskulturen aufeinander abzustimmen.

Offenheit, Klarheit und Wahrheit in der Kommunikation mit den Betroffenen hilft das Risiko des Boykotts zu reduzieren. Jedoch führt der ausschließliche Einsatz einzelner Instrumente der PMI Kommunikation nicht zum gewünschten Effekt.



Um die notwendigen Instrumente in dieser Phase auszuwählen, muss man sich zuerst die möglichen Gründe für das Scheitern einer Unternehmensfusion ansehen.

In vielschichtigen Befragungen wird immer wieder bemängelt,

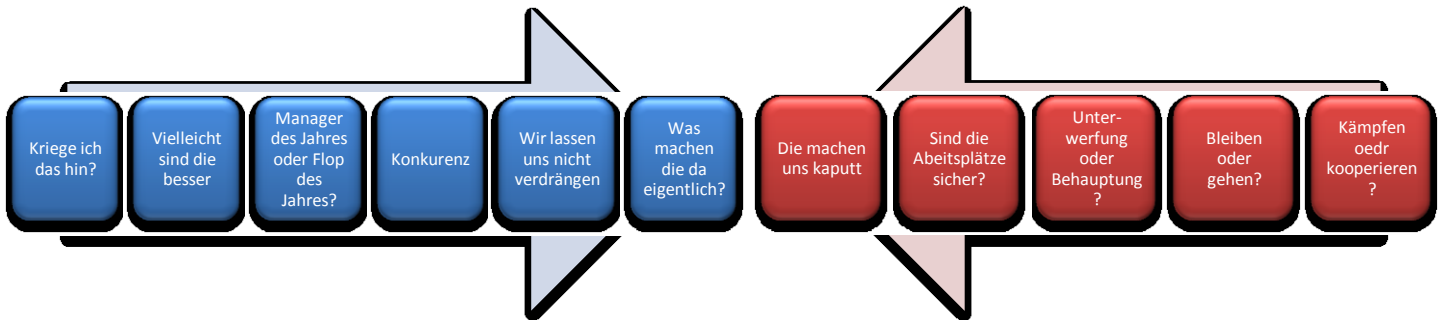
- dass sich Unternehmenslenker profilieren wollten
- dass die Leistungsfähigkeit des neuen Unternehmens falsch eingeschätzt würde
- dass interne Konflikte unterschätzt würden
- dass die zu hohen Erwartungen der Mitarbeiter nicht erfüllt würden
- dass unterschiedliche Kulturen aufeinander prallen

Vor allem der für die Integration notwendige Zeitbedarf wird dabei vielfach unterschätzt, viele Fusionen sind letztlich auch daran gescheitert, dass die Interessen der Mitarbeiter übergangen wurden und Synergien lediglich durch Personalabbau realisiert werden konnten. Der Integrationserfolg steht nach einhelliger Meinung mit dem „Wollen“ und dem „Können“ der Beteiligten. Die Integration muss unbedingt von den Beschäftigten mitgetragen werden und sie müssen zudem die Kompetenz haben, die Integration umzusetzen. Das mangelnde Commitment der Mitarbeiter und Widerstände im mittleren Management sind dabei die wesentlichen Integrationshemmnisse.

Neben den rein rechtlichen Vorgaben ist auch die frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertreter notwendig. Sie sind oftmals die Vertrauensträger im Unternehmen und können die Stimmung nachhaltig beeinflussen. Verzögerungen und immense Kosten, lange Verhandlungen und unrealistische Forderungen in Interessenausgleich und Sozialplänen können entstehen, wenn es nicht gelingt den Betriebsrat zum Mitstreiter des Projekts zu machen.

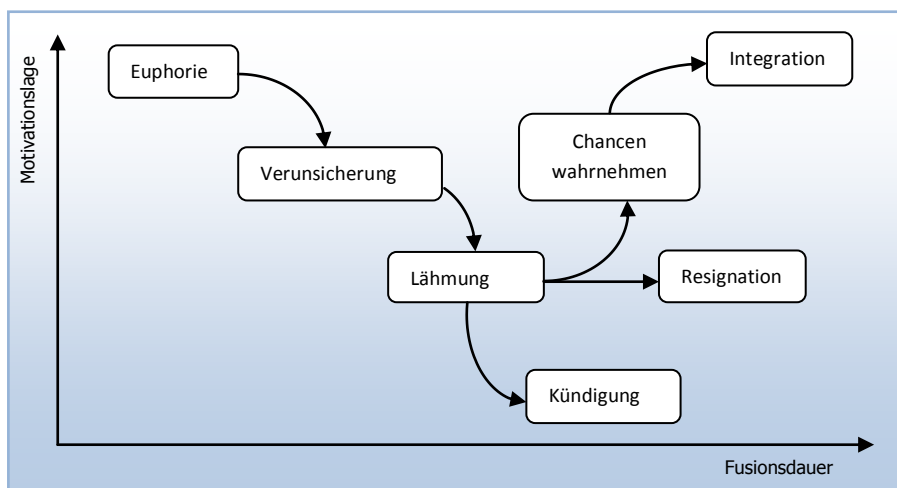
Zu hohe Erwartungen

Mit Fusionen sind stets sehr hohe Erwartungen, vielfach aber auch Ängste und Ablehnung verbunden.



Diese Erwartungen und Ängste hängen einerseits von der Art des Mergers und andererseits von der Kommunikation des Integrationsprozesses ab.

Vielfach wird von einem „Merger of Equals“ also einer Verschmelzung gleichwertiger Unternehmen gesprochen. Doch selten ist dies bei ehrlicher Betrachtung der Fall. Leider wird dieses Synonym häufig missbraucht um während der Phase den Eindruck zu erwecken, es werde nichts groß verändert. Dies scheint nur ein bequemer Weg in der Kommunikation und deutet darauf hin, dass die Verantwortlichen nicht die notwendige Konfliktbereitschaft einbringen. Die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln dabei leicht übertriebene Hoffnungen die nach der Übernahme nicht erfüllt werden können.



Allein hier zeigt sich schon, wie wichtig eine vorher durchdachte, schlüssige und durchhaltbare Kommunikation ist. Dies ist Aufgabe des Personalmanagements das bereits in der Phase der Due Diligence in die Steuerungsgremien einzubinden ist. Denn personalbezogene Faktoren leisten einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg eines M&A-Projektes.

Neue Hauptrolle im zweiten Akt

Bedenkt man, wie schwierig die Verhandlungen von der Due Dilligence bis zum Contracting waren, so wird klar, dass in dieser Phase der klare Macher gefragt war: Hart in der Verhandlungsführung und auf der Zeitschiene ergebnisorientiert. Bedenkt man weiter, dass in der danach folgenden Post Merger Integrationsphase die betroffenen Menschen den Deal zum Erfolg oder Misserfolg führen, so wird klar, dass hier ein anderer Managertyp die Integration vorantreiben muss. Dieser „Integrationsmanager“ ist in seiner Kommunikationsart und Vorgehensweise daher völlig anders geartet als der Macher vorher. Und er muss direkt von der Vorstandsetage auf höchstem Hierarchielevel eingesetzt sein. Nach einer Untersuchung des DGFP e.V. sind die PMI-Projektleiter oftmals jedoch nur branchenerfahren und haben bisher noch keine Integrationen gesteuert. Hier lohnt der Einsatz eines externen branchen- und integrationserfahrenen Managers auf Zeit.

Auf der Zeitschiene sind zudem zwei weitere wichtige Themen zu bedenken: Die frühzeitige Auswahl des zukünftigen Führungsteams sowie der Leistungsträger und die Führung der Mitarbeiter in dieser Phase.

Es wird Führung erwartet

Bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt muss die zukünftige Führungsmannschaft feststehen. Und zwar namentlich und über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Die Führungsmannschaft wird in der Integrationsphase die argumentative Hauptlast der Kommunikation tragen. Ihre Loyalität zum Projekt gestaltet den Erfolg desselben maßgeblich mit. Insofern müssen sie bereits vor der externen Information mit der Kommunikationsstrategie vertraut sein. Wenn die Betroffenen erst über die Medien von der vollzogenen Fusion erfahren, ist der Schaden kaum zu reparieren.

Eine Roadmap legt fest, wer, wann und worüber informiert. Es muss in diesem Zusammenhang auch klar sein, dass Kommunikation nicht einseitige Information sein darf. Der klare und offene Dialog mit den Mitarbeitern ist unverzichtbar. Hierzu müssen die Führungskräfte geschult werden. So kann beispielsweise eine FAQ, die sich mit möglichen Fragen und Einwänden beschäftigt, den Führungskräften eine wesentliche Hilfestellung geben. Der direkte Dialog mit den Projektverantwortlichen unterstützt den Dialog mit den Mitarbeitern. Beispielsweise kann eine Hotline hierzu wertvolle Dienste leisten.

Nun gibt es sehr unterschiedliche Meinungen über den Umgang oder die Harmonisierung unterschiedlicher Unternehmenskulturen. Während die Einen von der Heranführung und der intensiven Kommunikation zu Kulturthemen sprechen, raten Andere sich hierzu überhaupt nicht zu äußern da erst dann die Unterschiede diskutiert würden. Klar ist jedenfalls, dass die Unterschiede oftmals erfolgskritisch

sind. Die Strategie der neuen Unternehmung wird hier sicherlich entscheidend sein wie mit Kulturunterschieden umzugehen ist.

Da Unternehmen von Menschen getragen werden, ist jede Unternehmensfusion so einzigartig wie die Menschen in den Unternehmen. Und somit wird jede Fusion neue Erkenntnisse mit sich bringen. Nur eine konsequente Dokumentation der Erfahrungen ermöglicht eine systematische Analyse des Projekts. Und nur wenn diese Analyse auch wirklich strukturiert angegangen wird hat das Unternehmen als Organisation die Möglichkeit für weitere Projekte zu lernen.

Fusionen sind also nur dann von Erfolg gekrönt, wenn neben den finanziellen Hardfacts auch qualitative Elemente berücksichtigt werden. Die frühe Einbindung des Personalmanagements und eine klare Kommunikationsstrategie sind unverzichtbare Elemente in derart komplexen Projekten.

Der Autor: Hans Haslberger, Jahrgang 1955, berät Unternehmen bei Strukturänderungen, Firmenintegrationen und Fragen zum Human Resources Management. Als Personalleiter mittlerer und größerer Unternehmen hat er vielfältige Merger begleitet. www.haslberger.net