

Fusionen und Übernahmen
Bedeutung für Management und Mitarbeiter

Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen in ihrem Berufsleben Fusionen und Übernahmen erleben, ist stark gestiegen.

Grund genug, sich über diesen Umstand Gedanken zu machen und die neue Realität der Betroffenen darzustellen. Zuerst stellt sich natürlich für alle Beteiligten die Frage, auf welcher Seite sie stehen. Sind sie auf der Übernehmenseite, sind sie die Gewinner, können sich vorerst noch sicher fühlen und auf die Brust klopfen. Anders sieht die Situation für die Übernommenen aus: Ein Gefühl schlussendlich als Verlierer oder Besiegte dazustehen, schleicht sich schon recht schnell ein.

Die Klassifizierung in Sieger und Besiegte stammt nicht von mir; sie spiegelt lediglich die Realität bei der überwiegenden Zahl der Fusionen und Übernahmen wider. Obwohl in den internen Informationsveranstaltungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dies nicht ausdrücklich gesagt wird, so wird doch dementsprechend gehandelt. Führungskräfte stehen schnell auf Transferlisten und Mitarbeitern wird rasch deutlich, dass sie bedauernswerterweise auf der falschen Seite sitzen.

Zentralen sind davon natürlich noch stärker betroffen als die Aussenorganisation. Zusätzlich zur Überheblichkeit der Übernehmer verspüren Mitarbeiter hier auch oft die Häme der Filialen. Diese fühlen sich als Opfer von zentraler Inkompetenz und Ignoranz und sind überzeugt, dass, wenn die Zentralabteilungen mehr auf sie gehört hätten, es nie so weit gekommen wäre. Kein Wunder, dass Ängste und Befürchtungen auftauchen, die meistens jedoch unausgesprochen bleiben und so verunsichern und belasten.

Doch auch die Übernehmenden beschleicht in der Regel ein ungutes Gefühl. Die Frage nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes und dadurch die Bedrohung der eigenen Existenz führen zu einem Verhalten, das vielleicht noch am besten mit dem Wort „zwiespältig“ umschrieben werden kann. Einerseits gibt man sich kooperativ und hilfsbereit, andererseits prägt die Rivalität um den Arbeitsplatz unterschwellig das Betriebsklima. Es herrschen Misstrauen und versteckter Widerstand auf beiden Seiten.

Bei den Übernommenen weicht das Gefühl der Ohnmacht schnell dem der Wut, was eine schlechte Voraussetzung für kooperative Zusammenarbeit und Engagement bildet.

Arroganz und Überheblichkeit seitens der Übernehmer verstärken oft diese Tendenzen und bestätigen die anderen in ihren Befürchtungen. Die Siegerrolle scheint den Blick für Bedürfnisse und Probleme aller Beteiligten zu trüben und so werden Gegenmassnahmen nicht entwickelt oder als unwichtig von der Agenda gestrichen. Die Gefahr einer Eskalation von Frustration und internen Turbulenzen ist in dieser Phase gross.

Das Topmanagement ist gefordert!

Fusionen und Übernahmen sind Chefsache. Oberste Führungskräfte verhandeln und steuern und sind in der Regel durch Schweigeverpflichtungen gezwungen, den Kreis der informierten Beteiligten in der Anfangsphase klein zu halten. Es geht um harte Fakten, um Zahlen, und die Juristen haben eine dominante Rolle.

Menschen und Mitarbeiter beider Unternehmen spielen während der ersten Verhandlungszeit ganz klar die zweite Geige. Der Machtkampf ist in vollem Gange, die Positionskämpfe unter den Führungskräften beanspruchen viel Energie und Aufmerksamkeit; es bleibt wenig Zeit für soziale Belange der Mitarbeitenden.

Spätestens aber mit dem Abtrocknen der Tinte auf den Verträgen hat das Topmanagement konkrete Handlungsfelder:

1. **Wer informiert die Öffentlichkeit und was sagen wir?** Neben den üblichen Argumenten, die für die Übernahme oder Fusion sprechen, sind alle Botschaften, die Mitarbeiter betreffen, genau zu überdenken. Kaum jemand ist zu diesem Zeitpunkt in der Lage, wirklich verlässliche Informationen zu geben. Für die Angehörigen beider Unternehmen bedeutet Ungewissheit jedoch den Entzug von Sicherheit, und das auf unbestimmte Zeit. Wird dieser Punkt angesprochen, zeugt es von menschlichem Mitgefühl und Verständnis.
2. **Wer informiert die Belegschaft und was sagen wir?** Die Problematik interner Informationen ist, dass sie viel weniger steuerbar sind als die öffentlichen. Die Öffentlichkeit wird auf einer oder zwei Veranstaltungen informiert, vielleicht findet noch ein Interview mit der lokalen Presse oder Radiostation statt, und das war es dann.

Intern werden meistens viele Veranstaltungen angesetzt. Besonders bei internationalen Unternehmen und solchen mit grossen Aussenorganisationen ist die durchgängige Information anspruchsvoll, wobei der Inhalt fein abzustimmen ist und die Botschafter zu trainieren sind.

Das Management muss intern verständlich machen, warum dieser Zusammengang Sinn macht. Unangenehmes darf nicht verschwiegen werden, wenn es z. B. zu einem Mitarbeiterabbau kommen wird, muss es offen und frühzeitig gesagt werden. Vor informellen Gesprächen und Informationen, die von der offiziellen Sprachregelung abweichen, sollten sich Führungskräfte hüten. Das führt nur zu Gerüchten und die Buschtrommel ist ein sehr wirksamer Kommunikationskanal, der in solchen Zeiten die Unruhe nur anheizt.

3. **Das neue Gesamtunternehmen braucht schnell eine neue Strategie und Visionen**, an deren Entstehen Mitglieder des Managements beider Unternehmen arbeiten. Aus dieser Strategie leiten Führungskräfte ihren Beitrag zur Zielsetzung ab und tragen damit zum gemeinsamen Erfolg bei.
4. **Klare und schnelle Entscheidungen**, auch mit dem Risiko, nicht alles richtig zu machen, sind wichtig. Mitarbeiter bekommen so die Orientierung, die in dieser Phase notwendiger ist denn je. Bei Bedarf werden Entscheidungen dann korrigiert oder angepasst und niemand wird dem Management daraus einen Strick drehen.
5. In dieser turbulenten Zeit ist es wichtig, dass Führungskräfte bei jeder Gelegenheit die **Gründe und die Konsequenzen der Fusion und Übernahme** ansprechen.
6. **Durch eine Fusion verbinden sich sehr oft ganz unterschiedliche Kulturen**. Alle Beteiligten brauchen Möglichkeiten, diese kennen zu lernen und sich auszutauschen. Insbesondere Veranstaltungen ausserhalb der Zentralen, sozusagen auf neutralem Boden, helfen hier ungemein, während räumliche Distanz das Zusammenfinden zweier Unternehmen hingegen eher erschwert.

Zusammenfassung

Das Verhalten von Führungskräften wird in Situationen der Umstrukturierung noch genauer und kritischer als sonst beobachtet. Mitarbeiter und die Öffentlichkeit haben ein erhöhtes Interesse an den Unternehmensvorgängen und eine kritischere Haltung als üblich. „Stimmiges“ Verhalten ist ein absolutes Muss, deshalb sollten Verantwortliche ihr Handeln immer an ihren Worten ausrichten. „Walk the talk“ nennen wir das.

Roland Schoch ist geschäftsführender Gesellschafter von Schoch & Partner GmbH in Buchs (Schweiz). Er betreut Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategien, wobei Themen wie Führung – Leadership, Kundenorientierung und Optimierung von Vertriebsleistungen für ihn im Vordergrund stehen. Roland Schoch hat eine berufliche Karriere im Handel und Dienstleistungsgeschäft, so war er z. B. Berater im Management Zentrum St. Gallen (MZSG) und Führungskraft, zuletzt Vorstand für Vertrieb, Marketing und Personal bei einem deutschen Einzelhändler.

© Copyright:



Schoch&Partner
StrategieTransfer

Schoch&Partner GmbH

Rösslimattweg 171

CH 5033 Buchs AG

Tel. +41 62 823 13 23

Mobile +41 76 391 36 30

newsletter@schoch-partner.com

www.schoch-partner.com