

Sichere Navigation in stürmischen Zeiten



Kommunikation in Zeiten der Unternehmensfusion

Die Gründe für die Fusion zweier Unternehmen sind so vielschichtig, wie es Management- und Unternehmensziele gibt. Es ist an dieser Stelle nicht notwendig, sie im Einzelnen aufzuzeichnen. Die wichtigsten faktengetriebenen Anlässe finden sich im Rahmen von Wachstum, Anbietermacht und Marktbereinigung sowie der Synergie bei Personal und Innovation (incl. immaterieller Rechte).¹ Auf spekulative Motive mit dem Ziel hoher Abfindungen oder der Erhöhung der Bezüge im Top-Management wollen wir hier nicht eingehen; sie werden andernorts gut beleuchtet. Ein weiterer Antrieb darf hier nicht fehlen, wenngleich er dem Faktor Mensch und dessen Ego zuzuschreiben ist: Die Fusion, weil man es einfach kann. Der Muskelstärke finanzieller Solvenz sei Dank.

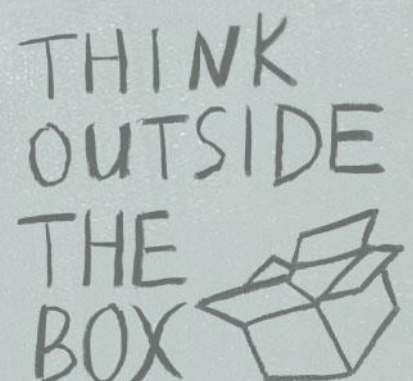
Hinterher sind alle schlauer

Für ein erfolgreiches Merger besteht eine Chance von maximal 30%.² Im zeitlichen Rückspiegel werden häufig folgende Gründe genannt, warum die Erwartungen enttäuscht wurden: 1. Strategie- und Kulturfehlschätzung; 2. Skaleneffekte nach Maßgabe der neuen Größe bleiben aus; 3. unrealistischer Kaufpreis belastet Finanzierung und verzerrt das Bilanzbild; 4. unzureichende Due Diligence (Sorgfältigkeitsprüfung der Rahmenbedingungen); 5. Anstrengungen in der Post-Merger-Phase verfehlen ihr Ziel.³

„Die Chancen, dass Fusionen erfolgreich sind und Gewinnsteigerungen nach sich ziehen, stehen offenbar nicht besser als beim Münzwurf (...).“⁴

Kommunikation ist nicht alles, ...

... aber ohne Kommunikation ist in Unternehmen alles nichts. Kommunikation ist wie Blut im Kreislauf kybernetischer Systeme und nichts anderes sind Unternehmen.⁵ Wir wollen uns daher von den vielen Möglichkeiten des Scheiterns bei Fusionen eine genauer betrachten und Wege aufzeigen, wie ein Gelingen möglich wird. Die Rede ist von der Post-Merger-Phase, einer Zeit vieler Fragen, großer Unsicherheit und Ängste und eben auch vieler Chancen, die es aktiv zu nutzen gilt.



Dosagen der Kommunikation: erst wenig, dann viel

Am Anfang jeder Fusion steht die Geheimhaltung. Gespräche finden hinter verschlossenen Türen statt und Kommunikation konzentriert sich auf einen kleinen Kreis Eingeweihter. Eine sorgfältige Due Diligence⁶, die sich eben nicht nur auf Recht, Steuern und Finanzen beschränkt, registriert hier sehr frühzeitig, worauf später bei Bekanntgabe der Fusion und dem *Come together* in der Folge geachtet werden muss. Hier geht Empathie vor EBIT, aber genau dieses Fingerspitzengefühl fehlt in 08/15-Due Diligence-Prozessen oft. Zeitgleich zu allen anderen Prüfkriterien müssen jetzt schon die künftigen Strukturen und die Wege beschrieben werden, wie Mitarbeiter mehr Lust als Frust fühlen. Es geht um nichts weniger als darum, wie es gelingt, Mitarbeitern den Sinn zu vermitteln. Abwehrhaltungen, jede Form von Vorsicht und stetem Taktieren sind die Normalität und nicht die Ausnahme, wenn es um das Verstehen einer neuen Zukunft geht. Wenn Unsicherheit die Überhand behält, laufen Telefondröhte heiß, weil jeder nach Orientierung Ausschau hält. Von daher müssen die Gremien sich schon jetzt in dieser frühen Phase darüber Gedanken machen, wie später zusammengearbeitet werden soll. Ohne diese Maßnahmen wächst das Misstrauen, schwächt die Motivation und rauscht die Produktivität in den sprichwörtlichen Keller. So begrenzt die Kommunikation am Anfang sein muss, so weitläufig und redundant muss sie mit Bekanntgabe der Fusion gefasst werden.

Prophylaxe in Zeiten babylonischer Sprachverwirrung

Nun reden wir also, und im Idealfall auch miteinander. Aber über was reden wir? Und wenn wir reden, reden wir über das Gleiche? Meinen wir auch das Selbe, wenn wir über das Gleiche reden? Reden wir aneinander vorbei, oder entstehen Missverständnisse, wo doch Transparenz und Klarheit die vorherrschenden Kommunikationsergebnisse sein sollten? Es reicht nicht aus, es gesagt zu haben, essentiell ist, dass, worauf es ankommt, immer und immer wieder zu sagen, bis es einem sprichwörtlich zum Halse raus hängt.⁷ Wiederholung ist ein Naturprinzip⁸. Warum sollten wir uns dieses ehernen Gesetzes nicht dann bedienen, wenn es darum geht, die Weichen für die Zukunft zu stellen? Eine einmalige Chance, die wir nicht ungenutzt verstreichen lassen sollten.

Hilfe annehmen, wo sie sich einem bietet

Instrumente der Kommunikation sind in der Post-Merger-Phase sehr willkommen. Das Intranet kann eine gute Quelle abgeben, die Dinge à jour und am Laufen zu halten. Doch das reicht nicht. Wenn es auf Wiederholung ankommt, damit die Dinge verstanden werden, dann braucht es zusätzlich den interaktiven Abgleich zwischen Zielsetzung und Erfüllungsgrad. Damit sind wir dort angekommen, wo jedes gut und zukunftsgerichtete Unternehmen – ob mit oder Fusions-Hintergrund – hinkommen sollte: dem institutionalisierten Mitarbeitergespräch nach der *time2talk*-Methode⁹. Auf dieser Kommunikationsplattform muss sich wiederfinden, was die neue Ära post Zusammenschluss der beiden Unternehmen ausmachen soll. Es wird sich im Ergebnis feststellen lassen, inwieweit die Dinge verinnerlicht und gelebt werden.

Kleinod Unternehmenskultur

Mit der Unternehmenskultur ist es wie mit dem Image eines Unternehmens. Der Aufbau dauert Jahre, die Vernichtung hingegen einen Tag.

Dabei ist eine konstruktive Unternehmenskultur so kostbar¹⁰. Ihr Wert ermisst sich daran, dass Sinn auf Begeisterung trifft¹¹, Vertrauen gerechtfertigt ist und eine Handvoll unternehmensspezifischer Werte konsistent gelebt werden. So einfach und doch so schwer.

Der Fisch fängt am Kopf ...

Wenn dieses Sprichwort zutrifft, dann muss auch eine positive Variante im Umkehrschluss existieren. Also: Für welche Vision, Werte und Ziele steht das Top-Management? Wird kurzfristig gewinnmaximiert oder nachhaltig gewinnoptimiert gedacht? Der Unterschied ist gravierend. Wenn wir überzeugt sein können, dass die Motive, der innere Antrieb in den Köpfen on the top der Unternehmenshierarchie die Unterstützung der Mitarbeiter verdienen, dann sollten alle Mittel zum Einsatz kommen, den Deal zum Erfolg zu führen. Eine solche Vorgehensweise würde ganz im Sinne von Peter Drucker sein: worauf es ankommt ist Effektivität und Konzentration.¹² Erfolg und Misserfolg liegen ganz eng beieinander. Und manchmal braucht es nur etwas Mut und eine dem Menschen zugewandte Einstellung, um Berge zu versetzen. Merger ist primär CEO-Sache, aber Post-Merger ist unbedingt auch CHRO¹³-Sache.

Autor: Norbert W. Schätzlein, www.siris-systeme.de, Ravensburg, 2014

Quellen:

- 1: vgl.: Eiffe, Franz Ferdinand; Mölzer, Wolfgang: Mergers & Acquisitions, Leitfaden zum Kauf und Verkauf von Unternehmen, Wien: Service Fachverlag, 1993
- 2: vgl. Studie: Hewitt Associates: "Global M&A Survey 2010", www.hewitt.com
- 3: vgl.: <http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/gruende-warum-fusionen-und-uebernahmen-oft-scheitern-fotostrecke-104057.html>; Stand: 06.10.2014
- 4: Kleinert, Jörn; Klodt, Henning: Megafusionen. Trend, Ursachen und Implikationen. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag, 2000, S. 96
- 5: vgl. Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., und Jackson, Don D.: Die menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 10. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber, 2000
- 6: Berens, Wolfgang; Brauner, Hans U. (Hrsg.): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1998
- 7: vgl. Welch, Jack und Welch, Suzy: Winning, Das ist Management, aus dem Englischen von Allgeier Herbert, Bangert Astrid, Bühler Maria, Lamerz-Beckschäfer Birgit und Vode Dzifa, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005
- 8: Mandelbrot, Benoit B., Hudson, Richard L.: Fraktale und Finanzen, Märkte zwischen Risiko, Rendite und Ruin, aus dem Amerik. von Reuter Helmut, München: Piper-Verlag GmbH, 2005
- 9: www.siris-systeme.de
- 10: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchführung: psychonomics AG in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln, 2008
- 11: Hüther, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten, Ein neurobiologischer Mutmacher, 3. Aufl., Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag GmbH, 2013
- 12: Drucker, Peter F.: Die ideale Führungskraft, übers. von Nordsieck, Hildegard, Düsseldorf, Wien, New York und Moskau: ECON Verlag GmbH, 1993
- 13: CHRO = Chief Human Resources Officer (zu dt. PersonalleiterIn)