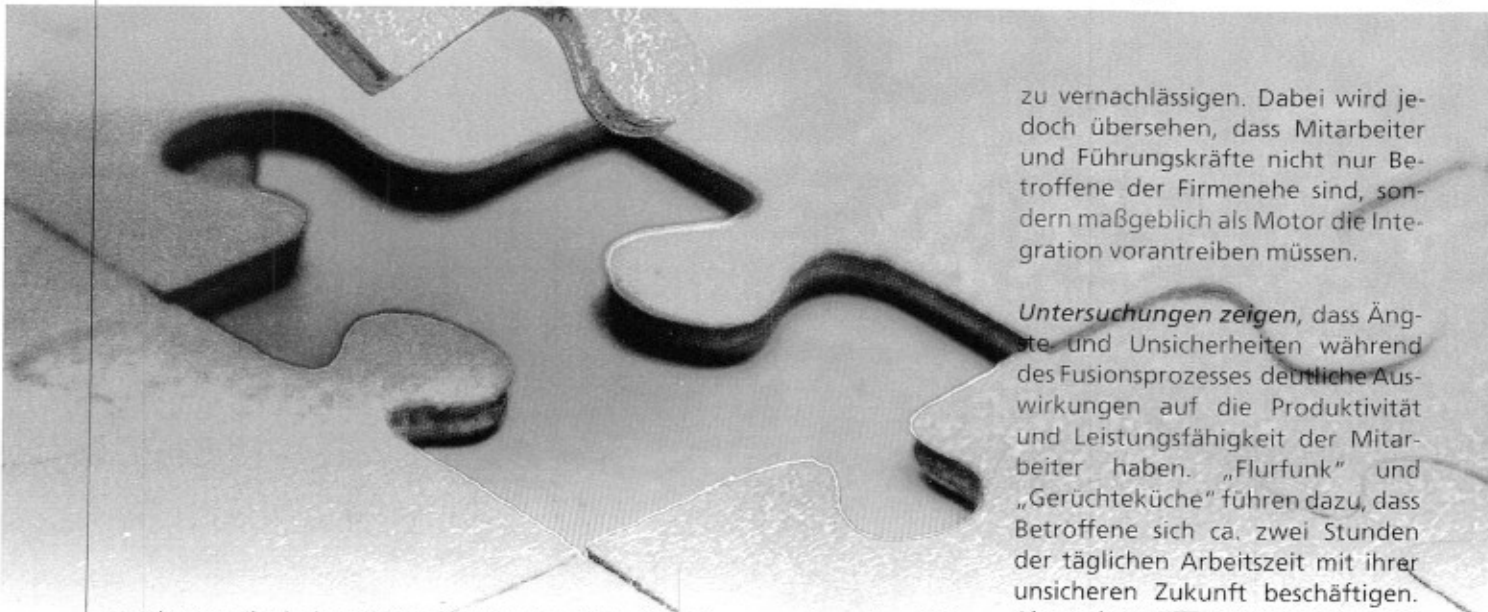


management in motion:

Erfolgreiche Fusion durch professionelle Integrationsbegleitung



Wachstum gilt als das Schlüsselwort unserer Zeit. Bündelung von Synergien, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Verbesserung der Ressourcenauslastung, optimale Marktdurchdringung, Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen - gute Argumente für einen Merge. Warum aber erreichen trotz dieser positiven Prognosen zwischen 60 und 70 Prozent aller Fusionen nicht die erwarteten Ziele oder scheitern sogar? Verantwortlich für den Misserfolg der „Verschmelzung“ sind häufig nicht harte, sondern weiche Faktoren wie Unternehmenskultur, Vertrauen und Kommunikation. Denn: Die „Abstoßungsreaktion“ beginnt meist im eigenen Lager.

Als riskanteste Phase eines Fusionsprozesses gilt die Integration, die eigentliche operative Zusammenführung. Geht man davon aus, dass während dieser Post-Merger-Integration-Phase durchschnittlich 2.000 Veränderungen durchgeführt und 10.000 Entscheidungen getroffen werden müssen, wird deutlich, wie wichtig eine konsequente Integrationsbegleitung ist.

Dass es gelingen kann, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen und zwei heterogene Unternehmenskulturen zu einer weitgehend homogenen zusammenzuschweißen, zeigt das Beispiel der Fusion der operativen Bereiche zweier Logistikunternehmen. Unterstützt wurde dieser Pro-

zess u.a. von dem Experten für Change Management, Uwe Feddern, Inhaber der Unternehmensberatung management in motion. Er arbeitete eng mit dem internen Organisationsberater zusammen, der den Prozess begleitete.

Obwohl Manager, laut einer Umfrage der Universität Münster, weichen Faktoren während einer Fusion sogar einen höheren Stellenwert einräumen als harten, spricht die Realität oft eine andere Sprache. Mangelnde Zeit und der Kostenfaktor sind die häufigsten Argumente dafür, den Integrationsprozess zu beschleunigen und geeignete Maßnahmen zur Kommunikation und Vertrauensbildung

zu vernachlässigen. Dabei wird jedoch übersehen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nicht nur Betroffene der Firmenehe sind, sondern maßgeblich als Motor die Integration vorantreiben müssen.

Untersuchungen zeigen, dass Ängste und Unsicherheiten während des Fusionsprozesses deutliche Auswirkungen auf die Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter haben. „Flurfunk“ und „Gerüchteküche“ führen dazu, dass Betroffene sich ca. zwei Stunden der täglichen Arbeitszeit mit ihrer unsicheren Zukunft beschäftigen. Abgesehen vom Faktor Zeit birgt diese unkontrollierte Kommunikation die große Gefahr, dass sich Gerüchte und Fehlinformation, Angst und Unsicherheit potenzieren und in Resignation und Ausstieg umschlagen können. Hohe Abwanderungsraten bei Fusionen ohne Integrationsbegleitung - besonders bei den für den Prozess wichtigen Leistungsträgern - belegen diese Beobachtungen.

Um diesen Problemen vorzubeugen, wurde der Integrationsprozess der beiden Logistikunternehmen bereits recht früh vor der offiziellen Gründung des neuen Unternehmens gestartet. Zentrales Element waren - neben Angeboten für Gruppen- und Einzelcoachings sowie Großgruppenkonferenzen für alle Mitarbeiter - 3-stufige regionale Integrationsworkshop. Im Zeitraum von 18 Monaten nahmen daran insgesamt ca. 90 Führungskräfte des neuen Unternehmens teil. Ziel war es, die Integration der Standorte, Prozesse und Teams intensiv zu unterstützen.

Da jede Entwicklung Zeit erfordert, lagen zwischen den einzelnen Workshop-Modulen mehrmonatige Pausen. Damit sollte den Teil-

nehmern die Möglichkeit gegeben werden, das Erlern in der Praxis zu überprüfen, gegebenenfalls zu modifizieren und damit den wichtigen Prozess des Zusammenwachsens innerhalb des Unternehmens zu voranzutreiben.

Die operative Führungsebene spielt während des Fusionsprozesses eine entscheidende Rolle. Nur wenn diese Stärke und Zuversicht ausstrahlt, ist sie in der Lage, ihre Mitarbeiter zu motivieren, die Visionen und Ziele des Zusammenschlusses als Chance zu begreifen und diese aktiv mitzugestalten. Daher ist es enorm wichtig, den Aufbau neuer Führungsstrukturen zu

„Neben den wirtschaftlichen Chancen birgt eine Fusion auch immer Risiken. Wer diese unterschätzt oder gar ignoriert, wird am Ende der Integrationsphase feststellen, dass die Unterschiede in den Unternehmenskulturen nicht verringert wurden und die Synergieeffekte geringer ausfallen als die Kosten.“

begleiten, um Irritationen und Konflikten entgegenzuwirken. Denn auch auf dieser operativen Ebene sind während des Integrationsprozesses noch nicht alle Rollen (wie geographische Zuordnung, neue Vorgesetzten- und Mitarbeiterstruktur) eindeutig geklärt.

Basis für das Gelingen des Zusammenwachsens der beiden Logistikunternehmen war daher zunächst der Abbau von „Feindbildern“ innerhalb der regionalen Führungsteams. Eine erste Kennenlern- und Reflexionsrunde verdeutlichte den Teilnehmern, dass die Befürchtungen - beispielsweise vor Arbeitsplatzverlust, Ortswechsel, Lohneinbußen oder einem Karriereknick - bei den Mitarbeitern beider Unternehmen nahezu identisch waren.

Diese Erkenntnis führte zu einer ersten Identifikation und legte den Grundstein für einen offenen, vertrauensvollen, partizipativen Prozess der weiteren Teambildung und ermöglichte das spätere Commitment mit den Fusionszielen. Darüber hinaus förderten interaktive Workshopmodule die, während der Integrationsphase überaus wichtige, standort- und hierarchieübergreifende Kommunikation. Auf veränderte Führungsaufgaben wurde ebenso vorbereitet wie auf den Umgang mit Widerständen und Konflikten. Darüber hinaus war die Festlegung von Spielregeln für die spätere Zusammenarbeit ein wichtiges Thema. Wissen ist das bedeutendste Kapital von Unternehmen. Damit dieses erhalten und genutzt werden kann, besteht eine weitere Herausforderung des Integrationsprozesses im Wissenstransfer. Wissen wird nur freiwillig geteilt. Deshalb müssen die Mitarbeiter Vertrauen aufbauen, damit sie bereit sind ihr Know-how an die neuen Kollegen weiter zu geben. Dass dies nicht immer funktioniert, zeigen zahlreiche prominente Fusionsbeispiele.

Wie Studien belegen, scheinen die Gründe für die enttäuschenden Ergebnisse in der Unvereinbarkeit der verschiedenen Unternehmenskulturen, in der falschen Einschätzung interner Konflikte oder externer Einflüsse zu liegen. Aber auch die Erwartung einer Anpassungsleistung vom Fusionspartner, die selbst nicht erbracht werden will, spielt eine entscheidende Rolle für das Scheitern. Bei der Fusionsbegleitung der Logistikunternehmen lag daher ein weiterer Schwerpunkt der Workshops auf der Unterstützung der operativen Arbeit im Projekt. Aufbauend auf der einheitlichen Vermittlung von Grundlagen und Methoden für die Projektarbeit wurde begonnen, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Das Zusammenführen von Schnittstellen und Prozessen sollte nicht nur die Leistungsfähigkeit des neuen Unternehmens von Anfang

an garantieren, sondern auch den Aufbau einer neuen Unternehmenskultur unterstützen. Neben dem festgelegten Workshop-Ablauf wurde den Teilnehmern auch immer wieder die Möglichkeit gegeben, selbstständig Programmpunkte einzufügen, um über aktuelle Fragen zu diskutieren oder Erfahrungen zum Integrationsprozess auszutauschen. Diese Zeit wurde intensiv für die Arbeit an



Dipl.-Informatiker Uwe Feddern ist Inhaber der Unternehmensberatung management in motion. Die in Bonn firmierende Gesellschaft unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter von Organisationen bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen - wie beispielsweise Merger, Outsourcing oder Restrukturierung.
www.management-in-motion.de

eigenen operativen Themen genutzt und führte zu einem organischen Aufbau neuer Strukturen.

Neben den wirtschaftlichen Chancen birgt eine Fusion auch immer Risiken. Wer diese unterschätzt oder gar ignoriert, wird am Ende der Integrationsphase feststellen, dass die Unterschiede in den Unternehmenskulturen nicht verringert wurden und die Synergieeffekte geringer ausfallen als die Kosten. Wenn durch den Zusammenschluss Verluste entstehen, kann man die Fusion als gescheitert bezeichnen. Agiert das Unternehmen jedoch offen und glaubwürdig, bezieht seine Mitarbeiter und Führungskräfte mit ein und begleitet sie in der schwierigen Integrationsphase, kann das Projekt Fusion zum Erfolg führen. ■■