

Hurra, wir saufen langsam ab - Warum klappt so manche Fusion nicht?

Alles ist richtig und gut gelaufen. Die Unternehmen passen zusammen. Die due diligence war präzise. Die Anpassung der Administration, der Abläufe wurde reibungsarm umgesetzt. Die unterschiedlichen Geschäftsprozesse werden immer mehr vereinheitlicht. Die definierten Synergieeffekte finden sukzessive statt. Die Kostensenkungspotentiale sind erfasst und werden umgesetzt.

Alles sieht zu Beginn eigentlich sehr gut aus. Die Geschäftsführung hat frühzeitig informiert, der Stellenplan wurde sauber kommuniziert. Die einzelnen Milestones wurden exakt beschrieben im Konsens mit den Beteiligten. Trotzdem läuft der Integrationsprozess nicht rund. Es kommt zu Konflikten, zu Reibereien, zu Kompetenzgerangel. Das Tempo der Umsetzungsmaßnahmen lässt nach.

Es passiert das, was immer wieder bei Fusionen geschieht. Die kommunikative Zusammenführung der Belegschaften aus zwei Unternehmen gelingt nur suboptimal.

Zahlreich die Beispiele, die deutlich dokumentieren, dass trotz aller sachlichen Aufmerksamkeiten der gewünschte Erfolg ausbleibt.

Genau hier wäre eine professionelle Post Merger Integration erforderlich. Es geht um die unterschiedlichen Kulturen beider Unternehmen. Sie müssen konfliktarm miteinander verschmolzen werden. Das größte Fusionsrisiko liegt in den Formen der Zusammenarbeit nach der Fusion. Es geht um die systematische Identifikation der Integrationsrisiken und deren konsequentem Abbau im täglichen Miteinander. Das Hauptproblem ist die Zusammenarbeit der Mitarbeiter nach einer Fusion.

Und das hat gute Gründe. Mitarbeiter wissen oft nicht, wie sich die Fusion konkret auf Ihre Arbeit auswirkt. Das führt zur Vorsicht und einer abwartenden Haltung. Die beiden Kulturen, das sogenannte Corporate Behavior, die Formen des Miteinander-Umgehens versuchen sich gegeneinander zu behaupten. Bei Fusionen wird zumeist fast alles und jeder in Frage gestellt. Das erzeugt Ängste. Es geht um die Angst, sich total umstellen zu müssen auf Entwicklungen, die noch unbekannt sind.

Es geht um eine mögliche Umbesetzung oder Abstieg in der Hierarchie Es geht um den möglichen Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, den Verlust an Privilegien, den Verlust an Einflussmöglichkeiten. Vielleicht auch um einen unerwünschten Konkurrenzkampf um eine neue Funktion

Die Folge solcher Ängste sind ein schlechter werdendes Betriebsklima und eine sinkende Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Es stellt sich Orientierungslosigkeit ein, die über Gerüchte kompensiert wird. Die Mitarbeiter beschäftigen sich mehr mit ihren eigenen Sorgen und Ängsten. Dadurch fehlt Ihnen die Zeit und Bereitschaft, sich um Kunden zu kümmern.

Dem sollte man begegnen mit einer konsequenten Post Merger Integration. Diese besteht aus wesentlichen Phasen zur Ermittlung des Handlungsbedarfs. Es sollte zunächst geklärt sein, wie die Unternehmenskultur beider Companies aussieht, welche identitätsstiftenden Merkmale haben die Fusionspartner, was sind die wesentlichen Merkmale des informellen Miteinanders, und welche Führungsstile werden in beiden Unternehmen gepflegt.

Der zweite Bereich betrifft die WEIB's, Hier geht es darum, die tatsächlich gelebten Wertvorstellungen der Mitarbeiter zu erfassen, die Erwartungen zu ermitteln, die unterschiedlichen Interessen und ebenfalls die Bedürfnisse. Gerade hier ist Aufmerksamkeit gefordert, denn nicht wenige Fusionen gehen deswegen schief, weil die Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse, die WEIB's also, nicht zusammenpassen oder die WEIB's des einen Unternehmens die WEIB's des anderen versuchen zu beseitigen oder zu ersetzen.

Die WEIB's werden trotzdem bleiben. Sie wirken nur under cover weiter.

Der dritte Bereich betrifft die Kommunikationsformen. Wie werden Entscheidungen gefällt, wie wird mit Konflikten/Spannungen umgegangen und welche Sanktionskultur existiert?

Mit diesen Erkenntnissen ist jetzt leicht, einen Entwicklungsprozess einzuleiten, der zu den erwünschten Effekten einer Fusion bei der Gestaltung eines Corporate Behaviors auch tatsächlich führt. Es lohnt sich, den Belegschaften gegenseitig die Historie der Unternehmen zu erklären. Wie sind beide Unternehmen entstanden, welche Erfolgsfaktoren sind bisher wesentlich gewesen, wie 'ticken' die anderen.

Ein weiterer Schritt ist, zu verdeutlichen, warum die Fusion sinnvoll ist. Schon Nietzsche meinte, nur wer ein Warum kennt versteht und erträgt jedes Wie. Was soll besser, anders werden? Was sind unsere Erfolgsfaktoren der gemeinsamen Zukunft? Welche Potenziale sollen verstärkt werden, welche Potentiale sollen gehoben werden, welche Chancen sind realistisch/unrealistisch?

Mitarbeiter benötigen immer eine Orientierung. Vor der Fusion war die sicher in beiden Unternehmen unterschiedlich. Nun gilt es diese zusammenzuführen. Dazu ist eine Bestimmung neuer, gemeinsamer Orientierungsleitlinien erforderlich. Was ist unser gemeinsames, neues Führungsverständnis, wie wird zukünftig geführt, welche Grundsätze begleiten uns zukünftig?

Meist sind die informellen Kommunikationsformen in Unternehmen stärker als die formellen. Vornehmlich bei Entscheidungsprozessen ist bei Fusionen sicher darauf zu achten, wie wird zukünftig kommuniziert, wie gestalten wir zukünftig die Entscheidungsfindung, wie fällen wir zukünftig Entscheidungen.

Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Konfliktmanagement geschenkt werden, da durch Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung durchaus jede Menge Spannungen entstehen können. Es geht darum zu klären, wie identifizieren wir zukünftig Konflikte/Spannungen, wie lösen wir zukünftig Konflikte/Spannungen, wie gestalten wir unser ‚Sanktionsmanagement‘?

Die einzelnen Ermittlungs- und Lernphasen können bei fusionierenden Unternehmen durchaus bereits teilweise bearbeitet worden sein. Oft genug fehlen die Lernschritte vornehmlich im Bereich der Kommunikation, Konfliktbewältigung und konsequenter Förderung des Betriebsklimas. Sie sollten systematisch und professionell bearbeitet werden. Das macht die post merger Integration rund und komplett. Sicher helfen dabei Informationsveranstaltungen zur Unternehmenshistorie, Fusionsgründen, Chancen und Risiken (falls noch nicht erfolgt), eine gute Ermittlungsarbeit zu WEIB´s, Ängsten und Sorgen (falls noch nicht erfolgt), Workshops zu Leitlinien und Kommunikationsformen inkl. Konfliktmanagement und einer Begleitung der wichtigsten Führungskräfte zum Beispiel durch Coaching.

So haben fusionierende Unternehmen die Chance, den Integrationsprozess im Bereich des Corporate Behaviors optimal zu gestalten. Die erwarteten Synergieeffekte finden dann auch tatsächlich statt.