



Hans P. Blatter*

«Vertrauen ist ein Schlüsselwort bei Fusionen und muss durch offene Kommunikation und Gespräche des Managements aufgebaut werden».

Integration nach Fusionen

Fusionen sind hoch komplex, zeitaufwendig, oft emotionsgeladen und riskieren in Teilbereichen erfolglos zu bleiben. Zu berücksichtigen sind die spezifischen Fusionsziele, die Ressourcen, die aktuelle Marktsituation, die zukünftige Marktstrategie sowie die Unternehmenskulturen. Vorausschauende Planung steht im Zentrum.

Die wichtigsten Ziele von Fusionen und Zusammenschlüssen in der grafischen Branche sind Wachstum, Kostensynergien oder Kauf neuer Technologien resp. meistens eine Kombination davon. Die Unternehmen brauchen neue Marktanteile, denn der Markt wächst nicht mehr im Gleichschritt mit dem Produktivitätsgewinn der neuen Technologien, sowohl in der Informatik wie in der schweren Technik. Auslastung wird über Preisnachlässe und als Folge davon Gewinn über Einsparungen angestrebt. Zusammenschlüsse können sehr wohl einen wichtigen Beitrag zur Problemlösung darstellen.

Die wichtigsten Prozesse einer Firmen-Akquisition (aus Sicht des Übernehmers):

1. Rahmenbedingungen für Akquisitionen festlegen
2. Suchen und Prüfen von potenziellen Kandidaten

3. Detailprüfung mittels «Due Diligence»
4. Entscheidungsprozess
5. Projektorganisation «Integration», Projektgruppen
6. Kommunikation; intern und extern
7. Personelle Entscheide, Ausbildungen
8. Planung und Durchführung der Post-Merger-Integration (PMI-Prozess)
9. Kulturveränderung steuern

Im vorliegenden Artikel werden die ersten vier Prozesse nicht diskutiert; nicht besprochen werden ebenfalls jene Übernahmeformen, wo das übernommene Unternehmen relativ unabhängig operiert. Der vorliegende Artikel bespricht die Umsetzung des Integrationsprozesses nach der Entscheidung zur Fusion (oder zur Übernahme).

Verschiedene branchenübergreifende Studien haben die Komplexität der Integration und die Wirkung unterschiedlicher Vorgehensweisen untersucht. Eine Studie von Accenture (früher Anderson Consulting) mit 120 Integrations-Managern aus dem Jahr 2000 zeigt, wie sensibel und schwierig der Prozess ist: Über 60% beurteilen ihren Integrations-

prozess als misslungen. Wer die Aufgabe unsensibel angeht oder die Prioritäten falsch setzt, wird kaum erfolgreich sein.

Organisatorisch gilt es, einige Regeln einzuhalten, die eher emotional-psychologischen Verhaltenslinien als einem rational-analytischen Führungsstil zuzuordnen sind: Die Leitung sollte auf eine interne und eine externe Person aufgeteilt werden. Wichtiges Ziel der Projektarbeit ist das Erreichen einer breiten Zustimmung zu den Umsetzungsmassnahmen; weshalb alle Führungsstufen und -bereiche in den Teilprojekten vertreten sein sollten wie Human Resource Management (HRM), Abteilungsleiter, Opinion Leaders aus allen Bereichen usw. Je grösser die Aufteilung, desto breiter die Abstützung. Gleichzeitig muss aber das Risiko der Überforderung (fachlich, zeitlich) beachtet und den Schwachstellen mit Ausbildung und Unterstützung geholfen werden.

Der Integrationsprozess und die Mitarbeitenden

Die Verunsicherung der Mitarbeitenden wird oft unterschätzt: Gibts meinen Job noch?; wo ist mein Arbeitsplatz?; wer wird mein Chef?; wer wird neue(r) Arbeitskollege oder -kollegin?; werden andere, höhere Anforderungen gestellt?; genüge ich noch?; wird mein Gehalt beibehalten? Die Unternehmensleitung ist unter Zeitdruck und hat keine oder wenig Erfahrung mit der hoch komplexen Materie der Integration. Der gern zitierte Satz des Chefs «Wir kennen keine Probleme, nur Aufgaben!» hilft

* Hans P. Blatter hat sich am SAWI in Marketing ausgebildet, ist Techniker TS und Master of Business Administration (MBA). Er hat praktische Erfahrung mit Integrationen.

hier nicht weiter, denn es geht nicht um Logik, sondern um Gefühle wie Angst, Betroffenheit, Unsicherheit oder Demotivation. Einfühlungsvermögen und Gesprächskultur sind gefordert – jedoch ohne die Integrationsziele aus den Augen zu verlieren.

Vorab gilt es, die Stützen des Unternehmens zu sichern: Für das Gelingen des Integrationsprozesses sind die Kunden und die tragenden Mitarbeitenden besonders wichtig. Beide Themen wird man beim Entscheid bereits berücksichtigt haben, jetzt geht es um die Umsetzung der notwendigen Massnahmen. (Wenn Abhängigkeiten von Lieferanten oder andern Partnern bestehen, so sind auch diese zu berücksichtigen.)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vor allem an ihrem Arbeitsplatz interessiert, der in der grafischen Branche immer öfter verloren geht. Die Unternehmen ihrerseits können im unbarmherzigen Markt nur noch mit fähigen und hoch motivierten Mitarbeitenden bestehen, etwa nach der Formel «können mal wollen = Erfolg»: $5 \times 5 = 25$. $10 \times 0 = 0$; $0 \times 10 = 0$. Das Leistungspotenzial der Mitarbeiter/innen ist sehr variabel und steht öfters nicht voll zur Verfügung. Demotivation ist bei Fusionen ein hohes Risiko, kann aber mit geeigneter Führung vermieden werden. Gruppen- und Abteilungsleiter leisten mit ihrer Vorbildfunktion und ihrem Fachwissen für das Fortschreiten einen wichtigen Beitrag. Sie sind es, die am Puls der Integration sind und hören und spüren, was die Mitarbeitenden bei ihren täglichen Aufgaben hindert, welche Gerüchte zirkulieren und wo der Akzeptanzpegel der Massnahmen liegt. Mit ihrer positiven Einstellung, ihrer Loyalität und dem Verständnis für Zusammenhänge können sie direkt wesentlichen Einfluss ausüben und Lösungsvorschläge für jene Themen unterbreiten, für die sie keine Entscheidungskompetenz haben. Voraussetzung ist allerdings, dass die Führungskultur offene Gespräche und Kritik zulässt; wenn die Leute nicht reden wollen oder es nicht wagen, entstehen viele Reibungsverluste in den alltäglichen Prozessen.

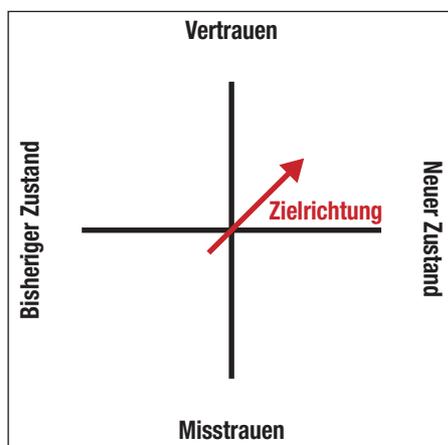
Exkurs: Motivation und Demotivation

In einem emotional geladenen Thema werden zwangsläufig oft die Motivation und die Demotivation angesprochen. Das Risiko der Demotivation ist einfach abzuschätzen, deren Vermeidung stellt schon höhere Anforderungen. Komplex verhält es sich mit der Motivation. Professor Sigmund Malik, HSG St. Gallen, verneint in einem kürzlich veröffentlichten Artikel die Möglichkeit, Mitarbeitende überhaupt motivieren zu können. Er zitiert Viktor Frankl und vertritt mit diesem die Meinung, dass nur Rahmenbedingungen geschaffen werden können, welche den Mitarbeitenden die Aufgaben als sinnvoll erscheinen lassen, während Motivation und Kraft jeder selbst aus dieser Sinn-Einsicht schöpfen müssen. Fazit für den Integrationsprozess: Min-

destens das Kader muss den Sinn der Integration verstanden haben und es lohnt sich, jene Risiken herauszuarbeiten und zu vermeiden, die zur Demotivation führen.

Mitarbeiterthemen werden oft noch unverhältnismässig tief eingestuft gegenüber etwa Kostenmanagement, Technologie, IT, Verkauf oder Finanzen. In vielen Leitbildern stehen die Mitarbeitenden noch im Mittelpunkt, aber im Tagesablauf können sie dies nicht feststellen. Der Grund mag darin liegen, dass der Effekt guter Personalführung kaum messbar ist. Personelle Entscheide sind jedoch besonders wichtig für den Umsetzungserfolg bei Fusionen. Die Zusammensetzung der Führungscrew z.B. ist von vitaler Bedeutung. Wer bringt das Unternehmen nach vorne?; gilt das Leistungsprinzip in den Beförderungen? wie sind die personellen Verhältnisse untereinander?; wer hat den bessern Durchblick, die besseren Führungsqualitäten, das bessere Durchsetzungsvermögen?; wer arbeitet gut im Team?; wer hat Kundenzufriedenheit, Qualität und Verlässlichkeit verinnerlicht? Je nach der zukünftigen Strategie sind unterschiedliche Prioritäten gefragt.

Die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden beider Unternehmen wird von allen sehr aufmerksam verfolgt; dazu gehört auch die Gehaltsharmonisierung auf Leistungsbasis. Bei Bevorzugungen kann die Zusammenarbeit nachhaltig belastet werden.



Die ständig notwendige Nahrung für Vertrauen heisst «Wahrheit und Offenheit»; ohne sie wird jedes Vertrauen mit der Zeit verhungern.

In einer Studie von Clemente & Greenspan (1999), welche über 400 Antworten berücksichtigt, erklärten mehr als die Hälfte, dass sie mit der Integration nach ihrer Fusion nicht zufrieden seien. Gleich viele bemängelten, dass die personellen Fragen nicht zufrieden stellend gelöst wurden. Man ist versucht, hier eine Korrelation zu vermuten.

Unternehmenskultur berücksichtigen

Die Unternehmenskultur ist der Stil des Hauses oder die Art und Weise, wie die Dinge im Unternehmen angepackt werden; sie dient den Mitarbeitenden als Orientierungshilfe. Es be-

steht das Risiko, dass bei Fusionen nur die wirtschaftlichen und kurzfristigen Ziele berücksichtigt werden. Die Werte mit langfristigem Charakter, welche alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen leben sollten, haben jedoch nachhaltigen Einfluss; sie müssen von allen verstanden und adoptiert sein. Welche gemeinsamen, welche unterschiedlichen Werte haben die Partner? Die Vermittlung der gültigen Werte ist eine Frage des Vorbildes, ist Chefsache. Es muss eine gemeinsame Haltung zu Führung, Kunden, Organisation, Zusammenarbeit, Kosten, Technologie usw. gefunden werden. Die mentale Einstellung einer Mannschaft zu diesen Themen kann beeinflusst werden, genauso gut wie jene einer Spitzensport-Mannschaft, wo der Mentaltrainer heute selbstverständlich geworden ist. Weitere Themen, die zur Unternehmenskultur gehören, sind: die Leistungs- und Veränderungsbeurteilung sowie die Konflikt- und Kommunikationskultur.

Ohne Kommunikation ist alles nichts

Im Verkauf gilt: Umsatz ist nicht alles, aber ohne Umsatz ist alles nichts. Im Integrationsprozess gilt: Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Kunden zu erhalten muss erste Priorität erhalten. Auch alle andern Partner sind zu informieren und das Image sowie die externe Akzeptanz sind zu pflegen. Wir besprechen hier die externe Kommunikation trotzdem nicht, obschon sie von erstrangiger Bedeutung ist, denn sie wird i.d.R. mit einem PR-Berater realisiert.

Im Gegensatz dazu sollte die interne Kommunikation die Handschrift der Unternehmensleitung tragen; so ist die Kongruenz von Wort und Tat am besten sichergestellt. Die Mitarbeitenden haben permanent den Eindruck, nicht genügend informiert zu werden. Bei Fusionen steigert sich dieses Gefühl noch, wobei das Bedürfnis nach Informationen durchaus berechtigt ist, denn in Fusionen entstehen Verunsicherungen, es sind Arbeitsprozesse, Schnittstellen, Organisation und Kompetenzen, Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten, generell: «was Sache ist», neu zu definieren. Sensible Führung ist hier gefragt, denn der Mensch reagiert emotionaler, als er zugibt. Sein Leistungswille wird gelähmt, wenn er «nicht ernst genommen wird», wenn Gerüchte zirkulieren oder Verunsicherungen bestehen bleiben.

Wichtiges Ziel der internen Kommunikation ist Vertrauen schaffen. Die ständig notwendige Nahrung für Vertrauen heisst «Wahrheit und Offenheit»; ohne sie wird jedes Vertrauen mit der Zeit verhungern. Mitarbeitende sind sensibel auf nicht eingehaltene Versprechungen, verschwiegene Fakten und das Verhalten der Geschäftsleitung im Alltag (Taten reden lauter als Worte). Besonders gefordert in diesem Zusammenhang sind die Abteilungs- und Teamleiter/innen, denn sie sind direkte Ansprechpersonen der Mitarbei-

tenden. Sie sollten wahrnehmungsfähig sein und auf heikle Fragen eine Antwort haben; andernfalls ist der Fragesteller enttäuscht und sein direkter Vorgesetzter hat einen Teil seiner Kompetenz eingebüsst. Abteilungs- und Teamleiter/innen beeinflussen den Umsetzungserfolg in bedeutendem Masse; deshalb brauchen sie besondere Unterstützung, Coaching und Informationen (von ihnen wird ja Fach- und nicht Kommunikationskompetenz erwartet). Sie müssen – auch zur Stärkung ihres Selbstvertrauens – alle Probleme mit der Unternehmensführung offen diskutieren dürfen.

Mut zur informellen Diskussion

Es kann besser sein, mit dem Kader in einem offenen Prozess zu diskutieren, als mit der Information zuzuwarten, bis alles entschieden ist und in der Zwischenzeit das Kader «leer laufen» resp. wirkungslos diskutieren zu lassen und so eine Blindleistung erbringen zu lassen. Es braucht etwas Mut zur informellen Diskussion offener Fragen mit dem Kader, aber es lohnt sich für die Meinungsbildung.

Schriftliche Informationen und eine Intranet-Diskussionsplattform sind nötig, aber unzureichend, um Sicherheit und das nötige Vertrauen zu vermitteln. Gespräche in ungezwungener Atmosphäre zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden zu Themen wie persönliche Betroffenheit, Kunden/Markt, Zukunft des Unternehmens, aber auch Tages-

die strategischen Erfolgspositionen können nur mittelfristig verändert werden. Einige wichtige Fragen dazu sind: Welche Verkaufskapazitäten und welche Verkaufsorganisation brauchen wir?; welche Leistungspakete bieten wir heute und zukünftig für welche Zielbranchen?; welche Kernkompetenzen bringen beide Partner ein und welche sind für das zukünftige Angebot nötig?; welche USPs hat das neue Unternehmen?

Die vollständige Umsetzung von Strategien (Ziele im Allgemeinen) ist eine hohe Herausforderung. Hier bietet sich die BSC (Balanced Scorecard) an, ein Tool, das speziell dafür entwickelt wurde. Seine Stärken liegen vor allem darin, dass Strategien zu konkreten Abteilungszielen heruntergebrochen werden, dass sie vernetzt und ein Jahr lang konsequent und für alle nachvollziehbar gemessen und kommuniziert werden. Dabei werden harte und weiche Faktoren aus den Bereichen Mitarbeiter/innen, Verkauf/Marketing, Prozesse/Produktion, Kommunikation und Finanzen berücksichtigt. Als Variante bietet sich das vereinfachte Cockpit an, das die wesentlichen Elemente der BSC übernimmt. Mögliche Ziele oder neue Standards, könnten sein: Reaktionszeiten auf Offertanfragen, Produktivitätsstandards, Fehlerraten in verschiedenen Prozessen, Qualitätsvorgaben, Termintreue, Kommunikationsziele, Aus- und Weiterbildung usw.

44% Information/Kommunikation, 40% integrationsspezifisches und 32% fachspezifisches Nichtkönnen.

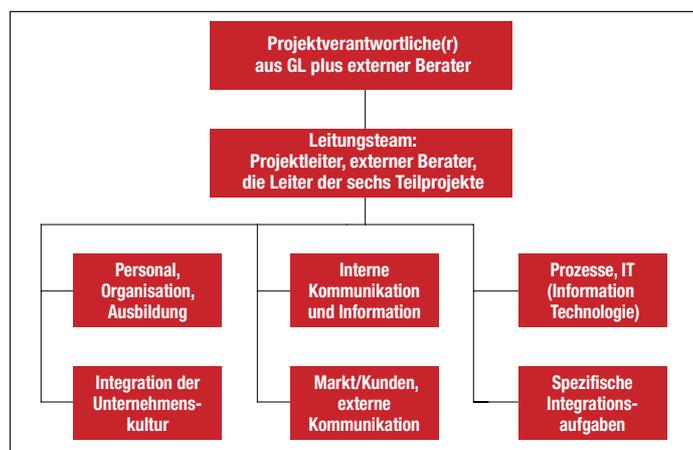
2. Die Studie zeigt 38% erfolgreiche und 62% nicht erfolgreiche Integrationen.
3. Eine zu hohe Umsetzungsgeschwindigkeit kann zu vorschnellen Entscheidungen führen, besonders im personellen Bereich.
4. Es gibt kein allgemeingültiges Erfolgsrezept; jede Integration muss auf der aktuellen Situation aufbauen und die spezifisch notwendigen Massnahmen einleiten.

Die früher zitierte Studie von Janser und Körner (2000) listet folgende Fehler im PIM-Prozess auf (die Reihenfolge ist zufällig):

- Langsame Anpassung der Steuerungs- und Gehaltssysteme
- Vernachlässigung der Unterschiede in der Unternehmenskultur
- Unzureichender Einbezug der Mitarbeiter
- Unzureichende Qualifikationen
- Starke Zentralisierung mit Überlastung der Entscheider
- Schlechte Planung des Integrationsprozesses
- Schlechte Kommunikation
- Know-how-Verluste durch Fluktuation

Tools für Integrationen

Integrationszeitung: Mitarbeitende mit Bild vorstellen, Ziele, allgemeine Informationen. Integrationsmail oder -brief: aktuelle Informationen zu Entscheidungen, zur Zielerreichung und zum Stand der Integration. Intranet-Plattform: steht allen Mitarbeitenden für Fragen, Vorschläge, Meinungen und Kritik zur Verfügung. Das Management nimmt regelmässig Stellung zu den Äusserungen. Abteilungs-Informationen: periodisch terminierte Besprechungen mit Informationen und Diskussionen. Teams formen: Veranstaltungen ausserhalb des Unternehmens, in der Freizeit. Cockpit: Gemeinsame Ziele in Bezug auf Fusion und Wirtschaftlichkeit, mit periodischem Monitoring von Kennzahlen und Zielerreichung. Dialog und Kommunikation: Die Unternehmensleitung sucht bewusst intensiver das Gespräch mit der Basis.



Projektorganisation als Modell – sie wird den spezifischen Bedürfnissen einer Fusion angepasst.

probleme, Tabuthemen, unterschwellige Konflikte usw. sind eine wichtige Ergänzung. So hört der Chef, wo unklare Situationen sich entwickeln und er kann erklären und informieren, bevor Gerüchte sich breit machen und er mit Dementis eine Korrektur versuchen muss. Er hat die Chance, Begeisterung und Zuversicht zu vermitteln ... und Fehler zuzugeben, statt sie schönzureden. Das wirkt und ist echt.

Unternehmens- und Marktstrategie

Die aktuellen Marktpositionen der beiden Partner sind zu berücksichtigen und zu einer gemeinsamen, zukünftigen Marktstrategie weiterzuentwickeln. Ein Audit dazu wird bereits in der Entscheidungsphase stattgefunden haben. Die bisherige Basisstrategie (Leistungs- oder Preisprimat; Kundenbegeisterung) und

Erfolgsfaktoren und Fehler

Die bereits zitierte Untersuchung von Clemente & Greenspan nennt folgende wichtige Themen unmittelbar nach der Fusion: Kommunikation 70%, kulturelle Unterschiede 46%, Motivation 30%, Umsatz 12%, Belegschaft 9%, Produkt/Dienstleistung 7%. Es handelt sich hier um eine branchenübergreifende Studie; in Bezug auf die grafische Branche dürfte der Umsatz gewichtiger platziert werden, während die übrigen Themen etwa gleich ausfallen dürften. Es fällt auf, wie wichtig die weichen Faktoren eingestuft wurden! Die Studie von Accenture (2000) mit 120 Führungskräften aus dem Fusionsbereich präsentiert folgende Ergebnisse:

1. Die höchsten Integrationsbarrieren entstehen durch folgendes Nichtkönnen: 58% IT,

Zusammenfassung

Fusionsprozesse sind in Teilbereichen emotional geladen; deshalb regieren in der Realität oft Bauch und Herz über den Kopf. Dieser Aspekt ist sensibel zu berücksichtigen, um Leistungshemmungen oder Demotivationen zu vermeiden. Der Verlust interner Leistungsträger oder Kunden muss verhindert werden. Vertrauen ist ein Schlüsselwort bei Fusionen und muss durch offene Kommunikation und Gespräche des Managements aufgebaut werden. Es gilt, die Mechanismen des Zusammenspiels zu kennen und einzusetzen. Mehrere Untersuchungen bringen uns Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren und warum Integrationen scheitern. Es ist wie bei allem, wissen allein genügt nicht. Do it!

hansblatter@bluewin.ch