



# Wenn zwei Unternehmen fusionieren

In den Prozessen und Strukturen eines Unternehmens spiegelt sich dessen Kultur wider. Das übersehen die Verantwortlichen in den Unternehmen nicht nur bei Fusionen, sondern auch bei Umstrukturierungen oft.

Für Unternehmensführer ist es oft ein Highlight ihrer Karriere, wenn sie stolz verkünden können: Unser Unternehmen übernimmt einen ehemaligen Wettbewerber. Entsprechend zuversichtlich sind zu diesem Zeitpunkt meist ihre Zukunftsprognosen: „Durch die Übernahme steigt unser Marktanteil um 20 und unser Umsatz um 30 Prozent. Außerdem können wir hohe Synergieeffekte erzielen. Dadurch eröffnen sich uns neue Perspektiven.“

Um so ernüchternder ist meist der graue Alltag nach dem Verkünden der Übernahme oder Fusion. Denn häufig unterschätzen Unternehmensführer die Tücken des damit verbundenen Integrationsprozesses - speziell auf der kulturellen Ebene. Denn

die Kultur eines Unternehmens lässt sich anders als dessen Strukturen und Prozesse nur begrenzt mit solchen Instrumenten wie Organigrammen und Ablaufdiagrammen erfassen. Ihre Entwicklung lässt sich auch nur bedingt am „Reißbrett“ planen.

## **Sorgen und Ängste einst nehmen**

Große Veränderungen in Unternehmen lösen bei den Mitarbeitern stets Unsicherheiten und Ängste aus - denn hierbei gibt es neben Gewinnern stets auch Verlierer. Oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden. Diese meist diffusen Ängste und Befürchtungen müssen aufgefangen werden. Sonst verdrängen sie sich zu Widerständen.

Bei Fusionen können unter anderem folgende Ängste zu Widerständen führen:

- Angst vor Einkommenseinbußen,
- Angst vor einem Arbeitsplatzverlust,
- Angst vor neuen Aufgaben,
- Angst vor dem Verlust wichtiger persönlicher Beziehungen (zum Beispiel aufgrund einer Versetzung),
- Angst vor einem Verlust an Sozialprestige,
- Angst vor dem Verlust von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen und
- Angst vor geringeren Entwicklungs-/Karriere-Chancen.

Diese Ängste werden in der Regel umso größer, je länger die Mitarbeiter nicht wissen: Was kommt auf mich zu? Deshalb sollte das Management diese Fragen so schnell wie möglich beantworten. Sonst beginnt die Gerüchteküche zu brodeln, und der Veränderungsprozess erscheint für die Mitarbeiter in einem stets negativeren Licht. Deshalb stellen sich sogar Personen gegen ihn, die faktisch zu den Gewinnern zählen.

### **Ausreichend informieren und kommunizieren**

Eine Emnid-Umfrage kommt zum Ergebnis, dass der Erfolg von Fusionen oft aus folgenden Gründen bedroht ist:

1. Die Mitarbeiter werden zu spät integriert (bei 87 Prozent der Fusionen). Und:
2. Die Mitarbeiter werden fehlerhaft und ungenügend informiert (81 Prozent).

Viele Manager sind überzeugt: Wir sollten die Mitarbeiter erst informieren, wenn alles „in trockenen Tüchern“ ist und ein für alle Mal feststeht - sonst erzeugen wir Unsicherheit. Fusionsprozesse lassen sich aber nicht im Voraus im Detail planen.

Viele Entscheidungen haben einen vorläufigen Charakter - auch weil nicht alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen präzise erfasst werden können. Zudem betritt das Unternehmen oft Neuland. Es hat also noch keine oder wenig praktische Erfahrungen mit Fusionen. Deshalb führt die Angst davor, falsch oder unvollständig zu informieren, oft dazu, dass die Betroffenen fast keine offizielle Information erhalten.

Dieses Informationsvakuum nährt Gerüchte und Halbwahrheiten, die wiederum Ängste schüren. Deshalb sollte im Vorfeld jeder Fusion ein Kommunikationskonzept erstellt werden - mit folgenden Zielen:

1. Verständnis für die Notwendigkeit der Fusion schaffen,
2. Vertrauen für die damit verbundenen Entscheidungen aufbauen,
3. Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzeugen,
4. Motivation für die einzelnen Schritte erzeugen und
5. die Basis für die Identifikation mit dem neuen Unternehmen schaffen.

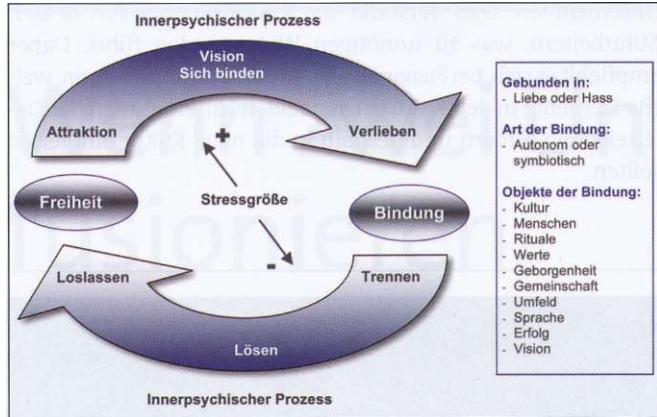
### **Kulturelle Unterschiede analysieren**

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur. Fusionieren zwei Unternehmen, entbrennt meist ein Kampf um das neue Leitbild. Diesen gewinnt, sofern dieser Prozess nicht gesteuert wird, in der Regel das übernehmende Unternehmen, selbst wenn offiziell eine „Hochzeit unter Gleichen“ verkündet wird. Der „Übernehmer“ dominiert also das übernommene Unternehmen. Dies verstärkt die Ressentiments von dessen Mitarbeitern, was zu unnötigen Widerständen führt. Daher empfiehlt es sich, bei Fusionen eine Analyse durchzuführen, welche Elemente in den Kulturen der beiden Unternehmen die Zielerreichung fördern und deshalb in die neue Kultur einfließen sollten.

Beim Versuch, eine Unternehmenskultur zu verändern, spielt das obere Management eine Schlüsselrolle. Es muss die neue Kultur vorleben. Jeder Versuch, Kulturveränderungen ausschließlich über das mittlere Management herbeizuführen, scheitert. Unterschätzt werden darf auch nicht die Langwierigkeit von kulturellen Veränderungsprozessen. Sie dauern in der Regel mindestens drei Jahre.

### Trauer respektieren

Jedes größere Unternehmen investiert viel Zeit und Geld in den Aufbau einer Corporate Identity, also einer Firmenkultur. Die Mitarbeiter sollen stolz auf „ihr Unternehmen“ sein und sich mit ihm identifizieren. Bei einer Fusion bricht - speziell beim übernommenen Unternehmen - diese Identität weg. Vielen Mitarbeitern, insbesondere denen, die sich stark mit ihm identifizieren, fällt es schwer, sich vom bisherigen Unternehmen mit all seinen Gepflogenheiten und Ritualen zu verabschieden. Sie trauern. Im Privatleben gehen wir selbstverständlich davon aus: Ein „Abschiednehmen“ erfordert Zeit und kann kaum forciert werden. Im Unternehmenskontext existiert hierfür meist kein Verständnis. Ein vorübergehend lethargisches und manchmal sogar aggressives Verhalten wird oft nicht als Ausdruck von Trauer interpretiert und respektiert. Die folgende Grafik zeigt, wie der Prozess des Sich-Lösens verläuft und dass Menschen zu- meist erst wieder eine neue Bindung eingehen können, wenn die alte „verdaut“ ist. Dies gilt es beim Planen von Integrationsprozessen zu bedenken.



### Die vorhandenen Energien kanalisieren

Bei Fusionen leben die Mitarbeiter bis zum Übergang in die neue Struktur oft in einem „Schwebezustand“. Wie geht es weiter? Was wird aus mir? Gibt es meinen Job nachher noch? Solche Fragen bewegen sie. In dieser Situation zeigen Mitarbeiter oft folgende Verhaltensmuster:

- Winterschlaf: Sie identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen, machen nur noch Dienst nach Vorschrift, folgen nur noch bedingt den Anweisungen ihrer Vorgesetzten usw.
- Operative Hektik: Sie verfallen in Aktionismus. Es werden zahllose Projekte generiert. Die Mitarbeiter wollen überall

mitmischen, um in einem guten Licht zu erscheinen. Nicht die Qualität der Arbeit, die „Show nach oben“ zählt.

Deshalb ist es wichtig, dass die Unternehmensführer den Führungskräften in ihrer Organisation und deren Mitarbeitern in der Übergangszeit eine Orientierung bieten, damit diese wissen, wie sie sich verhalten sollen. Ansonsten verpufft viel Energie wirkungslos.

### Eine gewisse „Überparteilichkeit“ wahren

Bei Fusionen werden oft in sehr kurzer Zeit folgenschwere Entscheidungen getroffen - unter anderem über IT-Systeme, Stellenbesetzungen, Markt- und Produktstrategien. Häufig setzt sich dabei nicht das bessere Konzept, sondern das Konzept des Übernehmers durch. Felder werden besetzt und Territorien neu verteilt, wobei auch Eigeninteressen eine große Rolle spielen. Deshalb sollten die Unternehmenslenker auf eine gewisse „Überparteilichkeit“ achten, damit insbesondere im übernommenen Unternehmen keine überflüssigen „Verlierer“ produziert werden, die den Prozess blockieren.



Fusionen sind ein schwieriges Geschäft - auch, weil die eigentliche Arbeit erst nach Vertragsabschluss und dem Verkünden der Fusion beginnt. Unternehmensführer sollten sich bewusst sein: Eine gelungene Integration gibt es nicht zum Nulltarif. In den Monaten und Jahren nach dem Verkünden der Fusion muss das Unternehmen viel Energie in das Gestalten dieses Prozesses investieren. Zudem sollte dieser Prozess professionell gesteuert und durch externe Experten begleitet werden - unter anderem um sicherzustellen, dass bei den (Folge-)Entscheidungen stets die drei Aspekte „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ beachtet werden, die sich wechselseitig beeinflussen.

Autor: **Dr. Georg Kraus** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (<http://www.kraus-und-partner.de>). Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business School und der technischen Universität Clausthal.