

Unternehmenszusammenschlüsse sind nicht nur dann erfolgreich, wenn die Daten der Unternehmensbewertungen zueinander passen, sondern in hohem Maße erst dann, wenn auch Aspekte wie Unternehmenskultur und Humankapital berücksichtigt worden sind.

Von Dr. Peter Deubel,
Neukirchen-Vluyn

Partnersuche

Warum es notwendig ist, sich mit der Möglichkeit von Kooperationen zu beschäftigen (Schluss)

Kein Zusammenschluss, egal welcher Variante, erfolgt ohne Anpassungsprobleme.

Sowohl in der Vorphase eines solchen Zusammenschluss-Projektes (pre-merger), als auch bei der eigentlichen Umsetzung und, nicht zu vergessen, insbesondere nach erfolgtem Zusammenschluss, gibt es viele Stolpersteine, die aus dem Weg zu räumen sind. Ein Vergleich soll dies verdeutlichen.

Stolpersteine Prinzipiell entspricht der Prozess des Zusammenschlusses, einer Kooperation, dem gleichen Prozess, den zwei Menschen erleben und gestalten, die in einer Partnerschaft zusammenleben wollen – mit oder ohne Trauschein. Auch in dieser, den meisten Menschen doch bekannten und vertrauten Situation müssen sich zwei bisher getrennt lebende und handelnde Individuen zu einer gemeinsam getragenen Organisation mit entsprechenden Pflichten und Rechten entscheiden. Die Erfahrungen lehren aber leider, dass ca. 60 bis 70% der betrieblichen Zusammenschlüsse nach relativ kurzer Zeit ihr Scheitern erklären müssen, oder ein weiterer Nutzen nicht mehr erkannt werden kann. Auch hier sind die Gründe vielfältig, die Euphorie zu Beginn ist dem „Ehealltag“ gewichen.

Aus einer Analyse einer großen Unternehmensberatung vor ca. zwei Jahren wurden die Fakten von 115 Firmen nach einem Zusammenschluss bewertet. Das endgültige Ergebnis war nicht sonderlich begeisternd. Es wurde festgestellt, dass

sich die Produktivität sogar im Gesamtdurchschnitt um 10% gesenkt hat. (Dies bedeutet natürlich auch, dass sich einige Firmen sehr positiv entwickelt haben.) Zur Erläuterung dieses Ergebnisses wurden folgende Gründe aufgeführt:

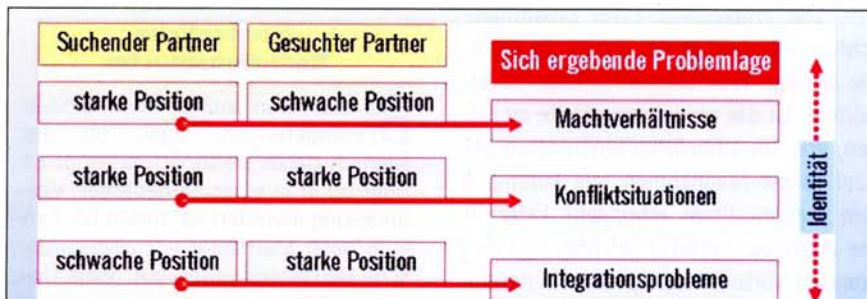
1. Mehr als 25% hatten keine klare „gemeinschaftliche“ Strategie.
2. Nur ca. 40% hatten die neue Führungsstruktur rechtzeitig benannt und bastelten zu lange an den neuen Strukturen herum.
3. 75% hatten lediglich die Kosten gesenkt, Personal abgebaut, aber keine wirklichen Synergien erreicht.
4. Nur ca. 30% betreiben ein ausreichendes Risikomanagement.
5. Mehr als 85% hatten die zeitliche Komponente bei einem Integrationsvorgang unterschätzt.
6. In nahezu allen Fällen wurden die Kulturen der Partner nicht beachtet. Der Käufer dominierte mit seiner Kultur.

Aus diesen Ergebnissen sollte etwas für die Zukunft gelernt werden. Selbst dann, wenn Zweifler diese Ergebnisse im Detail als nicht repräsentativ ansehen würden, bleiben sie doch richtungweisend für diejenigen Organisationen, die sich mit Zusammenschlüssen beschäftigen.

Es ist eindeutig festzustellen, dass es nicht die Zahlen, Bilanzdaten oder sonstige Fakten einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensbewertung sind, die zum Scheitern von Zusammenschlüssen führen, sondern die Methoden des Managements (Führung und Projektmanagement) sowie die lückenhafte Berücksichtigung der Ansprüche des Humanpoten-

Der Autor ist selbstständiger Unternehmensberater und Vorsitzender der Fachgruppe Holz- und Möbelwirtschaft im Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU).

Problemlage
(Abb. Verfasser)



zials. Schließlich verlieren die jeweiligen Fusionspartner im Verlaufe des Integrationsprozesses zunächst Teile ihrer bisherigen eigenen Identität und diese müssen sie zu Gunsten einer gemeinsamen und neuen Identität erst einmal neu erarbeiten und danach auch innerlich akzeptieren. Firmen sind lebende Organismen und keine Ansammlung von Bilanzdaten.

Grundsätze Um nicht die Fehler erneut zu machen, die bereits mannigfaltig gemacht worden sind, sind die folgenden Grundsätze bei der Vorbereitung eines Zusammenschlusses zu beachten. Diese Grundsätze sind nicht aus der Theorie geboren, sondern aus der Praxis entstanden und für die Betroffenen pragmatisch zu befolgen. Bei dem einen oder anderen Grundsatz mag zwar der selbst ernannte Vollblut-Manager ein gewisses Wunschdenken herauslesen, weil die (eigenen) kurzfristigen Erfolge damit nicht zu erreichen sind, wichtig bleiben sie trotzdem.

1. Klären Sie vor einem Zusammenschluss oder einer Kooperation, inwieweit die Kulturen, die Wertvorstellungen und Denkweisen des zielorientierten Denkens und Handelns bei den Partnern zusammenpassen. Das betrifft sowohl die Harmonisierung der zukünftigen Strategie, d. h. die Ausrichtung auf die gemeinsamen Produkte, auf die Märkte und die Verfügbarkeit der neuen Ressourcen als auch die Neugestaltung des zukünftigen Firmenimages. Durch ein so genanntes

„Kultur-Audit“ im Zusammenhang mit den „pre-merger“-Aktivitäten sollte herauszufinden sein, wo Werte und Normen noch nicht zusammenpassen und wo Führungsverständnis auf der einen Seite zwangsläufig zu Führungs-Unverständnis auf der anderen Seite führen wird. Fragen, die beispielsweise nicht nur im Management, sondern auch in der Belegschaft zu stellen, und anschließend offen zu diskutieren sind, lassen sich wie folgt formulieren:

- Was könnte bei dem Zusammenschluss zu Konflikten führen?
- Welche Verluste von bisherigen Vorteilen befürchten Sie?
- Welche Vorteile bietet der Zusammenschluss?
- Welches sind die veränderungshemmenden oder -fördernden Kräfte?
- Wo ist der größte Aufwand bei Anpassungen zu treiben?

Der Beurteilungsfehler, der sich am nachhaltigsten auswirken wird, lässt sich mit der Meinung ausdrücken: „...das kriegen wir schon hin...“

2. Bleiben Sie bei Ihren Standpunkten bei den Verhandlungen, vertreten Sie Ihre eigenen Interessen nachhaltig. Überprüfen Sie vor den Verhandlungen, was Sie eigentlich wirklich wollen. Machen Sie keine Kompromisse, die sie später bereuen würden. Dies kann aber nur derjenige, der seine eigene Identität kennt und weiß, was er will. Die Orientierung an dieser angestrebten „win-win“-Situation ist nur dann möglich, wenn die zu-

künftigen Partner sich in ihrer jeweiligen Stärke akzeptieren und tolerieren.

3. Wesentliche Entscheidungen müssen insbesondere in der ersten Phase vom Vorstand bzw. von einer gemeinsamen Geschäftsleitung gefällt werden. Erfolgt dies nicht, ist das Risiko der „Kleinkriege“ hinsichtlich der Richtigkeit und Angemessenheit unterschiedlichster Entscheidungen in den mittleren und unteren Ebenen vorprogrammiert. Dieser Zustand darf aber nicht dazu führen, dass das Prinzip der „Rückdelegation von Verantwortung“ funktioniert. Zu leicht ist es, viele kleine Problemchen des Alltags mit dem Alibi der Nichtzuständigkeit oder Unwissenheit an die Führungskräfte zurückzudelegieren. Verantwortung ist daher insbesondere in der Anfangsphase zu delegieren und zu kontrollieren. Diejenigen, die es bisher falsch verstanden haben, konsequent Verantwortung zu übernehmen, sterben einen frühen Frustrationstod.

4. Aus den Partnerfirmen sind diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte mit den besten Fähigkeiten, den Annäherungs- und Integrationsprozess wirksam und zielgerichtet zu gestalten, herauszufiltern. Darauf aufbauend müssen Arbeitsgruppen und Teams gebildet werden, die neben ihrer operativen Arbeit den Verknüpfungsprozess definieren und umsetzen. Auch externe Berater leisten wertvolle Hilfe bei den Integrationsprozessen, weil sie zeitlich und strukturell unabhängig sind.

5. Anschließend an die Aspekte aus dem vierten Grundsatz ist der Hinweis wichtig, dass ein wirklicher Zusammenschluss nur dann funktioniert, wenn keine „Zuschauer“, insbesondere in der Führungsebene zugelassen sind. Alle sind beteiligt, und keiner kann sich aus der Verantwortung ziehen. Das Risiko des Scheiterns von Fusionen, wie bereits mehrfach angesprochen, kann unter an-

derem auch durch diejenige erhöht werden, die bereits in der Vorphase auf den Lippen tragen: „...ich habe ja gleich gesagt, dass es nicht geht...!“. Innere Kündigung und Leistungsverweigerung ist, wie zu beobachten ist, nicht nur bei den Mitarbeitern des mittleren Managements festzustellen.

Es gibt keinen besseren Beweis für die Gültigkeit von ernst gemeinten Absichten der Zusammenarbeit als das **Tun!**

6. Waren Firmen bisher unabhängig und hatten ihre eigene Politik, Strategie und ihre Leitlinien, so ist es nun notwendig, eine gemeinsame Basis über die Diskussion von Leitbildern oder Firmengrundsätzen zu schaffen. In diesem Punkt zeigt sich ziemlich deutlich, ob es noch mentale oder politische Unterschiede zum zukünftigen gemeinsamen Kurs gibt. Mit den Leitlinien allein ist es aber nicht getan. Leitlinien führen normalerweise zu Zielformulierungen, die wiederum zu Maßnahmen und zu Kontrollmechanismen führen müssen. Es ist also ein Kennzahlen- oder Controlling-System zu erarbeiten und einzuführen, wobei es in den ersten Phasen nicht so sehr wichtig ist, ob mit der ersten oder 17. Kommastrich gearbeitet wird, sondern ob das System als solches stimmt.

7. Zeit ist Geld. In dem hier beschriebenen Zusammenhang ist die zeitliche Komponente als Erfolgsfaktor bei der Verfolgung der unterschiedlichen Ziele gemeint. Ein Integrationsprozess, der nicht von Zeit zu Zeit vom Erfolg bei der Erreichung eines „Milestones“, eines Zwischenergebnisses gekrönt ist, versandet und verkümmert zur Routine. Als Hilfsmittel bietet sich hier ebenfalls die Unterstützung durch externe Berater an, die das Projektmanagement übernehmen können. Es kann somit vermieden oder zumindest gemildert werden, dass sich die lautesten Stimmen das Recht vorbehalten, die Prioritäten richtig zu erken-

nen. Die Problematik eines Zusammenschlusses besteht in der Tat häufig darin, die richtige Prioritätenreihenfolge zu ermitteln. Ist das an die erste Stelle zu setzen, was am schnellsten umzusetzen ist? Sind es die Maßnahmen, die kurzfristig den meisten Profit erbringen? Oder ist die Aktivität zunächst wichtig, die den längsten Vorlauf benötigt? Ein Kommunikations- und Informationssystem ist einzurichten, welches kurz und prägnant auf die aktuelle Situation eingeht. Alle Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf, dass sie verstehen können, warum dies oder jenes nun bearbeitet wird, und nicht eine andere Aufgabe, die ihnen vielleicht wichtiger erscheint. Auch hier sei deshalb der Hinweis auf ein transparentes Projektmanagement wichtig.

8. Bürokratie und Detailorientierung sind oft Kennzeichen von Organisationen, die seit langer Zeit mehr oder weniger unverändert bestehen. In sich gerade neu zusammenfindenden Organisationen könnten sie tödlich sein. Schnelles und direktes Handeln ist insbesondere im Führungsbereich aber nur dann möglich, wenn die Zielrichtung vollkommen verinnerlicht worden ist und keine Skrupel bestehen, früher einmal als richtig erkannte Wege zu verlassen und sich auf ungewohntes Terrain zu begeben. Ohne die konsequente Zielverfolgung besteht das Risiko des Abgleitens in blanken Aktionismus, und der ist wiederum nur hinderlich, weil er sich nicht an der Wertschöpfung orientiert.

Erkenntnis Das Management der Firma nach dem Zusammenschluss hat eine große Verantwortung im Führungsbereich. Es dürfen nicht Zahlen hin und her geschoben werden, sondern es müssen Menschen bewegt werden, die zunächst mit ihrem eigenen Problem der Kompensation des Gefühls der Unsicherheit zurechtkommen müssen.

Menschliche Reaktionsmuster

Bei allen von außen einwirkenden Veränderungen, egal, ob der Mensch daran persönlich beteiligt ist oder ob er in einer betrieblichen Veränderung involviert ist, treten bei ihm – je nach Mentalität – charakteristische Verhaltensweisen auf. Viele Untersuchungen versuchten bereits in der Vergangenheit zu klassifizieren, welche grundsätzlichen Verhaltensreaktionen in welchen Situationen erkennbar sind.

Nachfolgend eine kleine Auflistung, die lediglich zur Orientierung und als Anregung zur Selbsteinschätzung dienen soll. Wir kennen bei jedem Veränderungsprozess:

- den enthusiastischen Befürworter, der sofort alles Neue gut findet und immer voll dabei ist,
- den neutralen Angepassten, der zwar die Veränderung mitträgt, jedoch keine Begeisterung oder kein Engagement spüren lässt,
- den politischen Intriganten, der sehr schwer zu fassen ist, weil er verzögert, indem er nach außen akzeptiert, aber nicht wirklich überzeugt ist,
- die Vielzahl der stillen Resignierer, die bereits schon die dritte Strukturveränderung überlebt haben, und darauf warten, was als nächstes kommt,
- die aktiven Gegner; sie sind gut zu erkennen, und damit auch anzusprechen um sie möglicherweise zu überzeugen,
- die Um- und Aussteiger, die den Prozess als persönliches Sprungbrett benutzen und dem neuen Unternehmen keine wirkliche Loyalität erbringen wollen und können.

Für das Management, für die Führungskräfte bedeutet diese kleine Auflistung, darüber nachzudenken, inwieweit es notwendig ist, sich nicht nur mit seiner eigenen Fachkompetenz zu beschäftigen, sondern auch mit anderen Sicht- oder Denkweisen.