

Andere Rituale entwickeln

Rainer Nocht: Fusionen

Weltweit schließen sich Kreditinstitute zu immer neuen, und größeren Konglomeraten zusammen. Doch jede zweite bis dritte Unternehmensehe floppt. Ursache sind meist das unberücksichtigte interne Konfliktpotenzial und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Dabei gibt es genügend Wege, Misserfolge zu vermeiden.



Rainer Nocht,
Leiter,
Strategieforum,
Hannover

Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter in vielen durch Fusion entstandenen Banken und Sparkassen gestaltet sich schwierig. Die erhofften Synergie-Effekte stellen sich nicht wie erwartet ein oder bleiben gänzlich aus. Das Institut ist mit sich selbst und den internen Fusionsfolgen beschäftigt, Demotivation und Kompetenzrangeleien ziehen Energien ab, die eigentlich für erfolgreiches Operieren am Markt benötigt würden. Aus der angestrebten Verschmelzung ist bestenfalls ein Zusammenlegen oder lustloses Nebeneinander geworden. Das US-Beratungsunternehmen Mercer Management Consulting kommt zu dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der fusionierten Unternehmen sich anschließend schlechter als der Branchendurchschnitt entwickelten. 1998 stellte die Investmentbank J. P. Morgan fest, dass rund 50 Prozent der europäischen Fusionsunternehmen

auch nach Jahren keinen gesteigerten Börsenkapitalwert haben.

Für Bankvorstände sind Übernahmen oder Fusionen eine permanente Verlockung. Wer groß ist, ist potent. Große Deals garantieren Anerkennung und Wertschätzung als visionärer Manager. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Größe allein keinen Erfolg garantiert. Fusionen haben nur Sinn, wenn wirkliche Synergie-Effekte entstehen. Sie vollziehen sich nicht allein durch die Änderung des Handelsregistereintrags, einen neuen Briefkopf und das Erstellen neuer Organigramme. Erfolgreich und schnell synergiewirksam sind Fusionen nur, wenn sie auch in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter stattgefunden haben.

Doch die Praxis zeigt: Fusionen sind oft nur so lange Sache des Vorstandes, bis der Deal perfekt ist. Bis dahin ist alles geheim und höchst spannend. Dann folgt der Alltag, in dem das mittlere Management und die Mitarbeiter die Visionen erfolgreich umsetzen müssen. So fatal es auch klingt, hier will oft nicht zusammenwachsen, was nach rein betriebswirtschaftlicher Voranalyse zusammengehört.

Es ist aus marktstrategischen Gründen nachvollziehbar, warum das mittlere Management meist erst spät von einer Fusion erfährt. Ab diesem Zeitpunkt aber müssen die vorher ausgearbeiteten Strategien umgesetzt werden. Entscheidend ist der Transfer von folgerichtigen Aktionen und veränderten unternehmerischen Perspektiven für die Mitarbeiter und Führungskräfte.

Fehlende Information schafft Bedrohungsphantasien, umfassende Information und Einbindung eröffnen

die Sicht der Chancen und die Bereitschaft zum Wandel. Schlecht informierte Mitarbeiter und Führungskräfte stellen Vermutungen an, spekulieren und verbreiten Gerüchte, Quertreibereien entstehen. Um Ängsten und Unruhen, Demotivation und resignativen Einstellungen wirkungsvoll vorzubeugen, müssen die neuen Unternehmensziele und Visionen nach innen überzeugend vermittelt werden. Motivation und Engagement entstehen durch Sog, nicht durch Druck.

Jede Bank oder Sparkasse ist bemüht und tut einiges dafür, dass ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sich mit dem Institut und seiner Tätigkeit identifizieren. Dies gelingt in der Regel auch in großem Maße, verwurzelt und verstärkt sich über die Jahre. Wir-Gefühle und Identifikation mit dem Kreditinstitut prägen sich aus.

Durch eine Fusion stehen auf einmal – und auch noch fremdbestimmt – die bekannten Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Wir-Gefühle in Konkurrenz zu denen der Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem anderen fusionierenden Unternehmen. Die Beteiligten verteidigen ihre eigenen Verfahren, Ar-



Fusionsunterstützende Maßnahmen

- Integriertes Workbooks für die neu zusammengeführten Organisationseinheiten.
- Mitarbeiter und Führungskräfte rechtzeitig und umfassend informieren und den Nutzen und die Ziele darstellen.
- Themenbasierte, strukturierte Informations-Messung der Vorstände mit dem oberen und mittleren Management.
- Nutzen Sie die Motivationsimpulse und die Symbolkraft von Video oder Events wie: den ersten durch das neue Team nach der Fusion gemeinsam gewonnenen Kunden, das erste gemeinsam entwickelte Produkt oder dessen Markteinführung. Berichten in der Wochenzeitung über die Informations-Vorstände.
- Zeitlich begrenzte Hotline für Anfragen des Personals einrichten.
- Unterschiedliche Firmenkulturen berücksichtigen (Arbeits- und Kommunikationsstile, Werte und Normen). Dies ist bei nationalen Fusionen sehr wichtig, bei internationalen unerlässlich.
- Fusionen nicht nur als Analyse-Ergebnis von Finanz- und Marktdaten sehen und umsetzen.

beitsabläufe und zwischenmenschlichen Rituale. Aus Beharrungsvermögen und gewohnter Identität wird das „alte“ eigene Vorgehen zum einzig gangbaren und „vernünftigem Weg“ deklariert. Die Energien gehen in Positionskämpfe und Gerangel um Details, aber nicht in die Gestaltung des Neuen. Durch die Zusammenlegung und Verschmelzung zuvor selbständiger Bereiche entstehen Doppelzuständigkeit und Kompetenzunklarheiten. Wenn es nicht gelingt, Hierarchieebenen, Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Führungsstile zu definieren und den Sinn zu vermitteln, lähmt die Fusion die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Daher müssen die Führungskräfte in einer sehr frühen Phase Gelegenheit bekommen, eine neue Unternehmensidentifikation zu entwickeln, wechselseitige Befürchtungen und Erwartungen auszutauschen und neue, gemeinsame Ziele

und Arbeitsweisen verbindlich zu vereinbaren. Ein bewährter Weg sind so genannten Integrations-Workshops für neu zusammengesetzte Hauptabteilungen, zentrale Stellen und Projektteams. Je nach Größe erarbeiten die Gruppen in zwei- bis dreitägigen Klausur-Workshops verbindliche Vereinbarungen

- zur Zusammenarbeit und Führung in der neu zusammengesetzten Organisationseinheit und
- zu den inhaltlich-fachlichen Arbeitsschwerpunkten und -zielen ihrer neuen Organisationseinheit.

Von entscheidender Bedeutung ist hierbei der Zeitraum, in dem diese Workshops stattfinden. Die Erfahrungen zeigen, dass die Zeit zwischen dem zweiten und maximal sechsten Monat nach der Fusion ideal ist. Finden die Workshops zu früh statt, haben die Beteiligten



noch zu wenig Erfahrungen miteinander, finden sie zu spät statt, haben sich informelle Strukturen schon zu sehr verkrustet.

Viele Fusionen sind nachweislich gescheitert oder hatten unter oft jahrelangen Reibungsverlusten zu leiden, weil sie den Faktor menschliches Kapital nicht hinreichend berücksichtigt haben. Doch Fusionen sind zu teuer und von ihrem angestrebten Ziel her zu wichtig, um sie durch fehlende Komplexität im Vorgehen zu gefährden oder in der Wirkung zu amputieren. Die Fusion als Ergebnis von Markt- und Finanzdaten genügt nicht den Anforderungen unserer vielschichtigen Unternehmenswelten. Hier sind vernetztes Denken, Erkennen und Einbeziehen aller Faktoren unerlässlich – auch der Mitarbeiter und Führungskräfte, die die Fusion durch Engagement mit Leben füllen sollen. ■

Besuchen Sie uns:

Roadshows

5. 4. 2000 – Hamburg
6. 4. 2000 – Berlin
3. 5. 2000 – Düsseldorf
4. 5. 2000 – Frankfurt

MUWIT 2000,
20. / 21. 3. 2000

Personal im 21. Jahrhundert
20. – 22. 3. 2000

Human Capital World
12. 4. – 14. 4. 2000 – Frankfurt

Personal 2000
3. / 4. 5. 2000 – Frankfurt

High Five!

Die Software für Ihr Personalwesen!



SEMINARIS
Seminar-Informations-System



BEWERBIS
Bewerber-Informations-System



GEHALT & BUDGET
Personalkosten-Budgetierung
und -Controlling



AZUBIS
Auszubildenden-Informations-System
inkl. AVG (Automatischer-Versatzungsplan-Generator)



MAIS
Mitarbeiter-Informations-System
Personalverwaltung, -entwicklung,
Stellenbewirtschaftung

**Intranet-/Internet-
Module erhältlich!**

w&r informationssysteme AG
Robert-Perthel-Str. 14-16 · 50739 Köln
Tel. +49 (0)221 / 91 74 99 - 0 · Fax +49 (0)221 / 91 74 99 - 99
www.personalsoftware.de · E-Mail: info@personalsoftware.de

w&r

informationssysteme