

Über erfolgreiches Post-Merger-Integrations-Management: Fusion, Illusion oder Konfusion?

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Nur jede dritte Fusion ist wirklich erfolgreich. Das Gesellschaftsspiel Monopoly ist grosszügiger als ein Merger: Wir bekommen bei jedem Durchgang wieder eine neue Chance. Dagegen spielen bei Fusionen weit mehr Players mit, vor allem auch Menschen, und es geht um deren Existenz.

Keywords: Fusionen, Post-Merger-Integration, Erfolgsfaktoren Fusionen

Nur wenige Fusionen erfüllen die mit ihnen verbundenen Erwartungen. Der grösste Teil - bisherigen Erfahrungen zufolge zwei Drittel - scheitert. Ein verbleibender Teil wird wirtschaftlich enttäuschen, bestenfalls mittelmässig sein. Bei jenen wenigen Fusionen, die sich als erfolgreich erweisen, sieht man, dass einige wenige Grundsätze und Erfahrungen beachtet wurden, die schon aus früheren Fusionswellen abgeleitet werden können. Es sind nicht in erster Linie die Bewertungsfragen, die Kapital- und Aktientransaktionen, die ursächlich für Erfolg oder Scheitern sind. Die involvierten Geldsummen sind zwar vielfach aufsehenerregend, aber nicht wirklich wesentlich. Wesentlich sind - wie fast immer - die Umsetzungsfragen.

"Bei jenen wenigen Fusionen, die sich als erfolgreich erweisen, sieht man, dass einige wenige Grundsätze und Erfahrungen beachtet wurden, die schon aus früheren Fusionswellen abgeleitet wurden."

Die überschätzte Bedeutung der Rahmenbedingungen

Viele Manager glauben, dass sich Unterschiede der Mitarbeiter in Herkunft, Kultur und Sprache nachteilig auf eine Fusion von Unternehmen auswirken. Der Fusion ähnlich grosser Unternehmen räumt man aufgrund eines vermeintlichen Kräftemessens keine grossen Chancen ein. Demgegenüber wird allgemein angenommen, dass Mergers, die unter einem gemeinsamen Konzerndach ablaufen (Corporate Mergers), höhere Chancen haben als Fusionen von gänzlich separaten Firmen. Als förderlich schätzt man hier die gemeinsame Konzernkultur und einheitliche Reportingprozesse ein.

Nach neuesten Erkenntnissen gelingen Fusionen unter gleich grossen Unternehmen (Merger of Equals) sogar besser als andere, sofern man ausreichend Managementkapazitäten für die Integration zur Verfügung stellt. Trotz gemeinsamer Mutterfirma fusionieren Tochterfirmen keineswegs einfacher, da ihre Ausprägungen vielfach in ihrer Autonomie und dezentralen Struktur liegen. Und Cross-border Mergers (Fusionen über Staatsgrenzen hinweg) sind zwar nicht unproblematisch, dennoch fallen die kulturellen und sprachlichen Unterschiede weitaus weniger ins Gewicht als bislang angenommen.

Personalwiderstände als vermeintliche Barriere

Da Mitarbeiter der unteren Führungsstufen sich häufig weniger mit dem Unternehmen identifizieren und stärker von Zukunftsängsten geplagt werden, leiten Organisationspsychologen daraus eine erhöhte Abwanderungsbereitschaft bis hin zur Bereitschaft zu Boykott- und Sabotage-Handlungen ab.

Tatsächlich zeigt sich aber, dass paradoxerweise die Unwilligkeit des Top-Managements der häufigste Stolperstein ist. Die Ursache liegt gerade hier in der Sorge um die eigene Position. Innerhalb von drei Jahren nach Zusammenschlüssen finden in 70% der Unternehmen Abgänge im Top-Management statt. Auch die Machtkämpfe nehmen zu, worunter beispielsweise die Weitergabe wichtiger und aktueller Informationen stark leiden kann.

Aber selbst wenn die Top-Manager guten Willens sind, kommt ein noch stärkerer Störfaktor zum Tragen: nämlich die mangelnde Verzahnung der Management-Informationen-Systeme (MIS) und der EDV allgemein.

Als Fazit stellt sich heraus, dass ein vielschichtiges Massnahmenbündel zum Erfolg führt, wobei harte und weiche Massnahmen gleichermaßen erforderlich sind.

In Fünf-Stufen zur erfolgreichen Post-Merger-Integration (PMI)

Wissenschaftliche Untersuchungen sowie Erfahrungen aus Fusionsprojekten zeigen auf, durch welche Strategien sich erfolgreiche von mittelmässigen Fusionen unterscheiden.

1. Mit den richtigen Leuten das Integrationsprojekt starten:

Spitzenunternehmen legen auf die "richtigen" Leute mehr Wert als auf bis ins letzte Detail ausgefeilte Pläne. Gezielt werden Projektteams mit analytisch und konzeptionell bewanderten Spezialisten besetzt, die das notwendige Geschäftsverständnis aufweisen. Sie müssen in beiden Organisationen Akzeptanz finden. Neben Geschäftsführungsmitgliedern sind weitere fähige Kernmitarbeiter als "Promotoren" zu gewinnen. Dafür kommen vor allem operative Fachleute wie auch "graue Eminenzen" (verdiente Mitarbeiter) in Frage.

2. Die Führungsorganisation verzahnen:

Erfolgreiche Integrationsmanager belassen es nicht bei der Zusammenfügung von Organigrammen. Sie geben Synergieziele bekannt und steuern den Prozess durch die Verknüpfung von Planungs- und Reportingprozessen sowie durch die Erstellung vorläufiger Budgets und eines Mittelfristplans. Dabei werden ebenfalls Mitarbeiter- und anlagenbezogene sowie versteckte Synergiekosten berücksichtigt. Diese Massnahmen sichern die Kompetenz der neuen Führungsspitze und zeigen rechtzeitig mögliche Integrationsmängel auf.

3. Die Führungsmannschaft besetzen:

Mit viel Fingerspitzengefühl wird das neue Management über Firmengrenzen hinweg mit Führungspositionen besetzt - auch auf mittlerer Ebene. Die Kriterien müssen einleuchtend und transparent sein, damit sie von den Mitarbeitern akzeptiert werden.

4. Das Mitarbeiterverhalten ausrichten:

Aufgrund der Komplexität des Fusionsprozesses und der zahlreichen Veränderungen, die auch den Arbeitsablauf und das EDV-System betreffen, ist es nicht verwunderlich, dass viele Mitarbeiter selbst bei bestem Willen nicht immer fähig sind, ihre neuen Aufgaben zu erfüllen. Oberste Priorität haben daher die auf Integration ausgerichteten Workshops, Schulungen und Kurse.

5. Die operativen Geschäftsaktivitäten verzahnen:

Das operative Management erhält bei der Tagesarbeit begleitende Unterstützung durch das Integrationsmanagement. Besondere Aufmerksamkeit gilt möglichen Schwachstellen.

"Spitzenunternehmen legen auf die "richtigen" Leute mehr Wert als auf bis ins letzte Detail ausgefeilte Pläne. Gezielt werden die Projektteams mit analytisch und konzeptionell bewanderten Spezialisten besetzt."

Entscheidend ist das Timing

Erfolgreiche Integrationsmanager starten schnell und arbeiten intensiv und beharrlich. Dabei verteilen Sie vielfach die Arbeitsbelastung über den Zeitraum eines Jahres:

Erfolgreiches Timing für PMI:

- **In den ersten zwei Wochen:**
Als wichtigste Grundlage dient die Auswahl der "richtigen" Leute. Die Verzahnung der Führungsorganisation stabilisiert das Unternehmen und verkürzt die Phase der Unsicherheit. Auch die Kernmitarbeiter werden eingebunden. Das Budget und der Mittelfristplan werden erstellt. Bereits am Anfang werden in groben Zügen die Integrationsvision und die Zielvorstellungen kommuniziert.
- **Nach vier bis sechs Wochen:**
Die Verzahnung der Führungsmannschaft wird fortgesetzt. Durch neue Anreizsysteme beginnen bereits jetzt Integrationshilfen für die Mitarbeiter.
- **Nach drei bis vier Monaten:**
Die operative Bereiche, das Tagesgeschäft sowie die EDV werden miteinander verknüpft. Die Mitarbeiterausrichtung wird durch Schulungen weitergeführt und unterstützt.
- **Im zweiten Halbjahr:**
Erst jetzt finden der Transfer im mittleren Management sowie die Zusammenlegung von Abteilungen statt. So werden überstürzte Versetzungen vermieden.

Januar 2006

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen/CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
