

Udo Kronshage,



geb. 1957, ist nach einer Managementaufgabe seit 1992 selbständiger Berater und Gründer der späteren osb Hamburg GmbH, seit 2007 auch Partner und Vorstand der osb international Consulting AG. Der Diplompsychologe und ausgebildete systemische Berater hat seine Beratungsschwerpunkte in der Begleitung organisationaler Veränderungen, der Strategieberatung sowie dem Leadership Development.

Erfahrungen in der Begleitung von OD - und Mergerprojekten hat er in unterschiedlichen Branchen wie Energy, Health, IT, Logistics, Medical, Retail, Public Administration gesammelt und arbeitet in den teilweise mehrjährigen Prozessen mit unterschiedlichen Formaten vom individuellem Coaching über die Beratung von Managementkreisen bis zu Großveranstaltungen.

Fabian Ziebell,



geb. 1986, ist Researcher & Trainer bei der osb international Consulting AG. Einer seiner derzeitigen Schwerpunkte ist die Konzeption von M&A-Beratungsdienstleistungen. Aufbauend auf den Erfahrungen aus diversen Beratungsprojekten und Praktika im In- und Ausland beschäftigt ihn heute insbesondere die Frage, wie Organisationen schon frühzeitig ihre „Merger Fitness“ steigern können,

um den Erfolg von Unternehmenszusammenführungen zu erhöhen. Erkenntnisse dafür sammelte er u.a. im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie zu schwachen Signalen als frühe Indikatoren für den M&A-Erfolg. Fabian Ziebell ist Wirtschaftspsychologe (B.A.) und hat den Master Management & Human Resources (M.A.) an der Leuphana Universität Lüneburg absolviert. Eine Ausbildung zum Industriekaufmann (IHK) schloss er bei der 3M Deutschland GmbH ab.

2. Post Merger Support: Annäherungen erfolgreich gestalten

Merger sind unternehmerische *und* soziale Herausforderungen

Kaum eine unternehmerische Entscheidung führt zu mehr Komplexität als ein Merger. Die beteiligten Unternehmen stehen vor Herausforderungen in unterschiedlichsten Bereichen, Unternehmenskäufe werfen viele Fragen auf und eröffnen neue Gestaltungsspielräume.

Zahlreiche Analysen belegen, dass die Misserfolgsquote von Merger nach dem Closing je nach Studie zwischen 45 und 75% liegt. Neben unternehmerischen Fehlentscheidungen entstehen Schwierigkeiten aus sozialen Interaktionen und unpassendem Führungshandeln. Die folgenden Überlegungen zielen entsprechend nicht auf die hier im Buch an anderer Stelle beleuchteten fachlichen Aspekte, sondern schauen auf den Unternehmenskauf als Prozess zwischen Unternehmen als lebendige Systeme.

Der Begriff des „Mergens“, des „Verschmelzens“, ist für die Breite möglicher Formen der Annäherungen zu eng gefasst, denn jeder Unternehmenskauf zeitigt unterschiedliche Integrationsnotwendigkeiten. Wenn beide Unternehmen ähnliche/gleiche Produkte in der gleichen Region erstellen oder vertreiben, sollte die Annäherung sehr intensiv betrieben werden. Anders ist es schon bei sich ergänzenden Märkten, d.h. verschiedene Produkte oder unterschiedliche Regionen werden in einem Unternehmen vereint.

Wenn sich nach dem Vertragsabschluss das „Jagdfieber“ gelegt hat, überrascht immer wieder, dass sich die neuen Eigentümer über die Integrationstiefe selbst nicht ganz klar sind. Von ihr hängt aber ab, welche Personal-, IT- und Kommunikationsstrategie aufgesetzt wird. Deshalb sollten schon vor dem Kaufabschluss das Vorgehen und die Gestaltung der Post Merger Phase geplant werden. Aktives Grenzmanagement folgt dabei dem Motto: „Gute Zäune machen gute Nachbarn!“ Wo müssen künftig organisationale

Grenzen überwunden und wo müssen sie respektiert bzw. eingehalten werden? Nur wenn diese Fragen tragfähig beantwortet werden, können Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Unternehmen in ein fruchtbares Spannungsverhältnis gebracht werden.

Die Vorstellung des „Great Man“, des Chefs an der Unternehmensspitze, der in seiner Klugheit einsame Entscheidungen trifft und diese dann umsetzen lässt, passt immer weniger in die heutige Unternehmenslandschaft. Sicher, auch künftig braucht es – besonders in größeren Organisationen – die Bereitschaft, Entscheidungen anderer umzusetzen, selbst wenn sie nicht in allen Aspekten verständlich sind. Ein Unternehmenskauf stellt aber besonders hohe Anforderungen an alle Beteiligte, weil sie Entscheidungen anderer umsetzen *und gleichzeitig* aus Eigeninitiative auf „die anderen“ zugehen müssen.

Vorgehensmodelle und die Prozessarchitektur im Post Merger können bei der Annäherung unterstützen. Zunächst werden Differenzen zwischen den Organisationen offen beschrieben. Dabei geht es neben Prozessen, Kunden- und Marktsicht auch um Kultur, Führungsverständnis und Entscheidungsgestaltung. Durch den offenen und respektvollen Umgang mit Unterschieden fühlt sich jede Seite wahrgenommen. So entsteht Neugier aufeinander und damit die Basis für die Suche nach Win-Win-Möglichkeiten – gerade in Leistungsbereichen wie F&E, Vertrieb und Produktionsverfahren, in denen vermutlich wichtige Gründe für den Unternehmenskauf liegen.

Bei Unternehmenskäufen wird oft nur in den bisher wahrnehmbaren Möglichkeiten beider Unternehmen gedacht. Annäherung in diesen vorgedachten Grenzen bedeutet, dass linear und in Kompromissen gedacht wird. Kompromisse sind zweischneidig. Im besten Fall entstehen sie aus Respekt vor der „anderen“ Seite. Im schlechtesten Fall werden sie als Entwertung der eigenen Historie und Verdienste betrachtet. Resultat ist, dass sich alle Beteiligten als Verlierer fühlen. Deshalb lohnt der Versuch, eine Annäherung oder Integration durch gemeinsame „Neuerfindungen“ zu gestalten, die für beide Seiten attraktiv sind. Wenn es in einzelnen Bereichen

gelingt, etwas Neues, ein „gemeinsames Drittes“ zu entwickeln, wächst die Bereitschaft, *gemeinsam* Verantwortung zu tragen.

Die erste Annäherung setzt Standards für die Zukunft

Das Integrationsmanagement setzt das Fundament für die Qualität der weiteren Zusammenarbeit. Deshalb braucht die Anbahnung neuer Strukturen besondere Achtsamkeit.

Immer wieder wird von der Wichtigkeit der ersten 100 Tage gesprochen. Jedoch führt der extreme Zeitdruck in der Anfangszeit gerade im Management zu operativer Hektik, die Ignoranz und Unaufmerksamkeit erzeugt. Der Vernetzungs- und Integrationsprozess als erste gemeinsame Erfahrung beider Organisationen ist wegbereitend für die weitere Unternehmensentwicklung. Der Annäherungsprozess braucht aber über die ersten Monate hinaus noch bis zu zwei Jahre besondere Aufmerksamkeit, damit er erfolgreich verläuft.

Eine gut gestaltete Informationsstrategie bildet die Basis zur weiteren Annäherung. Interaktive Kommunikation via Email, Newsletter, Diskussionsforen oder Informationsveranstaltungen verstärkt das Vertrauen bei den Mitarbeitern. Doch erst die diskursorientierten Formate in Teams, Klein- und Großgruppen bringen die Beteiligten dazu, sich aktiv auf die neue Situation einzulassen. Ein offensiver Umgang – auch mit schlechten Nachrichten – ist erfolgsentscheidend für eine nachhaltige Annäherung.

Bisher wenig beachtet werden die Potentiale sozialer Medien und die heute technisch ausgereiften Möglichkeiten virtueller Kommunikation. Durch sie können auch entfernt liegende Standorte und sich neu bildende virtuelle Teams früh und intensiv in den Austausch gebracht werden.

Personalfragen sind das Schlüsselthema

Unternehmenskäufe werden am Markt genau beobachtet. In der Verunsicherung der ersten Wochen nach dem Signing werden die

Besten angesprochen und abgeworben. Dabei basiert ein großer Anteil der Unternehmensbewertung bei vielen Käufen auf dem Potential des Personals im gekauften Unternehmen – und das ist damit gefährdet. Aber auch die Marktstärke des Käufers basiert oft auf dessen fähigen Mitarbeitern. Viele Strukturfragen müssen schnellstmöglich geklärt werden, denn wenn wichtige Schlüssel-spieler das Unternehmen verlassen, sind sie fast immer auf Dauer verloren. Eine geringe Fluktuation und möglichst wenige innere Kündigungen werden durch ein offensives Personalmanagement und eine individualisierte Personalentwicklung erreicht. Diese Kernaufgabe obliegt den unmittelbaren Vorgesetzten, fachlich unterstützt durch die HR-Abteilungen. Personalentscheidungen müssen möglichst rasch getroffen werden, da sie die größte Signalwirkung haben. „Haltegespräche“ haben in den ersten Wochen nach dem Unternehmenskauf hohe Priorität.

Der Annäherungsprozess ist insgesamt schwer überschaubar. Um trotzdem zielgerichtet handeln zu können, schafft ein Indikatoren-system für das verantwortliche Management Beobachtungsmöglichkeiten über die eigene Sicht auf die Unternehmen hinaus. Rückmeldungen anhand zentraler Beobachtungskriterien richten die Aufmerksamkeit im Management beider Unternehmen aus. Um die Wahrnehmung zu erweitern und unterstützend auf den Merger einzuwirken, helfen Analyseverfahren wie Quick Polls, TeamCard, Resonanzsysteme und verschiedene Formen der Intranet-Kommunikation.

Den Prozess an Leitideen ausrichten

Angesichts der Vielfalt relevanter Einflussfaktoren und unzähliger Einzelentscheidungen sind für den Management-Alltag klare, einfache Koordinaten in der PMI-Gestaltung nützlich. Hinweise der Mitarbeiter ans Management können dabei helfen, die Merger-Risiken zumindest auf der Personalseite zu mindern.

Sinn. Die Suche nach den Gründen für einen Merger beginnt früh, denn auch bei aller Geheimhaltung fällt schnell auf, dass

ungewöhnliche Daten erhoben, unübliche Fragen gestellt werden. Schnell führt die beginnende Unsicherheit zu Gerüchten in den Kaffeeküchen. Die Vertraulichkeitsanforderungen vor dem Signing verhindern eine offensivere Informationspolitik. Eine fatale Kettenreaktion folgt: Viele Nebenschauplätze in der Anfangsphase führen zu Entscheidungsverzögerungen und reduzieren die Leistungsfähigkeit im Unternehmen. Das kostet Zeit und Geld.

Respekt. Bei einem aggressiven Vorgehen treffen am Ende „Sieger“ und „Opfer“ aufeinander. In den ersten Wochen der direkten Begegnung entsteht bei unbedachter Annäherung ein Bild voneinander, welches nachhaltig Abwehr erzeugen kann. Für die Beteiligten beider Unternehmen sollte es aber um eine attraktive Zukunft gehen. Wenn der individuelle und organisationale Nutzen aber nicht allen Beteiligten frühzeitig klar ist, kann das „Neue“ keinen Sog entfalten.

Orientierung. In den Turbulenzen des Pre Merger-Bietergefechts fehlt oft die Zeit zur Vorbereitung auf den Erfolgsfall. Auf das Closing folgt ein risikoreicher Kaltstart, den der Käufer zunächst ohne einen konkreten Plan bewältigen muss. Damit fehlt auch den Mitarbeitern die klare Orientierung. Wenn sich zudem das gekaufte Unternehmen besser auf die „Zeit danach“ vorbereitet hat und die neue Situation offensiv strukturiert, kann schon mal die Frage auftreten, wer denn eigentlich wen gekauft hat.

Handlungsfähigkeit. Angesichts solcher vorhersehbarer Effekte hat der Käufer schon ab dem Moment der strategischen Entscheidung für externes Wachstum die Möglichkeit, sein Unternehmen gezielt auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten. Die dafür erforderliche „Merger Fitness“ ähnelt den Kompetenzen zur Komplexitätsbewältigung, der Resilienz und einer „lernenden Organisation“. Mit der Entscheidung zum externen Wachstum verfügt das Käuferunternehmen über einen Vorsprung, den es nicht ungenutzt verstreichen lassen sollte.

Einfluss. Kurz nach dem Kauf erwartet die Belegschaft Veränderungen in Personalstruktur, Führungssystem, Führungskultur

und anderen Bereichen. Die Angst vor dem Verlust des eigenen Einflusses oder sogar des Arbeitsplatzes nimmt zu. Im Arbeitsalltag sind nun neben Neugier auch Ablehnung, Skepsis oder Rückzug möglich. Unterschiede im Führungsverständnis, im Umgang mit Fehlern oder der Risikoorientierung werden deutlich.

Einschätzbarkeit. In übergreifenden Arbeitsgruppen und bei Führungswechseln sind Kulturunterschiede schnell erkennbar. Der Umgang mit diesen Herausforderungen braucht stimmige Botschaften aus dem Management *beider* Unternehmen. Entwicklungsziele und eine offene Beschreibung der Ähnlichkeiten und Unterschiede durch das Management bieten den Rahmen dafür, dass die im Merger wichtigen Themen auf dem Tisch kommen und damit auch beherrschbar sind.

Das Unternehmen frühzeitig ausrichten

In der Begleitung eines umfassenden Wandels wie im Merger haben sich einige „Maßnahmenpakete“ als hilfreich erwiesen. Die im Folgenden beschriebenen Ansätze können auch unabhängig vom konkreten Merger in der Vorbereitung eingesetzt werden.

Mit der strategischen Entscheidung für externes Wachstum ist absehbar, dass früher oder später ein Unternehmenskauf auf das eigene Unternehmen zukommen wird. Vier zentrale Punkte sollte ein Käufer frühzeitig in einem „Fitness-Check“ beachten: 1. Eindeutig beschriebene und adaptionsfähige Organisationsstrukturen, 2. Breit geteiltes Verständnis von Führung und Unternehmenssteuerung, 3. Veränderungsbereitschaft und Motivation des Personals, 4. Tragfähigkeit und Breite der Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

Der Fitness-Check erfolgt durch eine qualitative Bestandsaufnahme mit dem Management und einer Quantifizierung, um die Arbeitsschwerpunkte zu markieren. Dabei werden bisherige Erfahrungen in Mergern und Einschätzungen des eigenen Unternehmens angesichts kommender Herausforderungen erhoben.

Dieser nüchterne Blick auf sich selbst ergibt Hinweise für Prozesse, Führungsverhalten, Aufgabenverteilung, Konfliktbearbeitung sowie Kunden- und Lieferantenmanagement. Das Management kann dadurch frühzeitig entscheiden, die laufenden Prozesse kritisch zu überprüfen, Führungskräfte auf die besonderen Herausforderungen des Wandels vorzubereiten und die Mitarbeiter mit „ins Boot zu holen“. Im Sport würde niemand den Sinn und Zweck dieser Art der Vorbereitung auf den „eigentlichen“ Wettkampf bezweifeln. Bei den Millioneninvestitionen eines Mergers ist dieses Vorgehen aber selten. Und das, obwohl die Vorgänge in der Post Merger Situation komplexer werden und neben den schon absehbaren eine Vielzahl weiterer Fragen entstehen werden!

Das Management auf turbulente Zeiten vorbereiten

In der Komplexität und Unübersichtlichkeit der Post Merger Phase steigt aus Sicht der Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen die Tendenz zur „personalen Orientierung“. Die Strukturen geben nicht mehr so viel Prognosesicherheit, weshalb vermehrt auf Personen gesetzt wird, die das Unternehmen in der kommenden Zeit mitgestalten werden. Indem sich die Mitarbeiter auf Schlüsselfiguren fokussieren, schaffen sie sich wieder mehr Berechenbarkeit. Entsprechend intensiv ist das Management gefordert, sich neben Fachfragen auch mit sozialen Dynamiken beider Unternehmen auseinanderzusetzen. Schon in der Vorbereitung eines Unternehmenskaufs können erforderliche Führungskompetenzen geübt werden, abgestuft nach Eigensteuerung, bilateraler Führung, Umgang mit dem Team und Organisationsgestaltung.

Zum Führungshandwerk gehört dabei die persönliche Resilienz im Umgang mit Unvorhersehbarkeiten jeder Art, mit Konflikten zwischen Einzelnen und in Gruppen. Teams müssen als zentrale Leistungseinheit stabilisiert werden. Eine Führungskraft muss sich zudem systematisch mit der Qualität von Prozessen und der Zukunftsfähigkeit der Aufbauorganisation auseinandersetzen.

Eine abgestimmte Kommunikationsstrategie wird gebraucht, um die „Lufthoheit“ über die Gerüchte zu behalten und auf Verunsicherung und Entscheidungsverzögerungen schnell reagieren zu können. Wichtig sind ein schneller Zugang der Unternehmenskommunikation zum Topmanagement und die hohe Priorisierung virtueller und analoger Kommunikationsformate. Eine Vielfalt monologischer und dialogischer Kommunikationsformen steht zur Verfügung, differenziert zwischen Informationsformaten mit geringerer Öffnung für Mitwirkung und der gemeinsamen Gestaltung rund um Fragestellungen der Organisationsentwicklung. Die Eröffnung dieser Mitwirkungsmöglichkeiten soll vorhandene Wissensressourcen heben und persönlicher Distanzierung entgegenwirken.

Bei allem Erfolgsdruck gilt es, sich Zeit für die Beobachtung und das Verständnis der Situation in den Unternehmen zu nehmen. Es gibt viele Befragungs- und Analyseformate. Für die Führungskreise, also die Teams mit ihrer direkten Führungskraft, hat sich dazu die ProjectCard bewährt – ein Verfahren, bei dem jedes Team Erfolgskriterien für die weitere eigene Entwicklung als Leistungseinheit und die Qualität seiner Zusammenarbeit definiert. Regelmäßige Erhebungen werden in einem Spidergraph abgebildet und bieten Anlässe für wiederkehrende Reflexionen. Als aggregierte Daten bieten sie dem Management Hinweise für Kommunikation und Prozessgestaltung. Diese „Auszeiten“ bieten besonders den neu gebildeten Teams eine gute Grundlage für die Weiterentwicklung ihrer neuen gemeinsamen Perspektive.

Den Umgang mit Fremdheit einüben

Die Dynamik zwischen zwei Unternehmen bietet neue Möglichkeiten und Zukunftsperspektiven, die einem einzelnen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen würden. Auch innerhalb eines Unternehmens besteht die Chance, Unvorhersehbares zu erkennen. So können neu gegründete Arbeitsteams durch die persönlichen Unterschiede auf Entdeckungsreise für Innovationen gehen. Zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen besteht oft eine ähnliche „Fremdheit“ wie zwischen zwei Unternehmen.

Die Begegnung zweier Unternehmen oder Bereiche bietet Potentiale kultureller Fremdheit. Für eine gewisse Zeit entsteht die Chance, den jeweils anderen, „fremden“ Blick auf Aspekte zu richten, bei denen man selbst seine „blinden Flecken“ hat. Diese Ergänzung durch neue Perspektiven erlahmt bei engerer Zusammenarbeit, gleiche Ansichten werden geteilt und gemeinschaftlich bestimmte Richtungen außer Acht gelassen. Vertrautheit wird gestärkt, aber es schließt sich auch das Fenster für einen „unverstellten“ Blick.

Wichtige Rahmenbedingung für die Wirksamkeit derart gewonnener Erkenntnisse ist, dass die daraus entstehenden Innovationsimpulse aufgenommen werden können. Deshalb beginnt ihr Innovationsprozess einige Monate nach dem Closing. Einerseits besteht dann schon eine neue strukturelle Stabilität und gewisse Vertrautheit innerhalb der betroffenen Teams, andererseits ist die Fremdheit noch groß genug, um ungewohnte Perspektiven einzunehmen.

Bleiben Sie neugierig!

Wir haben einen Blick auf die grundsätzliche Unberechenbarkeit der Merger-Situation geworfen. Für die daraus entstehenden Effekte braucht es flexible Ansätze und Vorgehensweisen, die in der Post Merger Phase das geplante Vorgehen aus rechtlichen und organisationalen Veränderungsschritten ergänzen und unterstützen. Dabei ist die Begleitung von Merger-Prozessen immer wieder eine Übung in Bescheidenheit. Innerhalb der Integrationsprozesse sind Manager oft zerrissen zwischen dem Anspruch an Berechenbarkeit und schnellen Ergebnissen einerseits und der grundsätzlichen Unplanbarkeit sozialer Systeme andererseits. Trotzdem zum Erfolg zu kommen heißt, bei aller Unberechenbarkeit offensiv mit lebendigen Systemen umzugehen in einem steten Wechsel von Beobachten und Handeln, von Fragen und Entscheiden. Das verlangt die Erweiterung managerialer Kernkompetenzen und eine umfassende Bearbeitung der Post Merger-Prozesse in ihren Sachfragen, ihrer sozialen Dynamik und in ihrem zeitlichen Ablauf.