

Die Merger-Fähigkeit von Führungskräften.

Merger-Fähigkeit Integrationsarbeit braucht Führungselite.

Tagein tagaus erreichen uns Meldungen von neuen Unternehmenszusammenschlüssen. Es ist von Chancen, von Einsparungen, von Innovationen, von Kundenzufriedenheit und Wachstum, von Größe und Macht die Rede. Die Firmenlenker machen in ihren medialen Auftritten darauf aufmerksam, dass das innere Wachstum nicht mehr ausreicht, um auf dem Weltmarkt zu bestehen, dass größere Ressourcen erforderlich sind, um die Marktposition zu verbessern.

Was wir in den Medien als Meldung wahrnehmen, ist dabei nur die Spitze des Cooperations-Eisbergs. Nur die großen Fusionen finden Eingang in Gazetten und die Stunden-News von n-tv und CNN. Da muss schon Größe her, wenn die Nachricht nicht im Nirwana der Informationssintflut untergehen soll. Da müssen schon japanische Banken "unserer" Deutschen Bank den Rang ablaufen, da müssen schon die führenden Hersteller chemischer und pharmazeutischer Produkte aus Deutschland und Frankreich, Rhône-Poulenc und Hoechst, der Nummer 1 des Marktes den Kampf ansagen. Da müssen Riesenmischlinge wie Viag und Veba ihre Teilmärkte und Subkulturen zusammen legen oder Ritter der amerikanischen Telekommunikations-Saga das Schwert der Jedi zücken - alles zum Wohle des Shares und dessen Holder. Und die Massen stumpfen ab im Streit um die Plätze, und in den Unternehmen geht es drunter und drüber, weil im Fieber der Merger etwas auf der Strecke bleibt, was man gemeinhin Werte nennt, was man aber in Zeiten des Personalkarussells doch lieber weniger häufig anspricht, weil es sich irgendwie töricht anhört.

"Über Werte können wir wieder sprechen, wenn der Merger ein Jahr hinter uns liegt", so ein Top-Manager, oder mit "entweder wir passen uns dem System an oder es wird uns überrollen" machen Führungskräfte ihre Ohnmacht deutlich. Eine strategisch-taktische Position bezieht in einem Seminar "Internationales Personalmanagement bei Fusionen, Akquisitionen und Joint Venture" ein Integrationsmanager aus der Versorgungsbranche. Priorität haben für ihn "one company mindset", "simplification", "standardization", "consolidation" und "leverage technology". Und weiter, "wenn im Rahmen der Fusion ein Drittel der Führungskräfte nicht mehr gebraucht wird, dann empfiehlt sich der chirurgische Eingriff eher als ein demokratischer Entwicklungsprozess."

In beiden Aussagen wird ein Weltbild deutlich, das die Chance einer Unternehmensevolution einseitig auf die Ebene "Schnelligkeit - Jagd - Elimination" dimensioniert und damit offenbart, dass die ohnehin vorhandene Mehrschichtigkeit des Prozesses nicht mehr gehandhabt werden kann. Klarer ausgedrückt, es wird eine prostituierende Haltung sichtbar, die Anlaß zur Sorge gibt, der Sorge, dass Führungskräfte in komplexen Situationen aufgeben, am System zu arbeiten und lieber - opportunistisch - im System tätig sind. Geradezu authentisch leitet das oben genannte Unternehmen der Versorgungsbranche denn auch das Profil des sogenannten "Ultimate Potential" ab. Er soll analytische Kompetenz und Visionsfähigkeit mitbringen (manche Berater nennen dies auch Helikopter Skill und machen damit die Distanz zum Boden der Tatsachen deutlich), interpersonell agieren können und uneingeschränkt mobil und interkulturell offen sein. Wir fragen, wo findet hier noch kraftvolle Führung statt?

Wir meinen, dass es an der Zeit ist, das Manko der Merger-Kompetenz von Führungskräften klar anzusprechen, zumal die Zeit des Umher-Fusionierens noch lange nicht vorbei ist, auch wenn die Auguren der Strategietrends uns bereits die Umkehr in wieder kleinere Unternehmenseinheiten glauben machen wollen. Aber soweit ist es noch nicht, und die vor uns stehenden Kraftakte geben Anlaß, ein paar Seiten denen zu widmen, die die Power of Merge unmittelbar zu spüren bekommen - den Führenden und den Geführten.

Das Streben nach Effizienz im Merger wird in der Regel konterkariert durch die durch Unternehmenszusammenschlüsse geerbten Systemvarianten, Prozessketten, Regelkreise, Rituale und anderen Ordnungsgebern. Komplexitätsreduktion besteht daher vielfach zuerst darin, dass das eine Unternehmen die technologischen Systeme und Prozesse des anderen Unternehmens übernimmt, nicht immer zum Verständnis eines großen Teils der Mitarbeiter, die ihre Ordnung schwinden sehen und erste Gründe zur Reaktanz ausmachen. Die Folge dieser Übersprunghandlung ist es, dass ein mehr oder weniger großer Kreis von Mitarbeitern die Vergangenheit des anderen Unternehmens lernen muss. Mitarbeiter, die sich diesem Überstülpungsprozess auseinander gesetzt sehen und dabei besonders berührt sind, weil sie in "ihrem" Unternehmen selbst an der Entwicklung "ihrer" Systeme beteiligt waren, stellen eine Zielgruppe dar, deren Bedarf an Führungsqualität recht hoch ist. Diese Zielgruppe versteht die Übernahme als Affront gegen die eigenen Leistungen. Sie reagiert mit der Verteidigung des Geschaffenen und sei es auch noch so wert, verändert zu werden. Das Andere ist für diese Zielgruppe die erzwungene Akzeptanz der Renaissance einer fremden Vergangenheit. Es steht außer Frage, dass sinnvolles Entlernen im Sinne des Neuen außerordentlich erschwert wird.

Dieses Beispiel unter vielen macht deutlich, welches unternehmerisch herausragende Feld die Integrationsarbeit darstellt. Die von uns in zahlreichen Gesprächen und Beobachtungen erkannte verbesserungsfähige Merger-Fähigkeit unterstreicht und bestätigt die Liste der Illusionen, denen sich Führungskräfte und Personalverantwortliche hingeben, vermutlich um für sich selbst eine Reduktion der vorhandenen Komplexität zu bewirken.

- So schnell wie möglich Kosteneinsparungen realisieren.
- Ein Zusammenschluß ersetzt organisches Wachstum.
- Best-Practices der beiden Unternehmen übernehmen.
- Kulturelle Unterschiede zwischen den beiden Partnern sind das größte Problem.
- Zuerst legt das Top-Management die Strategie fest und dann erfolgt die Ausrichtung der Organisation.
- Die Fusion wird für unsere Kunden "unsichtbar" sein.
- Was bisher gut funktioniert hat, braucht nicht "repariert" zu werden.

(Quelle: In Anlehnung an Davidson/Neumann, Sieben verhängnisvolle Illusionen..., M&A Review, 12/97, S. 3-6)

Es ist - um es deutlich zu sagen - nicht unser Bestreben, diese menschlich verständliche Vereinfachung der Situation überzogen zu kritisieren. Dies zu tun, würde die eigene Managementkompetenz voraussichtlich überbewerten. Aber es ist unser Ziel, deutlich zu machen, dass der Merger-Fähigkeit eine herausragende Bedeutung zukommt, der im Sinne nachhaltiger Unternehmensentwicklung ungleich mehr Aufmerksamkeit beigemessen werden muss als dies heute der Fall ist. Hierfür wollen wir zehn Behauptungen anführen, deren Validierung in selbst erlebten und mitgestalteten Mergern sowie durch Gespräche mit Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen in ebenso unterschiedlichen Branchen vorgenommen wurde.

1. Zu viele Merger werden mit einer unzureichenden Planung und fehlender Sensibilisierung für das Wettbewerbsumfeld begonnen.

Die erste Behauptung unterstellt, dass es überhaupt so etwas wie ein Zielsystem gibt, auf das sich die Unternehmen im Rahmen eines Integrationsplanes verständigt haben. In einer von Hunt et.al. 1987 veröffentlichten Studie gingen nur 20% der damals befragten Unternehmen nach einem Integrationsplan vor. Mit diesem Plan zeigten sie den Weg auf, wie sie die spezifischen Ziele der Integration meßbar, aktiv, realistisch und im zeitlichen Rahmen erreichen wollten. Die Sensibilisierung innerhalb der Führungsetagen insbesondere der großen Unternehmen läßt vermuten, dass sich dieser Prozentsatz zwar erhöht hat, nicht aber, dass jenseits der "Ziele eines erfolgreichen Integrationsprozesses" auch die "Ziele des mit der Integration verfolgten Marktauftritts" heute nachhaltig gesteuert werden. Gerade dieses Phänomen, sich in der Pre- und Post-Merger-Phase "mit sich selbst zu beschäftigen", ist für uns einer der bedeutendsten Gründe für die nach den meisten Mergern eher mehr als weniger zu beobachtenden Ertragsdellen. Eine diese Delle fördernde Meinung von Führungskräften besteht darin zu glauben, der Wettbewerb hätte seine eigenen Probleme und würde sich erst dann "richtige" Attacken gegen das "neue" Unternehmen überlegen, wenn es sich erst einmal auf dem Markt positioniert. Die Praxis sieht anders aus, die Beispiele der Wettbewerbsaktivitäten sind schillernd:

- Massives Abwerben von Kunden mit Streuung von Negativbotschaften

wie Verlust des Ansprechpartners, Verlust der gewohnten Qualität, Erwartung höherer Preise oder Lieferschwierigkeiten, bis hin zu Behauptungen, die an die Grenze der Legalität reichen.

- Intellektuelle Attacken gegen die sich integrierenden Unternehmen zum Beispiel durch das Ausschwärmen von Rednern auf Großkongresse, die in subtiler Weise vor dem Fachpublikum Negativbotschaften in die Welt setzen oder durch das Inauftraggeben wissenschaftlicher Arbeiten, in deren Mittelpunkt das sich integrierende Unternehmen in schlechtem Licht dargestellt wird.
- Aufnahme des Preiskampfes, um im Moment der Marktpositionierung des neuen Unternehmens sofort mit der Neuaufteilung des Marktes beginnen zu können.
- Abwerbung guter Mitarbeiter durch den Wettbewerb meist verbunden mit intensiven Interventionen von Headhuntern.
- Kommunikationsoffensiven über das Internet
- Produktneueinführungen des Wettbewerbs und intensive Werbeaufwendungen.

2. Es werden zu oft "entmenschlichte" Erfolgsfaktoren kommuniziert.

Solange es bei uns üblich ist, dass in TV-Nachrichten ein Merger ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Synergien, Einsparungen, Marktbeherrschung, Größe oder Internationalität behandelt wird, hingegen das Erfindungspotential, der Veränderungswille, die Innovationsschöpfung oder das Wissen der Leistungszentren keine Botschaft wert zu sein scheint, muss von einer Entmenschlichung des Prozesses gesprochen werden. Da die den Redaktionen überspielten Unternehmensnachrichten von Führungskräften der ersten Ebenen stammen und von ihnen in Presse-Statements freigegeben werden, kann nur von ihnen eine balanciertere Kommunikationsform ausgehen.

Es ist gewissermaßen logisch, dass nach einem analytisch-dominanten Prozess mit Unternehmensberatern, die aus der Sicht des Investments, des Controllings, der Renditekalkulation u.a. ans Werk gehen, in dem Moment, wo die Öffentlichkeit involviert wird, auch nur diese "konditionierten" Informationen gestreut werden. Sobald erste Unternehmen einen ganzheitlicheren Ansatz bevorzugen und ihre Beraterpartner um professionelle Adressen ergänzen, die sich auf den Bereich der nachhaltigen Kulturwertschöpfung konzentrieren, werden auch die Nachrichten zu Mergern in einer Sprache gesprochen werden, die als Spiegel der Gesellschaft eher dienlich sind als die bisher gewählte. Der Mensch ist und bleibt in unseren Augen ein ganz zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens und mithin auch des Integrationsprozesses (weshalb sonst werden Headhunter insbesondere in Zeiten höchster Anfälligkeit des Unternehmens aktiv).

3. Die Zukünfte der Mitarbeiter und Kunden werden zu spät berücksichtigt.

Alle Menschen haben eine individuelle Einschätzung, ein ureigenes Bild von Zukunft. Für die einen ist es ein Zeitpunkt, andere sehen sie als Zeitraum, wieder andere als Ziel, als Ergebnis, als Muster, als Struktur, als Philosophie,

als Traum oder als etwas anderes. Wir können also davon ausgehen, dass im Prozess der Integration eine Vielfalt von Zukünften in den Köpfen der Akteure sind. Problematisch sind sodann die Zukünfte, die mit den Zukunftsvorstellungen der Promotoren eines Mergers nicht im Einklang sind. Auf elementarer Ebene ist dies die Zukunftsvorstellung, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. Auf inhaltlicher Ebene werden die kommunizierten Chancen des Unternehmens mit den eigenen Vorstellungen gescreent. Da sich massiv unterschiedliche Zukünfte nicht verhandeln lassen, "retten" sich viele Unternehmen in den Bereich des polarisierten Konfliktmanagements, in dem ein Extrem in einer Entscheidungsautorität mündet, ein anderes Extrem Sachzwänge formuliert, in dem sich ein Denken in Alternativen nicht anböte.

Beispiele für diese Pole stammen unter anderen aus der pharmazeutischen Industrie, wo ein Unternehmen, das gerade ein anderes übernommen hatte, per Dekret und Hauszeitung den Abbau von 5000 Arbeitsplätzen ankündigte. Das Ergebnis war ein massiver Vertrauensverlust in das Management und eine grandiose Leistungsdelle mit Ergebniseinbrüchen. Ein anderes Unternehmen schaffte es binnen Monaten zwar, den Merger ohne nennenswerte Arbeitsplatzverluste zu gestalten, dafür jedoch wurde die Zukunftssubstanz des übernommenen Unternehmens derart ausgehöhlt, dass Top-Manager in vertraulichen Gesprächen erklärten, das System des anderen Unternehmens sei so stark, dass sich nur eine smarte Anpassung anböte, um nicht selbst Schaden zu nehmen. Dies alles verbunden mit der zweifelhaften Hoffnung, in zwei Jahren, wenn erfahrungsgemäß ohnehin ein Weggang von Führungskräften zu erwarten sei, eine Veränderung "von innen heraus" anstoßen zu können.

Wir fragen uns: Wie kommt es, dass nach aktuellen Studien Unternehmen nicht einmal 3% ihrer Zeit dafür aufbringen, mit ihren Mitarbeitern eine gemeinsame Sicht der Zukunft zu schaffen, geschweige denn, in die Entwicklung von Zukunftsperspektiven Zeit zu investieren? Warum wissen die Führungskräfte, dass es besser ist, auf die Umstrukturierung der Vergangenheit zu setzen als die Zukunft zu erfinden? Warum tun sie das, wo - vertraut man volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Forschungsergebnissen - über 70% des Umsatzes in den nächsten 5 Jahren auf Märkten erwirtschaftet werden wird, die man bis heute noch gar nicht kennt. Beispiele hierfür gibt es auch heute zuhauf: e-commerce, Internet-Auktionen, Verbundgeschäfte, all-inclusive-Angebote usw usw.

4. Zu viele Führungskräfte reduzieren ihre Führungsleistung in diesen Situationen auf Routinen.

"Mergers generate a tendency for employees to shift their focus from day-to-day business need to internal politics surrounding a merger process. Enmeshed in the insecurity that change presents, they thus become risk averse. At a time when a newly formed organization need is people to be the most creative, the staff becomes reluctant to share ideas." (Mozeson, M., Gretchko, S. in: Pharmaceutical Executive, Feb 1998).

Diese Beobachtungen machen die menschliche Verhaltensweise deutlich, in einer Zeit, die durch Unsicherheit, Ungewißheit, Angst und Erwartungsdruck geprägt ist, diese möglichst schnell durch persönliche entlastende

Entscheidungen auszugleichen und weniger eine holistische Sichtweise im Sinne Vor-Sprungs einzunehmen.

Selbst in dem Moment, wenn sich die Entscheidung des Unternehmens gegen einen Mitarbeiter richtet (sei es in Form einer Trennung vom Mitarbeiter oder in Form eines starken Downgradings mittels Einschnitt in früher vorhandene Freiheitsgrade, Kompetenzen oder Entscheidungsbefugnisse), weisen Psychologen auf den Effekt hin, dass die meisten Menschen zuerst darüber erleichtert sind, endlich zu wissen, woran sie sind. Dass sich dieser Phase, in der sich der Mensch mit seinen Gefühlen und Gedanken auch nicht mehr innerhalb des Unternehmens äußert, gefolgt ist von den Phasen der "Auflehnung, Ohnmacht, Depression, Wut", der "Verzweiflung, Erschöpfung, Gefühl der Erniedrigung, Wertlosigkeit" und schließlich der Phase des "Versinkens in Apathie", bleibt den meisten Führungskräften unerschlossen. Dies zu wissen, gehört jedoch in unseren Augen zur Führungsqualität in schwierigen Situationen, wie es Merger-Prozesse nun einmal sind.

Insbesondere in dem Moment, wo das Unternehmen Arbeitsplatzstreichungen kommuniziert und somit die Balance der Hegel'schen "Anerkennung gegenseitiger Anerkennung" (Hegel, Phänomenologie des Geistes, 1807) aufgibt, wird der Konflikt "vom einzelnen, aller sozialen Verursachung und relativen Verbreitung zum Trotz, höchst individuell und persönlich erlebt."

Arbeitslosigkeit, wir gehen weiter, antizipierte Arbeitslosigkeit geht mit psychischen Folgezuständen einher, die aus der Traumaforschung bekannt sind und eingedenk ihrer Breitenwirkung auf den Mitarbeiter, dessen Kollegen, sein privates Umfeld, das Unternehmen und die öffentliche Aufmerksamkeit in die Qualifizierungsprogramme von Führungskräften aufgenommen werden sollte. Diese Qualifizierung würde die Merger-Fähigkeit von Führungskräften qualitativ verbessern.

Zugegeben, ein Merger-Projekt stellt an viele Menschen besondere Anforderungen an körperliche, geistige und seelische Balance. Die meisten Menschen werden eine solche Situation nur ein- oder zweimal in ihrer beruflichen Laufbahn erleben. Die Häufigkeit des bewusst erlebten Mergers ist also vergleichbar zum Beispiel mit Kindesgeburten, selbst verursachten Autounfällen, Involvement als Opfer in kriminellen Handlungen oder eigenen Hochzeiten.

Die Wahrnehmungen und Fragestellungen in einer Merger-Situation, verbunden mit einem Bedarf an Information und Kommunikation, der nur in intelligenter, inszenierter, regelmäßiger und professioneller Form erwünschte Entlastungen erzeugt, entwickeln eine zeitlich ungewöhnliche Komplexität. Warum war die Akquisition notwendig, warum gerade wir, warum gerade mit diesem Partner, was soll anders werden, gibt es einen Standortwechsel, was passiert mit mir, wer wird der neue Chef, welche Auswirkungen hat die Veränderung für mich privat, wird es neue Aufgaben, neue Entlohnungen, neue Kollegen geben? Warum hat man uns erst vor kurzem gesagt, wir wären erfolgreich, und nun das? Warum hat man uns immer von Chancen

erzählt, die wir nur wir nutzen könnten und wir wären auf einem sicheren Weg? Warum gehen wir mit diesem Unternehmen zusammen, wo es doch ein fragwürdiges Image im Markt hat? Warum sollen wir etwas aufgeben, was wir in Jahren harter Arbeit aufgebaut haben? Wie können wir bloß verhindern, dass wir die Kultur des anderen Unternehmens übernehmen müssen? Wie kann ich mich in diesen Prozess am besten einbringen? Wie kann ich aufsteigen? Was sollte ich lernen, um mich im neuen Unternehmen bewähren zu können?

Routine-Führung wird der besonderen Situation eines Mergers also nicht gerecht. Viele Führungskräfte neigen in dieser Zeit dazu, darauf hinzuweisen, dass man selbst nur unzureichende Informationen erhalte, dass man ja selbst nur warten könne und abhängig sei. Selbst Führungskräfte, die im alltäglichen Geschäft versierte Gesprächspartner ihrer Mitarbeiter, Teams und Bereiche sind, betonen ihre situative Ohnmacht und hinterlassen in ihrem Umfeld ein Bild des Alleingelassen-Werdens. Die Unternehmensleitungen sind aufgerufen, sich dessen bewußt zu werden und Änderungen zu bewirken.

Es ist Zeit, an dieser Stelle herauszuarbeiten, was wir unter einer Führungskraft verstehen wollen, insbesondere von einer Führungskraft in einer Integrations-Situation.

Führungskraft ist in unserem Verständnis derjenige, der im Einklang mit den Werten des Unternehmens die anspruchsvoll gesetzten Ziele derart professionell erreicht, dass der Ertrag des Unternehmens gesteigert wird und Kunden wie Mitarbeiter weiterhin gerne mit dem Unternehmen arbeiten.

Im Integrationsprozess ändern sich die Parameter insofern, als es anfangs noch kein akzeptiertes, entwickeltes neues Wertesystem des Unternehmens gibt und die gesetzten Ziele sowohl die Ziele des Integrationsprozesses als auch die Ziele der fortgesetzten Marktbearbeitung sind. Der Parameter Ertrag bleibt in unserem Verständnis eines erfolgreichen Merger-Prozesses unverändert. Da es sich bei einem Integrationsprojekt um ein Projekt zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit handelt, nehmen wir diesen Faktor bewußt in unsere Beschreibung einer Führungskraft in einer Integrations-Situation auf und formulieren:

Führungskraft im Integrationsprozess ist derjenige, der in Respekt vor den unterschiedlichen Zukünften und der Pluralität der Wertvorstellungen der Kunden und Mitarbeiter die anspruchsvoll gesetzten Marktziele und die zeitlich herausragenden Ziele des Integrationsprojektes derart professionell erreicht, dass der Ertrag des neuen Unternehmens gesteigert wird und Kunden wie Mitarbeiter gerne mit und für das neue Unternehmen arbeiten.

5. Personalentscheidungen werden zu oft nach Gutsherrenart getroffen.

Wenn im Fusionsprojekt die Positionen zu besetzen sind und zwei Kandidaten zur Auswahl stehen, merken Personalfachleute oft, dass die vorhandenen Feedback- und Beurteilungssysteme nicht sinnvoll zum Ranking genutzt werden können. Die beiden meistgenannten Gründe hierfür sind zum einen, dass die Personalverantwortlichen in vergangenen

Beurteilungsrunden ihre Mitarbeiter tendenziell gut oder sehr gut bewertet haben - ein Phänomen, das zahlreiche Gründe hat. So kommt es immer wieder vor, dass ein solches System im Zeitablauf von Personalverantwortlichen dazu genutzt wird, ihre eigene Führungsqualität in überdurchschnittlichen Mitarbeiterbeurteilungen zu spiegeln. Weiter haben Personalverantwortliche kaum Vergleichsmöglichkeiten, um die Qualifikationen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter gegenüber einem größeren Personenkreis zu bewerten. Schließlich tritt im Zeitverlauf oft Routine bei der Nutzung des Systems ein, mit dem Effekt, dass zuwenig Zeit aufgebracht wird, um in der gebotenen Sorgfalt die Entwicklungsprozesse der Mitarbeiter abzubilden.

Weitere Lücken tun sich auf, wenn die Unternehmen nach ihren merger- und integrationsstarken Persönlichkeiten Ausschau halten. Wurde bis dato der durchschnittliche und in nahezu allen Unternehmen gleichermaßen formulierte Kompetenzbrei bewertet und dokumentiert, wünschen nun die Top-Akteure Informationen zu ihren Mitarbeitern, die nie hinterfragt, selten überlegt und kaum wahrgenommen wurden. Ergebnis dieser traurigen Analyse ist dann zumeist, dass das vorhandene Datenmaterial nicht verwendet werden kann.

In grosser Eile wird schliesslich versucht, nachzuholen, was nicht nachzuholen ist, und die Oberhand gewinnt der Gutsherr, dessen positives Votum dazu führt, dass Mitarbeiter in Positionen gelangen, für die sie sich nicht unbedingt empfehlen.

Leadership-Elite

Zur Leadership-Elite gehört für uns in Ausweitung unseres oben beschriebenen Profils einer Führungskraft im Integrationsprozess derjenige, der in Wahrnehmung unterschiedlicher Zukünfte sich dauerhaft dazu verpflichtet fühlt, Verantwortung für die Entwicklung der Leistungs- und Fortschrittsfähigkeit von Menschen und Systemen zu übernehmen und mit Willen zur Macht seine Kompetenzen derart balanciert nutzt, dass die Wertschöpfung des Unternehmens gesteigert wird und die Stakeholder die Ergebnisse schätzen.

Diese Begriffsbestimmung stellt sicher, dass es auf eine kontinuierliche Bewährung in der Leadership-Funktion ankommt und eine Erbfolge "in eigener Sache" ausgeschlossen wird. Sie schließt Wahrnehmungs-, Führungs-, Veränderungs- und Komplexitätskompetenz als lern- und lehrbare Säulen ein und ist ummantelt von einem unbedingten Zukunftsfokus.

Warum ist uns das Bekenntnis zur Führungs-Elite so wichtig?

Die Rolle der "Führungspersönlichkeit" wurde in jüngst veranstalteten Seminaren zum M&A-Management von Unternehmensrepräsentanten jeweils leicht nuanciert mit dem folgenden Merkmalskatalog beschrieben:

- zielorientiert und strategisch handelnd
- an Kundenbedürfnissen ausrichtend
- bereichsübergreifend denkend und agierend
- auf Wertschöpfung und Kosten achtend

- prozess- und mitarbeiterorientiert führend
- die Mitarbeiterentwicklung als wesentliche Führungsaufgabe begreifend
- aktiv Veränderungen gestaltend und Innovation fördernd
- sich im internationalen Umfeld bewegend
- Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigend
- gemeinsame Werte und Ziele vorlebend

Auch auf den zweiten Blick läßt sich nicht erkennen, inwieweit dieses Profil herausragt aus den Anforderungen an eine Führungskraft, die sich üblicherweise im leitenden Management bewegt. Wir möchten betonen, dass Leadership-Elite nicht nur, aber insbesondere in außergewöhnlichen Situationen, wie sie zum Beispiel ein M&A Projekt darstellt, gesucht ist. Und es ist unser Anliegen zu klären, dass sich Leadership-Elite nicht zwingend durch einen hierarchischen Status erklärt. Sie zu identifizieren bedingt eine andere, ganzheitlichere Suche nach Persönlichkeiten, die die besondere Situation mit einem Perspektivenwechsel versehen, also zum Beispiel:

- die das Integrationsprojekt als Palette von Gestaltungsmöglichkeiten, insbesondere als Plattform für die Erarbeitung einer beeindruckenden Bereichs-Vision nutzen - anstatt sich in ihr "Schicksal" zu begeben und darauf zu warten, dass die designierte Unternehmensspitze schon sagen wird, wo es lang gehen soll;
- die das Integrationsprojekt als Beschleunigungsmoment nutzen, um sofort Marktnähe und Innovationskraft beweisen zu können, sobald die neuen Bereiche personell besetzt sind - anstatt sich nur auf die Zusammenstellung von Business Plänen einzulassen, die - fraglos wichtig - nur den Rahmen für die anstehenden Prozesse liefern;
- die den Kunden aus den zu erwartenden Stärken sinnvolle Versprechen formulieren, die es für diese reizvoll macht, das neue Unternehmen von Anbeginn aufmerksam zu begleiten - anstatt den Kunden in diesen sensiblen Momenten des Zusammenschlusses zu vernachlässigen und auf "offizielle" Konzepte zu warten;
- die Veränderungen der Arbeitsqualität wahrnehmen, den Einfluss des M&A-Projektes hierauf analysieren und sie angemessen anerkennen oder kritisieren - anstatt einen Merger-Prozess führungslos und damit richtungslos laufenzulassen;
- die eigene Einstellung zum Integrationsprozess dahingehend untermauern, dass sie ihre Führungstugenden nicht einer Prozess-Frustration opfern, die sich entwickeln kann, wenn eine Erosion geschaffener Werte bei anderen erlebt wird und sich das Gefühl einschleicht, man allein würde sich bemühen, das Projekt in einem wertvollen Rahmen zu gestalten;
- die es schaffen, eine persönliche Balance - auch im privaten Bereich - herzustellen und dem Merger bei aller Komplexität mit Veränderungslust, Humor und Seele begegnen - anstatt eine rein struktur- und vernunftbezogene Projektarbeit abzuliefern.

6. Kulturentwicklungsprozesse setzen zumeist zu spät ein.

"Zuerst kommen die Zahlen, dann kommt die Interpretation der Zahlen, dann das Managen der Zahlen, und wenn die Zahlen dann stimmen, dann können wir uns um die Kultur kümmern." So überspitzt, wie es ein Teilnehmer eines Fachkongresses jüngst aus seinem Erleben zitierte, wollen wir nicht formulieren. Denn noch ist es der Liga der Kulturpromotoren nicht ausreichend gelungen, die die Integration maßgeblich beeinflussenden Kulturentwicklungsprozesse in eine Sprache des Controllings zu überführen und somit gesellschaftsfähig und berechenbar zu machen.

Aber: Zukunft kommt von vorn, sie ist somit offen und gestaltbar für alle, die wollen. Zukunft zum treibenden Kulturelement zu entwickeln, ist daher in unseren Augen ein sinn- und wertvoller Beitrag zum Aufbau eines "neuen" Unternehmens. Diesen Prozess zu konzipieren gehört für uns auf die Prioritätenliste der ersten Stunde und in die Hände von Externen, die sich nicht mit den "klassischen" Themen in Merger-Projekten befassen.

7. Projektmanagement und Merger-Zielsetzung verlaufen oft unkoordiniert und ohne Supervision.

Viele Merger erreichen ihre Ziele nicht - in diesem vielzitierten Satz schwingt mit, dass ein Merger-Projekt nicht durch zahllose Maßnahmen erfolgreich realisiert wird. Vielmehr steht ein spezifisches, meßbares, aktives, realistisches und zeitlich umrissenes Ziel im Zentrum, um das sich herum in einem Projektrahmen Subziele und geeignete Maßnahmen reihen. Leider wird dieses Ziel nicht oder nicht genau genug formuliert - ein Dilemma, aus dem die Task Forces, die Integrationsmanager und schließlich die einzelnen Mitarbeiter ihre Orientierungslosigkeit schöpfen. Man könnte geneigt sein zu meinen, dass ein zentrales Ziel deshalb bewußt nicht formuliert wird, um nicht dem Wettbewerb in die Hände zu spielen oder um nicht ein Versprechen abgeben zu müssen, an dessen Einlösung die Börsen ihre Kaufempfehlungen ausrichten würden. So wird zwar mutig von Synergien gesprochen, diese bleiben aber in einem seltsam farblosen Raum, ersticken in der neuen Komplexität oder entwickeln keinen Sog. Ganz selten, wie im Fall DaimlerChrysler oder bei der Hypovereinsbank, hört man davon, dass ein professionelles Projektmanagement aufgezogen wird, das sicherstellt, die Integration in einem handhabbaren und kommunizierbaren Rahmen zu halten.

8. Die unterschiedlichen Kompetenzen von M&A-Consultants und Kulturentwicklern werden nicht beachtet.

Ein Berater für M&A hilft der Unternehmensleitung bei der Beantwortung der Fragen nach dem "warum", nach dem "mit wem" und nach dem "wann". Der Kulturentwickler fokussiert dagegen auf das "wie" und das "durch wen". Dem "Faktischen Analyse-Prozess" wird der "Gestaltende Zukunfts-Prozess" hinzugefügt. Während die Geschäftsleitung in der Regel die Geburt einer Fusion mit dem Investment-Berater, dem Analysten, dem Due Diligence Experten feiert, werden die Nachwehen, die nach dem aphrodisierend wirkenden Deal gespürt werden, dann an einen Profi kommuniziert, wenn die Probleme bereits überhand nehmen. "Ich wurde bisher immer dann erst gerufen, wenn der Karren bereits vor der Wand stand", so einer der Profis der Integrationsberatung. Ein Grund hierfür mag darin zu suchen sein, dass

die Personalleitungen selbst großer Unternehmen erst recht spät von den Fusionsgedanken erfahren und ihren Einfluss zur Mitgestaltung des Prozesses erst nach und nach geltend machen. Zur rechten Zeit darauf aufmerksam gemacht, dass im Falle eines Mergers geeignete Partner bekannt seien, die sich rechtzeitig über den Kulturentwicklungsprozess Gedanken machen, hilft im konkreten Moment schneller Übersicht zu gewinnen, Zeit und Geld zu sparen und den Integrationsprozess professionell zu managen.

9. Erfolgskommunikation berührt, wenn überhaupt im Projektrahmen berücksichtigt, zumeist nur die Leistungen des oberen Managements.

In einem Merger-Projekt können einzelne Akteure zu Stars der Manege werden. Wenn sie geschickt den Handlungsrahmen derart gestalten, dass einvernehmliche Lösungen gefunden werden, die allen es erlauben, morgens noch in den Spiegel zu schauen. In einem Merger-Projekt gilt es aber auch zu beachten, dass es die grosse Menge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, die dazu beitragen kann, dass die negativen Einflüsse des Projektes auf den Markt gering gehalten werden. Wenn das Geschäft weiterläuft, die Kunden smart auf das neue Unternehmen vorbereitet werden, wenn Ideen und Anregungen zeigen, dass der Wille zum Wandel vorhanden ist, dann ist ein ganz entscheidender Anlaß zur Erfolgskommunikation.

Erfolg ist gewollte Konsequenz - Integrationserfolg ist gewolltes Miteinander. Wenn das Miteinander spürbar und wahrgenommen wird, dann ist Erfolgskommunikation die günstigste, wirkungsvollste und ermutigendste Form nachhaltiger Unternehmensentwicklung. Allemal nachhaltiger als das Lächeln der Staff, die sich über Plattheiten eingeschalteter Kommunikationsagenturen amüsiert, wenn mit ein paar knackigen Sätzen eine neue Unternehmenswelt ausgerufen wird, die sich definiert sieht bevor sie überhaupt zu drehen begonnen hat.

10. Der Wunsch nach "Business as usual - Success as usual" erstickt vielfach das vorhandene Erfindungspotential.

Wenn man zulange aufs Christkind warten muss, dann kann einem der Spaß am Warten schon einmal vergehen. Wenn ein Merger zulange dauert, dann wird der Bogen der Neugier möglicherweise überspannt. Die Theorien der geeigneten Prozessdauer sind vielfältig, ein Geheimrezept gibt es nicht. Auch der Drang, zügig das Thema Fusion hinter sich zu bringen, ist aus der Marktperspektive verständlich. Wenn aber das Geschenk - immerhin ein neues Unternehmen - schnell wieder im Schrank der Projektberichte verschwindet und keine Lust durch Erfindungs-Highlights entfaltet wird, dann nimmt man der Masse die letzte Chance, teilzuhaben am gemeinsamen Integrationserfolg. Die Erfindungen zu Beginn der gemeinsamen Zeit sind die wertvollsten. Sie schweißen zusammen. Sie zeigen auf, dass es geht. Zeit und Raum zum Erfinden zu geben, ist daher eine der wichtigsten Inszenierungen im Mergerprojekt - und ein Indiz für vorhandene Führungs-Elite.

Dieser Beitrag sollte ein neues Licht auf die Führungsfähigkeit in Mergern

werfen. Es ist ganz klar, dass diese Führungsfähigkeit nicht vom Himmel fällt, zumal wenn man die Einzigartigkeit anerkennt, die in solchen Projekten steckt. Es sollte daher bedacht werden, mit Merger-Coaches, in unserem Sinne definiert als Auslöser und Begleiter gewollter Unternehmenszukunft, zusammenzuarbeiten. Solche Coaches werden als Schattenberater mit Balance, Gespräch, Alternativen und Perspektiven hilfreich sein. Sie zeichnen sich aus durch Integrationserfahrung, Zeit, Kreativität und ein professionelles Netzwerk.

Die Faszination des Integrierens wird vielen Führungskräften erst offenbar, wenn sie einen Prozess dieser Art einmal selbst erlebt und teilweise mitgestaltet haben. Es ist eine der anspruchsvollsten Führungssituationen, das Wissen um die wesentlichen Schritte und Interdependenzen erlaubt es jedoch, das erworbene Know how auch in andere Situationen zu transferieren. Beispielhaft seien hier Produkteinführungen, neue Mitarbeiter, der Aufbau einer neuer Niederlassung, die Implementation neuer technologischer Systeme usw. nennen. Eine grundlegende Bereitschaft zum Lernen und zum Gedanken- und Wissensaustausch vorausgesetzt, bieten sich für Führungskräfte Erfahrungsaustauschgruppen, um sich über den Stand der Prozessqualität in anderen Unternehmen zu informieren.

Literatur:

Bebenroth, R., et.al. : Fusionen - Gestalten und Kommunizieren, o.O.,1999

Jansen, St.: Mergers and Acquisitions, Wiesbaden, 1999

Steinöcker,R.: Acquisitionscontrolling, Berlin, 1993

Weimar,Th., Wisskirchen,C.: Auch Fusionen wollen gelernt sein, Handelsblatt, 6.4.1999

Hunt,J. et.al.: Acquisitions - the human factor, London, 1987

© Ralph Schlieper-Damrich, Köln-Augsburg, Dezember 1999

← ZURÜCK

Letzte Aktualisierung am 2001-04-06 durch [Webmaster](#)

© 1999 - 2001 [Perspektivenwechsel GmbH](#)