



Thema: Integrationsmanagement

1. Vorwort: ... die Fusion als Allheilmittel?

2. Eine Prise Theorie

2.1 Definitionen

2.2 Synergien

2.3 Der entscheidende Engpass: Zeit

3. Integration in der Praxis

3.1 Konzept

3.2 Kommunikation

3.3 Kultur

3.4 Krisen

4. Emotionale Faktoren

4.1 Macht und Kontrolle

4.2 Reibungsverluste

4.3 Risikoasymmetrie

4.4 „Die goldenen Zeiten“

5. Kalenderblatt

6. STEIDL Unternehmensberatung

1. Vorwort: ... die Fusion als Allheilmittel?

Liebe Leser,

es vergeht kein Tag, an dem wir nicht erfahren, dass Unternehmen – quer durch alle Branchen – mit dem Resultat organischen Wachstums nicht zufrieden sind und daher auf Wachstum durch Zukauf setzen. Studien der Harvard Business School zeigen jedoch, dass mehr als 60 % dieser Akquisitionen und Fusionen als gescheitert gelten müssen, da die beabsichtigten wirtschaftlichen Erfolge nicht erzielt wurden.

Wenn wir dann nur die Akquisitionen betrachten, bei denen die reelle Chance nachhaltiger Ergebnisverbesserungen bestanden hat, dann wird als Hauptursache für die Misserfolge (ca. 80 % aller untersuchten Fälle!) eine misslungene Integration genannt.

Grund genug für uns, an dieser Stelle einmal genauer zu beleuchten, welche Hindernisse und Fallstricke zu beachten sind, wenn man eine Integration erfolgreich durchführen will.

Nebenbei bemerkt: Auch einfache Sachverhalte werden in Fachliteratur und Fachpresse zunehmend mit einem wichtig klingenden Gemisch aus Englisch und Deutsch („Denglisch“) beschrieben. Als regelmäßige Leser meines Newsletter wissen Sie, dass ich versuche, mich diesem Trend nicht anzuschließen. Das ist gerade beim heutigen Thema eine echte Herausforderung!

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

2. Eine Prise Theorie

2.1 Definitionen

Um die Wirkungsweise von Integrationsmaßnahmen verständlich zu machen, ist es notwendig, einige Begriffe zu erläutern:

Ein **Unternehmenskauf** (= **Akquisition** oder **Takeover**) liegt dann vor, wenn ein Unternehmen ein anderes kauft.

Bei einer **feindlichen Übernahme** (= **Hostile Takeover**) lehnen Management und/oder Gesellschafter des übernommenen Unternehmens die Übernahme ab.

Schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zu einem neuen Unternehmen zusammen, spricht man von einer **Fusion** (= **Merger**).

Sowohl Übernahmen als auch Fusionen stellen i. d. R. einen **Betriebsübergang** nach § 613 a BGB dar, der für die Arbeitnehmer auf die Dauer von 12 Monaten die Fortdauer ihrer Arbeitsverträge gewährleistet.

Von **Diversifikation** oder **Diversifizierung** spricht man, wenn ein Unternehmen einen Wettbewerber erwirbt (Güterwagenbauer kauft Güterwagenbauer = **horizontale Diversifikation**), ein Unternehmen aus der gleichen Wertschöpfungskette – vor- oder nachgelagert – erwirbt (Schienenproduzent kauft Stahlwerk oder Schienenverlegetrieb = **vertikale Diversifikation**) oder mit dem Ziel der Risikostreuung in eine „neue“ Branche investiert (Motorenbauer kauft Schokoladenfabrik = **laterale Diversifikation**).

Synergien im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen liegen immer dann vor, wenn entweder für den gemeinsam erzielten Erfolg nicht die Summe aller Aufwendungen benötigt wird oder aber die Summe aller Aufwendungen zu mehr als der Summe aller Erträge führt.

2.2 Synergien

Wie bereits erwähnt lassen sich Synergien als Vorteile im Markt definieren, die sich ohne zusätzliche Aufwendungen realisieren lassen. In Märkten mit anhaltendem Verdrängungswettbewerb können Synergien auch darin liegen, die Stellung im Markt bei gleichzeitiger Aufwandsreduzierung zu halten. Unabdingbare Voraussetzungen für die Nutzung von Synergien sind in jedem Fall nennenswerte Überschneidungen im Produktportfolio und/oder vergleichbare Geschäftsmodelle. Beides muss sowohl operativ als auch strategisch gegeben sein.

Ohne Synergien hilft auch ein gutes Integrationsmanagement nicht weiter; mit Synergien wird die Integration noch lange nicht zum Selbstläufer!

Problematisch hinsichtlich der Nutzung von Synergien ist regelmäßig der Beginn einer Integration, da die Aufwendungen und die Integrationskosten mit Sicherheit anfallen, während sich die Erträge – auch aus Gründen, die später noch erläutert werden – verzögert einstellen können.

Verschärft wird diese Situation durch den Erwartungsdruck, der seitens der Gesellschafter, der Banken und des Kapitalmarkts aufgebaut wird. Für das erworbene Unternehmen ist ein Kaufpreis gezahlt worden, in den die zukünftigen Erträge (genauer: die auf den Erwerbszeitpunkt abgezinste Einnahmenüberschüsse) eingerechnet worden sind; wenn die Synergieeffekte mit Verzögerung eintreten, sind kurzfristige Renditeerwartungen der Investoren nicht zu erfüllen. Auch das der Landwirtschaft entlehnte Motto „Ein gutes Ross zieht langsam an“ hilft da nicht weiter.

Die Vorgehensweise zur Realisierung von Synergien gliedert sich in drei Schritte:

1. Ermittlung und Quantifizierung der Synergiepotenziale
2. Ableitung eines Umsetzungsplans mit Meilensteinen für den gesamten Realisierungszeitraum
3. Bestimmung des/der Projektteams und Realisierung (wichtiges Werkzeug: Projektcontrolling)

2.3 Der entscheidende Engpass: Zeit

Eine Ausprägung des Erwartungsdrucks findet sich in einem immensen Zeitdruck, der sich bei börsennotierten Unternehmen in der ständigen Erwartung nachhaltig positiver Kursentwicklungen ausdrückt. In diesen Zusammenhang passt die Feststellung des Vorstands eines im DAX notierten Unternehmens während einer Pressekonferenz, in der eine Großfusion angekündigt wurde:

**„Wir müssen mit ersten Ergebnissen da sein,
bevor unsere Aktionäre nervös werden.“**

Sind bei der Bekanntgabe der Fusion oder Übernahme die Kurse gestiegen, so werden bereits nach kurzer Zeit Unternehmensnachrichten eingefordert, die diese Kursbewegungen untermauern. Man sagt hier, die positive Entwicklung sei bereits in die Kurse „eingepreist“.

Weitaus größer noch wird der Zeit- und Ergebnisdruk dann, wenn es nach Bekanntgabe des Unternehmenszusammenschlusses keine oder fallende Kursbewegungen gegeben hat: Der Kapitalmarkt sieht keine Wertsteigerung oder gar eine Wertvernichtung in der Zukunft des Unternehmens.

Da das auch ein Misstrauensvotum gegenüber dem Management ist, steht dieses vor dem Dilemma, mit Sofortprogrammen die Ergebnis- und Vertrauenslücke zu schließen und dabei möglicherweise strategische Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu beschädigen.

Auch innerhalb der Unternehmen kann der Ergebnis- und Zeitdruck zu bedenklichen Auswirkungen führen:

Persönliche Sorgen bei Management, Führungskräften und Mitarbeitern führen zu einem deutlichen Produktivitätsknick, der bei längerer Dauer den Bestand des Unternehmens gefährden kann.

Die Loyalität der Mitarbeiter wird durch die anschwellenden Gerüchte in einem Maße beeinflusst, dass die für das Gelingen des Zusammenschlusses notwendige Identifizierung mit dem Unternehmen deutlich darunter leidet.

Zu guter Letzt werden manche Wettbewerber diese Phase dazu nutzen, Mitarbeiter abzuwerben, die Kunden des Unternehmens zu verunsichern oder auch bei Lieferanten für Irritationen zu sorgen.

Auf den Punkt gebracht: Das enge Zeitfenster eines Unternehmenszusammenschlusses ist einer der Prüfsteine für die Qualität des Integrationsmanagements – und dieser Prüfstein liegt ganz weit vorn!

3. Integration in der Praxis

3.1 Konzept

Die grundsätzliche Festlegung in einem Integrationskonzept besteht in der Bestimmung der **Integrationstiefe**.

Soll eine Übernahme ohne gesellschaftsrechtliche Eingliederung vollzogen werden, steht eine Integration im eigentlichen Sinne nicht zur Diskussion, da es um eine „reine“ Finanzbeteiligung geht. Die Integration beschränkt sich hier auf juristische und Finanzierungsfragen. Daraus folgt auch, dass es außer Finanzvorteilen wie durch reduzierte Zinsen in Folge eines konzerninternen Revolving oder z. B. durch Einkaufsbündelungen keine weiteren nennenswerten Vorteile gibt. Wir haben hier eine typische Diversifikation mit dem Hauptziel der Risikostreuung, die mitunter auch als **Finanzholding** bezeichnet wird.

Bei einer beabsichtigten gemeinsamen Führung, die zum Teil mit der Ausgründung von Betriebseinheiten verbunden ist, die nicht zum Kerngeschäft zählen, spricht man von einer **Managementholding**.

Bei einer echten Übernahme geht es um die Realisierung „echter“ Synergien, die aber durchaus nicht immer in einer Vollintegration bestehen muss, sondern auch in einer sinnvollen Teilintegration gleichartiger Prozesse wie z. B. in Produktion, Vertrieb und Verwaltung bestehen kann. Dies reduziert die Komplexität der Integration deutlich – vergleichbar ist das mit der Integration von Mischkonzernen, die häufig vor dem Zusammenschluss schon längere Zeit mit einer „Branchen-Vorsortierung“ gearbeitet haben. Hier wird mitunter die Bezeichnung **Strategieholding** verwendet.

Die schrittweise Durchführung von Fusionen dient ebenfalls der Reduzierung der Komplexität, hat aber den Nachteil, dass innerhalb des neu entstehenden Unternehmens ein länger andauerndes Provisorium ertragen werden muss. Ein vollständiger Unternehmenszusammenschluss ist von hoher Komplexität, oder hat, wie die M&A-Spezialisten zu sagen pflegen, „hochtoxische Nebenwirkungen“.

Es gibt für die Integrationstiefe keine goldenen Regel außer vielleicht der, dass so wenig wie nötig integriert und so viel wie möglich dezentral und autark organisiert werden sollte.

Bei der Erarbeitung und Diskussion der **Fusionsstrategie** stellt sich die Gretchenfrage nach der Abweichung zwischen der offiziellen und der inoffiziellen Fusionsstrategie. Zu oft ist in den Medien die Rede von „Merger of Equals“, gewesen, in dem „das Beste aus beiden Welten“ umgesetzt werden würde und nur „Leistung zählt“. Wie wir unter „Kommunikation“ noch sehen werden, hat sich die Wahrheit als die vielfach schwerere aber im Endeffekt bessere Lösung erwiesen.

Grundsätzlich gibt es zwei Grundformen und eine Mischform für die Fusionsstrategie:

Vereinigung der Stärken der Partner

Das Finden der notwendigen Balance, der Umgang mit enttäuschten Hoffnungen, ein höherer Aufwand bei der Analyse und eine vorübergehende Lähmung des operativen Geschäfts sind die problematischen Aspekte dieser Grundform.

Vollständige Eingliederung

Mit Sicherheit ist hier von einem partiellen Know-how-Verlust auszugehen, dazu kommen noch emotionale Abstoßungsreaktionen von Seiten derer, die sich als Opfer der Fusion fühlen.

Fusion der unproblematischen Bereiche (Mischform)

Ziel ist, die Nachteile der beiden o. g. Grundformen zu vermeiden, erreicht wird leider oftmals eine Verbindung von Leisetreterei, Doppelbesetzungen in vielen Funktionen und ein signifikanter Synergieverlust; alles unter dem Motto der Konfliktvermeidung.

Auch hier bleibt festzuhalten, dass offizielles und inoffizielles Konzept möglichst nahe bei einander liegen sollten: Offenheit zu Beginn hilft dabei, während der Umsetzung Motivations- und Vertrauensverluste zu vermeiden!

Bei einem Unternehmenszusammenschluss ist i. d. R. von einem **Betriebsübergang** nach § 613 a BGB auszugehen, und das bedeutet:

Es wird per Gesetz eine 12 Monate dauernde Besitzstandswahrung gewährleistet für Regelungen, die im individuellen Arbeits- oder Anstellungsvertrag verankert sind, nicht für Regelungen auf der Grundlage von Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen. Beziehen sich individuelle Klauseln auf Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge, so ist in jedem Einzelfall deren fortdauernde Geltung zu prüfen. Der Betriebsübergang ist also verbunden mit:

einem allgemeinen Schlechterstellungsverbot

einem Kündigungsverbot

Damit sich aus den o. g. Regelungen keine allgemeine Synergiehemmung ergibt, werden freiwillige Vereinbarungen mit Interessenausgleich und Sozialplan empfohlen. Dieses Rechtsgebiet ist einerseits kompliziert, andererseits ständig in der öffentlichen Diskussion, so dass zu einer gründlichen Vorbereitung und einer engen Begleitung durch spezialisierte Berater und Anwälte dringend zu raten ist.

Welches ist nun die **Systematik** eines Integrationskonzepts, mit dem sich die Beeinträchtigung des operativen Geschäfts so gering wie möglich halten lässt?

Konzentration auf das Notwendige

Prioritäten setzen und beachten

Ressourcen einplanen und verfügbar halten

Übergangsphasen kurz halten

Schwerpunkt ist die Wiedergewinnung der Handlungsfähigkeit

Handlungs- und Konfliktfelder?

Vereinbarung von Standards!

Synergiebeschreibungen vorab!

Daraus folgt als **Faustregeln**:

1. Lebenswichtige Funktionen haben Vorrang.
2. Die Reihenfolge ist Strategie – Struktur – Kultur!
3. Ohne Kommunikation kann die Integration nicht gelingen!
4. Leitmotiv ist die Ausrichtung auf die Zukunft!

Da Unternehmenszusammenschlüsse wie schon gesagt unter erheblichem Zeitdruck stehen, empfehlen sich diverse Vorbereitungen „für den Tag X“:

- Integrationstiefe und Synergien?
- Prioritäten
- Strategie / Struktur / Kultur?
- Interne Ressourcen?
- Externe Unterstützung?

3.2 Kommunikation

Da die Unternehmen während der Integrationsphase angreifbar und verletzlich sind, kommt der intensiven Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und mit der Öffentlichkeit eine wichtige Rolle zu. Diese muss Aktionen von Wettbewerbern begegnen, die sich entweder über Gerüchte im Markt einen Vertrauensvorsprung zu Lasten der Fusionsbeteiligten verschaffen wollen oder die über Headhunter versuchen, die Unsicherheit im Management, bei Führungskräften und Mitarbeitern zur Abwerbung zu nutzen.

Die präventive Kommunikation kann über gezielte E-Mails, über Mailings oder Telefonaktionen erfolgen. Ein lobenswertes Beispiel, wenn auch in anderem Zusammenhang, sind die ca. 11.000 E-Mails, die der damalige „Notvorstand“ Jürgen Dormann bei der ABB verschickt hat, um die Mitarbeiter während der harten Sanierungsphase zu informieren und zu motivieren.

Ein wesentlicher Kommunikationskanal weist zur Vertriebsorganisation, die bei Unternehmenszusammenschlüssen besonders gefährdet ist, da sie die Stimme des Unternehmens im Markt sein muss und außerdem regelmäßig intensive Kontakte zu Wettbewerbern hat.

Durchführen lässt sich die hier beschriebene Kommunikationsoffensive durch einen hausinternen Informationsmarkt, der mit einer Pressekonferenz – die im Zuge des Zusammenschlusses mehrere Fortsetzungen bekommen darf – und mit Hintergrundgesprächen für ausgewählte Medien verknüpft wird.

Ein Sonderfall ist die Kommunikation unter Einbeziehung des Kapitalmarkts, d. h. bei einem Zusammenschluss, an dem mindestens ein börsennotiertes Unternehmen beteiligt ist. Zu beachten sind hier die Randbedingungen, die durch die Regeln zum Insider-Trading gesetzt werden. Ansonsten gelten auch die o. g. Gründe und Regeln für die Unternehmenskommunikation: Hervorzuheben ist, dass offen und möglichst von Seiten des Vorstands oder der Geschäftsführung kommuniziert werden soll. Im Fall problematischer Rechtslagen ist es besser, Antworten auf entsprechende Fragen zu vertagen statt bewusst die Unwahrheit zu sagen.

**Wenn sich auch das Durcheinander der Fusion klären wird:
Die Glaubwürdigkeitslücken bleiben!**

3.3 Kultur

Eine gemeinsame Unternehmenskultur entsteht in der Kausalkette „Strategie / Struktur / Kultur“ als dritter der vorgenannten Punkte. Das heißt auch, dass das Leitbild des Unternehmens mit Vision und Führungsgrundsätzen erarbeitet und verankert sein muss, ehe eine gemeinsame Kultur gefördert und gefordert werden kann.

Dabei geht es im Inneren des Unternehmens um strukturelle Konflikte, die ausgeräumt werden müssen, damit die Integration nicht durch Polarisierung oder auf dem Herd der Gerüchteküche Schaden nimmt. Ein bloßes Kennenlernen von Management, Führungskräften und Mitarbeitern reicht nicht aus, wenn unter der Oberfläche Verteilungskämpfe, Zuständigkeitskonflikte und andauernde Diskussionen um die in der Zukunft geltenden Regeln stattfinden.

Aus experimentellen Untersuchungen von Sozialpsychologen wissen wir, dass es hauptsächlich vier Mechanismen gibt, mit deren Hilfe feindselige Abgrenzungen aufgelöst werden können:

Kampf gegen einen gemeinsamen Gegner

Überstehen der gemeinsamen Notlage

Erwirken von gemeinsamen Vorteilen

Gemeinsames Feiern von Erfolgen

Diese Mechanismen, mit Fingerspitzengefühl eingesetzt, helfen dabei, übergeordnete Gründe für Kooperation zu finden und den Bereich der Gruppenegoismen zu verlassen.

Kurz gesagt: Die gemeinsame Herausforderung durch eine neue Aufgabe entfaltet häufig den notwendigen Impuls zur Teambildung.

3.4 Krisen

Krisen im Integrationsprozess und damit Korrekturbedarf im Integrationsmanagement machen sich folgendermaßen bemerkbar:

Nachlassende Integrationsgeschwindigkeit, gemessen am Integrationskonzept

Auftauchende Probleme, die nicht oder nicht in dem beobachteten Ausmaß vorhergesehen wurden

Steigender Erwartungsdruck bei den Verantwortlichen - verbunden mit nachlassender Zuversicht und verschärftem Umgangston

Die wichtigste Grundlage für Reaktionen auf diese Krisenkennzeichen besteht in einer sorgfältig austarierten Balance zwischen Gelassenheit (Man wird von allen Seiten sehr genau beobachtet!) und Realitätsbezug (Sieht der überhaupt, was gerade passiert?). Dazu zählt auch die offenkundige Bereitschaft, entsprechende Signale wahrzunehmen und die Kette „Frustration – Entmutigung – Resignation“ zu durchbrechen.

Das zentrale Problem, im Integrationsmanagement mit zu vielen „Baustellen“ zu tun zu haben, muss mit folgender Methodik angegangen werden:

Verantwortung übernehmen

Team/s zusammenstellen

Bestandsaufnahme/Problemanalyse durchführen

Nach Vorlage der Bestandsaufnahme gibt es für die Überprüfung des Integrationsprozesses und für den Neustart folgende Alternativen:

1. Teilprojekte vereinfachen, verschieben oder vermeiden
2. Prioritäten ändern
3. Mischung zwischen kurzfristigen Erfolgen und langfristigen Aktivitäten suchen
4. Grundsätzliche Fehler im Integrationskonzept, die sich erst bei der Umsetzung gezeigt haben, nachhaltig beseitigen
5. Zusätzlichen Einsatz externer Ressourcen erwägen
6. Kommunikation – Kommunikation – Kommunikation!

Damit ergibt sich für den Ablauf der Krisenbewältigung das folgende in der Praxis bewährte Maßnahmenbündel:

Bestandsaufnahme/Zwischenbilanz

Gemeinsame Planung der nächsten Schritte

Konkreter Maßnahmenplan mit Meilensteinen

Rationales und emotionales Eingehen auf die aufgetretenen Probleme

Ausstrahlen von Zuversicht!

4. Emotionale Faktoren

4.1 Macht und Kontrolle

Mit der Tatsache eines Unternehmenszusammenschlusses untrennbar verbunden sind Turbulenzen und Irritationen, die sich in stagnierenden Planungen, dem Rückstau von Investitionen und dem Zerfall von Karrieren und deren Planbarkeit auswirken. Die emotionale Anspannung folgt in der Regel einem Phasenmodell:

1. Unruhe (Proteste der Belegschaft, intensive Bemühungen des Betriebsrats)
2. Verdrängung (hier muss das Integrationskonzept auf seine „Zielgerade“)
3. Auseinandersetzung mit der ungeliebten neuen Realität (Anhörungen im Betriebsrat, Betriebsversammlungen)
4. Entscheidungen (Umsetzung des Integrationskonzepts)
5. Neue Realität (Strategie – Struktur – Kultur)
6. Nachbesserungen (auch: Nachwehen!)

Eine der am häufigsten geäußerten Befürchtungen in diesem Zusammenhang ist die des Kontrollverlustes. Für das Verständnis ist die Definition von Kontrolle von Herkner (2001) hilfreich:

„Kontrolle ist die Differenz zwischen zwei Wahrscheinlichkeiten: einerseits der Wahrscheinlichkeit, dass ein erwünschtes Ereignis ohne eigenes Zutun eintritt, andererseits der Wahrscheinlichkeit, dass dieses Ereignis durch eigenes Handeln herbeigeführt werden kann. Je größer diese Differenz, desto mehr Kontrolle (und Einfluss) hat man. Umgekehrt liegt Unkontrollierbarkeit (oder Kontrollverlust) dann vor, wenn die Differenz dieser beiden Wahrscheinlichkeiten gegen Null geht. In diesem Fall ist es für das Ergebnis nicht relevant, ob man überhaupt etwas tut oder nicht.“

Die zu erwartenden emotionalen Reaktionen auf Kontrollverlust sind Angst, Ohnmacht und der starke innere Zwang, eine Entscheidung zwischen den Alternativen „Abwarten“ und „Handeln“ zu treffen. Abwarten hat als Folge zumeist die Resignation und, je nachdem welche Arbeitszeit bis zum Eintritt in das Rentenalter noch bevorsteht, die innere Kündigung oder das Abwandern zu einem neuen Arbeitgeber zur Folge. Handeln wird immer von dem Wunsch getrieben, zur Wiederherstellung der Kontrolle beizutragen.

Ist das Gefühl des Kontrollverlustes dagegen schon tief in den Unternehmen verankert, kommt es im Laufe der Zeit zu einer sich verschlimmernden Hilflosigkeit, die letztlich in drückender Apathie und in depressiven Reaktionen endet. Da nun das Denken in Bedrohungen und Risiken vorherrscht, ist die Durchführung eines emotionalen Kurswechsels häufig nur mit neuem Management und neuen Führungskräften möglich.

4.2 Reibungsverluste

Um die Reibungsverluste im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen von ihrer Entstehung her differenzieren zu können, müssen wir uns die unterschiedlichen Interessengruppen vor Augen führen:

Übernommenes Unternehmen	Management
	Führungskräfte
	Mitarbeiter
Übernehmendes Unternehmen	Management
	Führungskräfte
	Mitarbeiter

Während das Management des übernommenen Unternehmens häufig mit dem Makel der „verlorenen Schlacht“ zu kämpfen hat und daher entweder das Unternehmen verlässt oder sich zur Wiedererlangung seiner Reputation in die neue Realität hineinarbeitet, stehen Führungskräfte und Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens zunächst unter dem Schutz des § 613 a BGB; dieser lässt genügend Zeit, sich zwischen „Gehen oder Bleiben“ zu entscheiden.

Das Management des übernehmenden Unternehmens sieht sich zum Erfolg verpflichtet, um aus den Annahmen von Business Plan und Acquisition Memorandum Realität werden zu lassen; deshalb steht es unter erheblichem Integrationsdruck. Die beiden Interessengruppen, die sich in einer vergleichsweise komfortablen Situation mit nur geringem Risiko befinden, sind die Führungskräfte und Mitarbeiter des übernehmenden Unternehmens. Das ist auch der Grund dafür, dass hier häufig die Integrationsstörer angesiedelt sind, die ihre „Trickkiste“ einsetzen, um den anderen die eigene Überlegenheit vorzuführen.

Es ist nach meiner Erfahrung nur schwer möglich, hier durch schnelle Änderungen der Unternehmenskultur zu verdeutlichen, wie man im „neuen“ Unternehmen miteinander umgehen soll. Umso mehr, als ich davon überzeugt bin, dass die Entwicklung einer tragfähigen Unternehmenskultur nur auf eine Unternehmensstrategie und die daraus abgeleitete Struktur folgt („Structure follows Strategy“) und eine isolierte Beeinflussung der Kultur mithin nicht zu einem befriedigenden Ergebnis führt.

4.3 Risikoasymmetrie

Da das Verhalten der Beteiligten eines Unternehmenszusammenschlusses von ihrer persönlichen Risikoeinschätzung abhängt, muss an dieser Stelle verdeutlicht werden, dass Menschen nur so lange Risikoscheu zeigen, wie ein Besitzstand zu wahren ist; im Gegensatz dazu zeigen sie deutliche Risikobereitschaft, wenn eine Verlustsituation droht oder zu bereinigen ist: Menschen scheuen nicht Risiken, sondern Verluste.

Was ist daraus für das Integrationsmanagement zu folgern? Die von einer Fusion Betroffenen (Ziel muss es sein, sie zu Beteiligten zu machen!) gehen bezüglich der auf sie zukommenden Veränderungen in die Defensive, da sie Veränderungen als Bedrohungen wahrnehmen. Das Integrationsmanagement befindet sich in einer potenziellen Verlustsituation, aus der heraus viel Aufwand für die Abwehr von Gegenargumenten getrieben werden muss.

Der Königsweg für das Integrationsmanagement besteht nach meinen Erfahrungen in der Förderung von Risikobereitschaft und dem Vorleben dessen, was häufig als „erweiterte Fehlertoleranz“ bezeichnet wird: Der Weg in die neue Realität ist für alle gleichermaßen neu und unbekannt – daher müssen Fehler beim Finden und Gehen dieses Weges unter bestimmten Bedingungen zulässig sein.

4.4 „Die goldenen Zeiten“

Bei Unternehmenszusammenschlüssen ist häufig zu beobachten, dass Management, Führungskräfte und Mitarbeiter damit beginnen, die Vergangenheit zu verklären, besonders dann, wenn sich die Integration als problembehaftet herausstellt und deutlich mehr an Zeit und Ressourcen benötigt als geplant. Die Verwendung dieser nostalgischen Überhöhung als Fluchtweg vor den Aufgaben, die aus der Integration erwachsen, führt zu einer Blockade jeglicher Veränderung zum Positiven. Am Ende steht eine um sich greifende Entmutigung, die sich wie Mehltau auf den gesamten Integrationsprozess legt.

Helfen kann hier nur noch der Einsatz von stringenten Führungsmaßnahmen - verbunden mit einem radikalen Bruch gegenüber gewohnten Verhaltensweisen bis hin zur Androhung und Umsetzung einschneidender Personalmaßnahmen.

5. Kalenderblatt

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

(Aristoteles)

6. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de