

Fusionen

Horst Wildemann

Weltweit stagniert das Wirtschaftswachstum auf hohem Niveau. Sinkende Umsätze bei hohen Fixkosten führen zu existenzgefährdenden Defiziten. Dem Management der krisengeschüttelten Unternehmen sind die Hände gebunden – mangelnde Transparenz der Unternehmensdaten, starre Prozessstrukturen, bereichsspezifische Lösungsansätze und geringer Veränderungswillen kennzeichnen die Situation. Kurzfristig entschiedene Einzellösungen zementieren die bestehenden Strukturen und erhöhen die Komplexität und Intransparenz weiter. Ein ganzheitliches unternehmerisches Gesamtkonzept basiert auf spezifischen Schwachstellen und Best-Practice-Lösungen der Branche und integriert Kosteneinsparungs- und Wachstumsstrategien. Auf Basis einer szenario-

gestützten Unternehmensplanung werden Alternativen generiert und zur Entscheidung gebracht. Die Bandbreite der Gestaltungsfelder des Krisenmanagements reicht von der strategischen Ausrichtung auf Kernkompetenzen, der Neuordnung der Organisation in autonome Einheiten und der Konzentration der Aktivitäten auf A-Kunden und A-Produkte über die Verbesserung der Leistungsseite durch Vertriebsförderungsmaßnahmen, eine strukturierte Kundenbetreuung bis zur Optimierung des Kapitaleinsatzes und der Kosten durch Bestands- und Forderungsmanagement, Produktivitätsmaßnahmen und der Eliminierung von Verschwendung und Blindleistung. Eine zielgerichtete Kombination von Maßnahmen steigert den Unternehmenswert nachhaltig und führt

durch eine wertorientierte inhaltliche und zeitliche Staffelung zur Minimierung des Mittelbedarfes in der Krisenphase.

Ist die Entscheidung gefallen, Zusammenschlüsse anstelle des Alleingangs zu wählen, steht die Integration, für die vor allem elf Leitlinien wichtige Impulse geben können, im Vordergrund.

1 Integration als Führungsverantwortung

Die Euphorie des Unternehmenskaufes führt meist dazu, dass die Führungsverantwortung prognostizierte Synergiepotenziale zu realisieren, meist nicht ausreichend wahrgenommen wird und die Integration an den personellen und kulturellen Barrieren scheitert (Schwaab, Frey & Hesse 2003; Vogel 2003). Der Herausforderung der Integration stellt sich nach wie vor nur ein geringer Anteil fusionierter Unternehmen – vor allem rechtzeitig – unmittelbar nach der Transaktion. Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Zusammenschlüssen lassen sich aus der Kenntnis der Ursachen ableiten (s. Übersicht).

Übersicht

Ursachen für das Scheitern von Fusionen

- ▶ Fehlen von einheitlichen strategischen Zielen und Visionen;
- ▶ unzureichende Beachtung von kulturellen Differenzen;
- ▶ Redundanzen und vakante Führungspositionen;
- ▶ unzureichende Motivation von Mitarbeitern (Merger-Syndrom);
- ▶ unzureichende Kommunikation;
- ▶ Verlust von Know-how und Kompetenzen;
- ▶ kannibalisierende Produktprogramme;
- ▶ unzureichende organisatorische Einbindung des Integrationsmanagements und
- ▶ mangelnde Einbindung von Mitarbeitervertretungen.

2 Definition und Kommunikation von Visionen und Strategien

Eine Fusion bedeutet für die Belegschaft beider Unternehmen stets die Abkehr von einem gewohnten Arbeitsumfeld, den bisher vertretenen Werthaltungen und Normen (Schein, 1995). Sie erzeugt Unsicherheit im Hinblick auf die Perspektiven und Entwicklungen des neuen Unternehmens und der Arbeitsplätze. Diese Unsicherheit lässt Gerüchte und Ängste entstehen und führt zu Unzufriedenheit bis hin zur Kündigung.

Vorbeugen lässt sich mit einem Strategie-Workshop in der Führungsebene. Dort sind Visionen in klare Strategien umzuformen und durch sorgfältige Kommunikation dem Personal eine neue Orientierung zu vermitteln (Bass & Mahwah, 1998). In der Anfangszeit konzentrieren sich alle Kräfte auf die Realisierung der Kosteneinsparungen oder Synergieeffekte. Nach der Realisierung braucht das Unternehmen einen Fixpunkt, welchen Weg es geht und wo die Kräfte nun zu konzentrieren sind. Auf Basis von Kernkompetenzanalysen können Vorstellungen über die neuen strategischen Ziele geschaffen werden.

3 Erkennung und Beobachtung von kulturellen Differenzen

Eine gemeinsame Vision kann jedoch die Differenzen in den Unternehmenskulturen nicht kompensieren. Diese Differenzen bergen erhebliche Determinanten, die ausschlaggebend für den Gesamterfolg der Fusion sind. Deshalb ist es eine wesentliche Aufgabe der Integrationsaktivitäten, diese Differenzen bereits im Vorfeld zu erkennen und die Basis für das Wachsen einer neuen gemeinsamen Kultur zu schaffen (Schein, 1995).

Erstellung eines Kulturprofils. Eine Methode, diese kulturellen Differenzen bereits im Vorfeld der Fusion zu erkennen, ist die Ergänzung der „Due Diligence“ (Kaufprüfung) um die „Cultural Diligence“ (kulturelle Prüfung). Dabei können Aspekte wie Führungsverhalten, Delegationsprinzipien, Kommunikationsverhalten, Offenheit gegenüber Unbe-

kanntem, Veränderungsbereitschaft, Innovationsbereitschaft und Entscheidungsprozesse untersucht werden. An dem so entstehenden Kulturprofil der Fusionskandidaten können dann Differenzen erkannt werden.

So verfolgt Siemens auf Basis solcher Analysen unterschiedlich intensive Integrationsstrategien, insbesondere dann, wenn es um grenzüberschreitende Fusionen geht. Ob dabei eine der beiden Kulturen übernommen wird, sich eine Mischform aus beiden entwickelt oder beide Kulturen weiterhin nebeneinander leben, hängt von der speziellen Unternehmenssituation ab.

4 Zeitnahe Besetzung von Führungspositionen

Die verzögerte Besetzung von Schlüsselpositionen im fusionierten Unternehmen lähmt den Integrationsprozess, da keine klaren Verantwortlichkeiten vorliegen und Konflikte ungelöst bleiben (Schuler, 1982). Die entstehenden Machtkämpfe auf den Führungsebenen um Kompetenzbereiche lenken von den eigentlichen Aufgaben ab und demotivieren Führungskräfte und Mitarbeiter.

Führungsvakuum verhindern. Ein Instrument zur Schaffung einer Entscheidungsgrundlage für eine zeitnahe Besetzung der Führungspositionen ist die Auditierung der Führungskräfte beider Unternehmen, um die Best-Select-Key-Player (ausgewählte Schlüsselpersonen), die zudem Bereitschaft zur Integration zeigen, zu identifizieren. Vor dem Hintergrund der optimalen personellen Integration sollten insbesondere die Funktionen Personal und Kommunikation, die für mitarbeiterrelevante Führungsfunktionen sorgen, in der frühest möglichen Phase besetzt werden. Dadurch wird ein Führungsvakuum verhindert, das dazu führen kann, dass wesentliche Programme zur Mitarbeiterintegration sowie Kommunikationsprogramme nicht oder verspätet entwickelt werden (Frey, 2002).

5 Gewinnung von Mitarbeitern durch schnelle Integrations-erfolge und Wachstumsperspektiven

Aufgrund der Komplexität und der Langfristigkeit eines Unternehmenszusammenschlusses ist es von Vorteil, den Mitarbeitern die Vorteile immer wieder zu explizieren. Nichts überzeugt mehr als kleine, aber bedeutende Erfolge, die zeigen, dass die Fusion auf dem richtigen Weg ist. Ein vielfach bewährtes Instrument ist, die Problemlösung für einen abgegrenzten Untersuchungsbereich mit interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Teams in einem viertägigen Workshop zu erarbeiten.

Wachstumsperspektiven motivieren. Eine klare Zieldefinition, ein abgegrenzter Untersuchungsbereich wie die Auftragsabwicklung oder der Versandprozess und ein strukturiertes Vorgehen zur Erarbeitung von Lösungen sind entscheidende Inhalte. Als Ergebnis des Workshops sind Maßnahmenkataloge mit Terminen und Verantwortlichen für die Umsetzung sicherzustellen. Bei der Zielerreichung ist die Betonung von Wachstumssynergien ein wesentlicher Aspekt für die Mitarbeitermotivation. Viele Unternehmen konzentrieren sich zu stark auf Kostensynergien, während sie Wachstumssynergien vernachlässigen. Die Wachstumsperspektive ist wesentlich motivierender für alle Beteiligten und reduziert Ängste vor Arbeitsplatzabbau und Rationalisierungen.

6 Zielgruppenorientierte Kommunikation

Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation zählt zu den wichtigsten psychologischen Themen bei Fusionen, um die Verunsicherung bei den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern so gering wie möglich zu halten und ein positives Klima für den Zusammenschluss zu schaffen. Alle Erfolgsfaktoren – Visionen, kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschie-

de, Führungsstrukturen, schnelle Erfolge und Wachstumssynergien – entfalten ihre motivierende Wirkung, wenn sie den Mitarbeitern auch bekannt sind.

Alle Mitarbeiter müssen kontinuierlich auf dem aktuellen Stand gehalten werden, um Entscheidungen mittragen zu können. Idealerweise werden die Kommunikationsmaßnahmen mit dem Personal- oder Betriebsrat konzipiert, abgestimmt und gemeinsam transponiert. Voraussetzung der Kommunikationsaktivitäten ist Glaubwürdigkeit und Konsens der Lösungsträger.

Kommunikationsmaßnahmen. Diese Aktivitäten können einerseits über Rundschreiben, Anschläge oder Mitarbeiterzeitungen begleitet werden. Ein effektiverer Ansatz ist jedoch, umfangreiche Betriebsversammlungen und Präsentationen durchzuführen (Wildemann, 2002). Der Start der Aktivitäten sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt erfolgen und kontinuierlich über die gesamte Dauer der verschiedenen Integrationsprojekte fortgesetzt werden.

Insbesondere über Personalmaßnahmen ist eine frühest mögliche Klarheit über Umfang und Dauer zu schaffen, um die Mitarbeiter zeitnah durch das „Merger-Syndrom“ zu führen und sie für weitere Aktivitäten gewinnen zu können. Für jede Zielgruppe müssen Kommunikationsziele identifiziert werden, um auf dieser Basis Kommunikationsinhalte, Zeitpunkte und Frequenz der Ansprache sowie die Kommunikationsmedien festzulegen.

7 Minimierung von Know-how- und Kompetenz-Verlusten

Die Mitarbeiterängste im Umfeld einer Fusion – das Merger-Syndrom (Fusionssyndrom) – werden durch Unsicherheit über die weitere berufliche Entwicklung, einen eventuellen Verlust des Arbeitsplatzes oder die zukünftige Einkommenssituation geschürt. Diese Ängste und die eventuelle Unzufriedenheit über einen schleppenden Integrationsprozess können dazu führen, dass gerade die besten Mitarbeiter und Führungskräfte

als erste das neue Unternehmen verlassen. Die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens sind dabei meist stärker von Veränderungen betroffen als die des übernehmenden. Sie empfinden mehr Stress durch die Fusion, der sich negativ auf die Zufriedenheit und die Identifikation mit der neuen Firma auswirkt. Die Kündigungsrate ist daher beim übernommenen Unternehmen höher. Damit verliert das neue Unternehmen möglicherweise wichtige Meinungsführer und Identifikationsfiguren und natürlich das Know-how dieser Mitarbeiter (Weissenberger-Eibl, 2000).

Eine Methode, um ein zeitnahes Ende dieses Syndroms herbeizuführen, ist die Nivellierung von Vergütungssystemen, insbesondere die Ergänzung bestehender Entlohnungssysteme der Führungskräfte um Zielvereinbarungen und die damit verbundenen Integrationsziele.

8 Differenzierung und Konsolidierung von Produkt- und Leistungsprogrammen

Der Kauf eines Unternehmens stellt – handelt es sich um eine horizontale oder konglomerate Fusion – meist eine Ergänzung der vorhandenen Produktprogramme um weitere dar. Die beiden Produktprogramme überschneiden sich meist mit ähnlichen oder gar identischen Produkten und Leistungen. Um Kannibalisierungseffekte zwischen diesen Produkten und Leistungen zu minimieren, sind kundenwirksame Differenzierungsmerkmale der Produkte herauszuarbeiten, oder aber unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten Produktfamilien oder -typen gar zu eliminieren.

Synergieeffekte in den Produktprogrammen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, durch Mehrfachverwendung (Reichweiteneffekte) und höhere Stückzahlen (Größendegressionseffekte) Synergieeffekte in den Produktprogrammen zu erreichen und dadurch Herstellkosten drastisch zu senken. Durch die Produktklinik (Lernen von Best Practice) und die Einführung von Produkt-

ordnungssystemen (Plattformsysteme, Module, Baukasten und Gleichteilverwendung) können einerseits die Kannibalisierungseffekte vermieden und die Synergieeffekte bei den Produkt- und Leistungsprogrammen realisiert werden. Die wohl populärsten Beispiele für die Einführung von Produktordnungssystemen zur Erreichung von Skaleneffekten sind Audi, VW, Skoda und Seat.

9 Technology Due Diligence (Technologieprüfung)

Welchen Wert besitzen die Technologien des Zielunternehmens, sind diese komplementär und kompatibel zu den eigenen und können die angestrebten Synergiepotenziale tatsächlich realisiert werden? Das sind Fragen, die im Zuge der Integration zu beantworten sind. Das mangelhafte Technologiebewusstsein ist oftmals auf verschiedene Gründe zurückzuführen (Bannert, Koruna, Jung & Tschirky, 2002, S. 34 ff.):

- ▶ „Zunehmende Transaktionsorientierung,
- ▶ schwierige Bewertung von Technologieaspekten,
- ▶ fehlende Einbindung der technologischen Kompetenz und
- ▶ fehlende Konzepte und Methoden.“

Im Vordergrund der Technology Due Diligence stehen fünf parallel laufende Schritte. Auf Basis der Analyse der technologischen Fähigkeiten werden die Synergiepotenziale identifiziert und die Zielvorstellung überprüft. Mit Hilfe eines Integrationsszenarios, das die Bereiche Kultur, Strategie und Struktur, Ressourcen sowie die Fähigkeiten, Wissen zu absorbieren und zu nutzen, umfasst, werden die Technologieaspekte im Hinblick auf die Werttreiber überprüft. So steigern technologische Synergien den betrieblichen Cashflow. Managern steht so ein gesamthafter Überblick, der eine wichtige Wissensgrundlage für den Entscheidungsprozess und die Berechnung des Kaufpreises bildet, zur Verfügung.

10 Organisation der Teams für Integrationsprojekte

Eine Vielzahl von Integrationsprojekten belegt, dass die Betreuung von Integrationsprojekten die Projektteams (Frey, 2002; Weissenberger-Eibl, 2003) über längere Zeiträume nahezu vollständig bindet. Es ist davon auszugehen, dass es hierbei durchaus zu Projektlaufzeiten von ein bis zwei Jahren kommen kann. Für eine zeitnahe Realisierung der Synergieeffekte sollte jedoch ein Zeitrahmen von zwei Jahren nicht überschritten werden, da aufgrund der Verzinsung mit einer Wertsteigerung durch Fusion nicht mehr gerechnet werden kann.

Externe Beratung ist hilfreich. Für das erste halbe Jahr des Integrationsprojektes sind personelle Ressourcen für ein Interimsteam für die Integration der neuen Mitarbeiter und die Zusammenarbeit im neuen Unternehmen bereitzustellen. Die Ergänzung dieses Teams durch externe Berater ist empfehlenswert, da eine neutrale Position zwischen den beiden ehemaligen Unternehmen eine ausgewogenere Moderationsleistung erbringen kann. Entscheidungsvorlagen, die durch das Team erarbeitet werden, sind nach einer Präsentation vor der Geschäftsleitung oder dem Vorstand unmittelbar zur Realisierung zu bringen. Die Projektteams sind in Abhängigkeit der Aufgabenstellung und des Untersuchungsbereiches spezifisch zusammenzustellen.

11 Zeitnahe Einbindung von Mitarbeitervertretungen

Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitervertretungen, wie des Betriebsrates, stellt das Verständnis für die Zusammenhänge und den generellen Nutzen sicher und schafft Vertrauen für die weitere Verfahrensweise in der Integration. Die Arbeitnehmervertreter treten in die Verantwortung ein und können eine gute Vertrauensbasis bei den Mitarbeitern schaffen. Die Mitarbeitervertretungen sollten eine klar definierte Rolle in den verschiedenen Integrationsprojekten übernehmen.

Insbesondere zu Beginn von Integrationsaktivitäten ist die Einbindung der Mitarbeitervertretungen von hoher Bedeutung, da in den ersten Schritten Personaldimensionierungen – meist in indirekten Bereichen – durchzuführen sind und eine Konsensfindung zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung erforderlich ist.

Die Führungsverantwortung und unternehmerische Entscheidung für die Integration stellen wesentliche Erfolgsfaktoren von Fusionen dar. Eine Fusion ist nicht erfolgreich, wenn die im Vorfeld prognostizierten Synergien nicht zeitnah realisiert werden. Die wahre Arbeit bei Mergers und Akquisitionen fängt deshalb erst dann an, wenn der Vertrag geschlossen und die Fusion umgesetzt wurde.

Weiterführende Literatur

- Böning, U. & Fritschle, B. (2001). Herausforderung Fusion – Die Integration entscheidet! – Wie das neue Unternehmen auf Erfolgskurs kommt (1. Aufl.). Frankfurt: Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch.
- Dabui, M. (1998). Postmerger-Management – Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Feldmann, M. L. & Spratt, M. F. (2000). Speedmanagement für Fusionen – Schnell entscheiden, handeln, integrieren – Über Frösche, Hasenfüße und Hasardeure. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Fischer, J. & Wirtgen, J. (2000). Post Merger Integration Management (1. Aufl.). Berlin: Berlin Verlag.

Zitierte Literatur

- Bannert, V., Koruna, S. A., Jung, H.-H. & Tschirky, H. (2002). Die vergessene Technologie bei Übernahmen. *New management*, 12, 34–45.
- Bass, B. M. & Mahwah, N. J. (1998). *Transformational Leadership*. Erlbaum.
- Frey, D. (2002). *Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Lugert, Frank (2005). *Syngierealisierung bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen* (1. Aufl.). München: TCW-Verlag.
- Schumacher, Rolf (2005). *Engpassmanagement in der wandelbaren Supply Chain* (1. Aufl.). München: TCW-Verlag.
- Schwaab, M., Frey, D. & Hesse, J. (2003). *Fusion – Herausforderung für das Personalmanagement*. Heidelberg: Sauer J. H. Verlag GmbH.
- Vogel, D. H. (2003). *Mergers & Acquisitions – Ideal und Wirklichkeit* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wildemann, H. (2003). Programm zur Realisierung von Synergien nach Mergers & Acquisitions, Teil 1, in: *WiSt*, 32. Jg., 2003, S. 603–609.
- Wildemann, H. (2003). Programm zur Realisierung von Synergien nach Mergers & Acquisitions, Teil 2, in: *WiSt*, 32. Jg., 2003, S. 660–664.
- Wildemann, H. (2005). *Personal- und Führungskräfte-Audit Analyse des Managementpotenzials und der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter* (7. Aufl.). München: TCW.
- Wildemann, H. (2005). *Post Merger Management – Leitfaden zur Realisierung von Synergieeffekten* (4. Aufl.). München: TCW.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Organisationsentwicklung finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=11