

WELT DER ARBEIT

# Erfolgreicher Zusammenschluss oder Fusionsflop?

*Was kann die Personalabteilung und mit ihr die Firma alles falsch machen bei einem Firmenzusammenschluss? Leider sehr viel, wie die Praxis immer wieder zeigt. Gerade Personalabteilungen haben oft den Ruf, nicht sehr flexibel zu sein. Doch mit der richtigen Einstellung ändert sich dieses Bild. So kann die Arbeit auch termin- und bedarfsgerecht gemeistert werden.*

Daniel Hasenfratz

Die horizontale Integration – wenn Unternehmen aus der gleichen Branche fusionieren – erfordert den grössten Kraftakt. Sie ist in der Regel auch mit den meisten Schwierigkeiten verbunden. Wenn Firmen fusionieren, steht die Personalabteilung plötzlich im Scheinwerferlicht. Leider sind sich die wenigsten HR-Abteilungen ans Rampenlicht gewöhnt und müssen dann eine ganz neue Rolle spielen. Es ist aber sehr wichtig, diese Anforderungen gut zu erfüllen, will man Probleme mit den

Mitarbeitenden vermeiden. Untersuchungen belegen, dass nur etwa ein Drittel der Merger erfolgreich verlaufen. Eine kompatible Unternehmenskultur der Firmen ist der ausschlaggebende Faktor für eine erfolgreiche Fusion.

## Psychologische Einflussfaktoren

Bei Mergern stehen insbesondere die Manager der mittleren Ebene vor einer heiklen Aufgabe. Sie werden meistens nicht über den bevorstehenden Merger informiert und haben auch keinen Einfluss auf diesen. Aber sie sind

dann jene, die Entscheidungen durch- und umsetzen müssen. Diese Führungskräfte sind dann extremem Stress ausgesetzt. Sie sollten mit den potenziellen Kaderkonkurrenten aus der fusionierten Firma einen Abgleich zwischen Produkten oder Dienstleistungen vornehmen. Durch die persönliche Betroffenheit dieser Mitarbeiter kann eine einigermaßen objektive Beurteilung nicht gewährleistet werden. Es wird also nicht «Best Practice» übernommen, sondern eher das Spiel des Stärkeren gegen den Schwächeren ausgetragen.

Die Mitarbeitenden auf den unteren Ebenen werden meist unzureichend informiert: Die Gerüchteküche brodelt. Gerüchte zeigen, dass Angestellte sich in einer unsicheren Situation wähnen und damit probieren, ihre Ängste auf diese Weise zu verarbeiten.

## Kommunikation ist fast alles

Das «richtige Mass» an Kommunikation während der Fusion ebnet den Weg für die weiteren Anstrengungen. Verzichtet die Unternehmensleitung auf klare, persönliche und offene Kommunikation, so schaffen Gerüchte ein Klima von Angst und Unsicherheit. Die Leistungsbereitschaft sinkt, Absentismus sowie die Fluktuation steigen rasant an. Aber auch ein Zuviel an Kommunikation an falscher Stelle kann zur Verunsicherung beitragen. Der HR-Manager und die interne Kommunikation spielen Schlüsselrollen, wenn ein Zusam-

menschluss aus Firmen- und Personensicht kein Flop werden soll.

## Wo gilt es anzusetzen?

Es ist sicherzustellen, dass die internen Arbeitsabläufe bekannt sind, damit die rechtlichen und innerbetrieblichen Gesetze respektiert werden können. Obwohl Produkte, Produktion und Verkauf vielleicht mehr Gewicht haben und normalerweise auch als Grund für die Fusion dienen, ist die menschliche Seite das Schlüsselement, das über einen Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Das HRM muss ein solides Konzept für die weitere Zusammenar-

## MAIL-BOX

Hasenfratz Consulting  
St. Antons-Gasse 4a  
CH-6301 Zug  
Tel. 041 726 18 54  
Fax 041 726 18 55  
www.hasenfratz-consulting.ch

beit erstellen. Die möglichen Synergien müssen bekannt sein. Ein gutes Verständnis der Unternehmenskultur, der Normen und Strategien der beteiligten Firmen sind ein unschätzbare Vorteil, um aus der Situation das Beste zu machen. Wichtig ist die Verschmelzung der Firmenkulturen mittels Workshops, Aktivitäten, neuer Arbeitsgruppen usw. Gelingt dies nicht, sind auch noch nach Jahren zwei Firmen unter einem Namen aktiv. Viele Mitarbeitende reden und agieren dann im Namen ihrer bisherigen Firma. Dies bringt zusätzliche Unruhe in die nicht eben ruhige Zeit.

## Synergien nutzen

Ein denkbarer Weg, wie Synergien und das gemeinsame Potenzial genutzt werden können, führt über die vertiefte Analyse der Abläufe, der Kultur und natürlich auch der Produktion und der Produkte.

Inserat

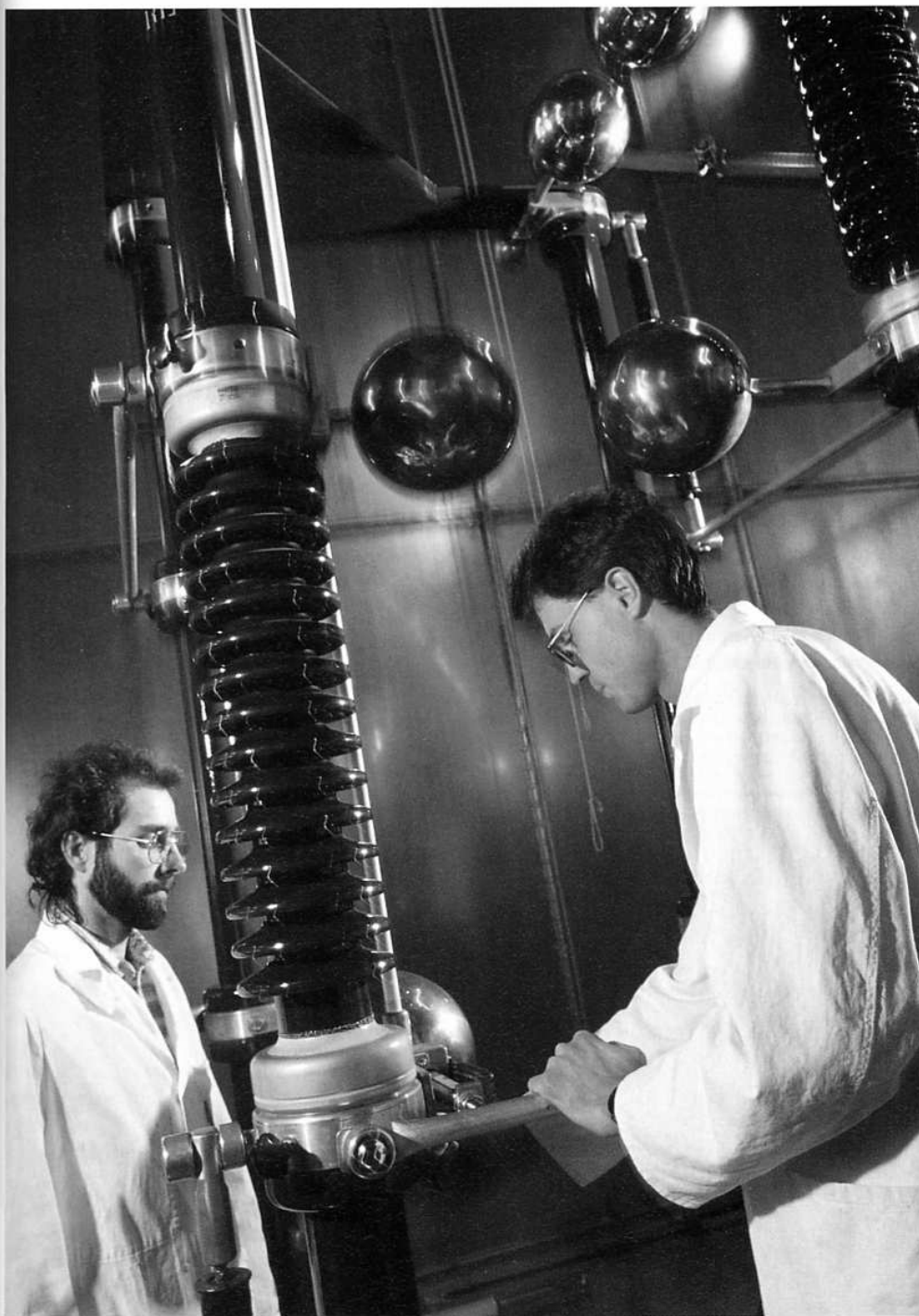
**Rationelle Abläufe  
steigern Leistung  
senken Kosten**

**FÖRDER-  
TECHNIK**

**SSS-Fördertechnik AG**

CH-8832 Wollerau  
Telefon 01 787 48 48  
Fax 01 787 48 58  
E-mail sss-foerdertechnik@bluewin.ch

TR 91



Die hohen Kosten für Forschung und Entwicklung sind oft mit ein Grund für eine Fusion. Verzichtet die Geschäftsführung auf offene Kommunikation, so schaffen Gerüchte ein Klima von Angst und Unsicherheit. Die Leistungsbereitschaft sinkt, Absentismus und Fluktuation steigen rasant an. (Bild ABB)

Folgendes Szenario zeigt auf, wie eine solche Analyse gemacht werden kann, ohne dass eine zu grosse Unruhe in den täglichen Geschäftsablauf kommt: Es wird in beiden Firmen unbeirrt weitergearbeitet, wie wenn der Abteilungsleiter im Urlaub wäre. Der Abteilungsleiter wird aber nicht beur-

laubt, sondern er wird als Beobachter ohne Weisungsbefugnis der entsprechenden Abteilung der anderen Firma zugeteilt.

#### Managertausch

Sein Pendant wird seinen Job als Beobachter einnehmen. Die Stellvertreter bleiben an ihrem ange-

stammten Ort und übernehmen ad interim die Führung der Abteilung. Wird dieser Austausch von Abteilungsleitern in möglichst vielen Bereichen verwirklicht, kann innerhalb kurzer Zeit ein guter Überblick über die verschiedenen Prozesse und deren Ausgestaltung beim ehemaligen Kon-

urrenten gewonnen werden. Der ausgewechselte Abteilungsleiter hat nur beobachtende Funktion und keine Änderungsbefugnis. Sein Job ist es, Mitarbeitende und Prozesse zu analysieren und somit eine objektive Beurteilungsmöglichkeit zu erhalten. Dieser Prozess sollte etwa drei bis vier Monate dauern. In dieser Zeit ist es möglich, die Strukturen und etwelche Seilschaften und Schattenorganisationen zu erkennen. Die

#### Der Autor

Daniel Hasenfratz ist ausgebildeter Ingenieur HTL und Wirtschaftsingenieur STV. Er ist der Gründer der Hasenfratz Consulting in Zug. Davor war er einige Jahre für die KPMG Global Solutions Delivery in internationalen Projekten in Europa und den USA aktiv. Er ist seit acht Jahren im Human Resources Business und IT Bereich tätig.

Unternehmenskultur kann in dieser Zeit auch erkannt werden, denn niemand kann sich über Monate hinweg verstellen. Dieser Vorteil ist dann eminent wichtig, wenn auch Personalreduktionen zur Diskussion stehen. Jeder ausgetauschte Manager ist damit über den anderen Teil der Mitarbeitenden der neuen Firma informiert. Nach dieser Zeit kann innerhalb von etwa zwei Monaten die neue Struktur erstellt und kommuniziert werden. Alle Mitarbeitenden haben somit ein aktives Mitspracherecht und werden nicht Knall auf Fall überrumpelt. Die Fluktuationsrate kann dadurch erheblich reduziert werden.

Ein Managertausch ist nicht in allen Fällen angezeigt. Beispielsweise kennt der oder die Personalverantwortliche seine/ihre Mitarbeitenden am besten, ist die Ansprechperson bei Problemen und

Auseinandersetzungen und ist auch das Bindeglied für jene Mitarbeitenden, die einen neuen Chef auf Zeit bekommen haben.

**Vor- und Nachteile**

- Eine genaue Analyse der Geschäftsprozesse beider Firmen ist möglich.
- Das Beste aus beiden Welten kann übernommen werden.
- Die alten Seilschaften innerhalb der Firmen werden durchschaut und können somit aufgebrochen werden.
- Abgänge der fähigen Mitarbeiter können vermindert werden.
- Langfristige Planung mit den besten Mitarbeitern aus beiden Lagern ist möglich.

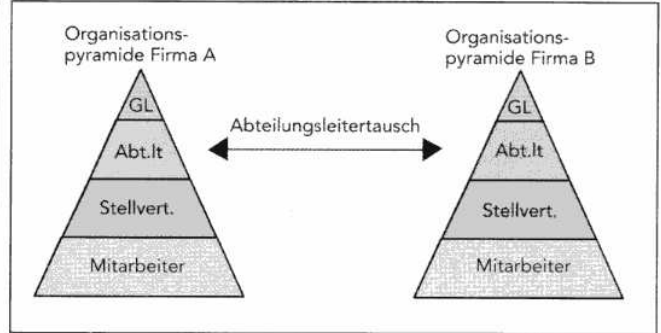
Die Nachteile:

- Die Anfangskosten sind höher: Reisespesen der Abteilungsleiter.
- Kosteneinsparungen sind erst nach und nach möglich

- Nicht alle Abteilungen eignen sich für das Chef-Switching. Die Marketing-, Werbe- und Kommunikationsabteilungen eignen sich für einen Chefwechsel nicht besonders, da dort die Firmenidentifikation besonders hoch ist. Der neue Firmenteil war vorher ein Konkurrent und wurde somit bekämpft. Das gleiche Problem kann auch in der Verkaufsabteilung aktuell sein. Vor allem wenn die Verkaufsstruktur nach Gebiet und nicht nach Produkt aufgeteilt ist.

**Schweigen ist Silber**

Die Kommunikation der Ziele ist ein sehr wichtiger Bestandteil eines Zusammenschlusses. Es soll nicht so sein, dass die Mitarbeitenden wöchentlich einen Video-Update erhalten oder einen Vortrag der Geschäftsleitung. HR-Manager müssen aber die Zeit aufbringen, um mit den Mitarbeitenden über den bevorstehenden



**Seminar zum Thema**

**Unternehmensentwicklung nach der Fusion**

Das Münchner Management-Kolloquium am 9. und 10. April 2002 präsentiert aktuelle Methoden der Unternehmensentwicklung. Der Trend, durch Fusion Wachstum bei Unternehmen zu erzielen, hält trotz vieler gescheiterter Firmenfusionen ungebrochen an. In jüngster Vergangenheit ist jedoch eine Steigerung der Erfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen zu verzeichnen. Dies ist zum einen auf die gesammelte Erfahrung früherer Akquisitionen, die in die Bewertung von potenziellen Kaufobjekten mit einfließt, zurückzuführen, zum anderen ist erkannt worden, dass der erheblichere Teil der Arbeit erst nach dem Closing – in der «Post-Merger-Phase» – beginnt. Hier setzt das Post-Merger-Management an, das durch gezielten Methodeneinsatz in den entsprechenden Integrationsfeldern versucht, Synergien zu realisieren und ein neues Unternehmen aus den bisherigen zu entwickeln. Dabei können unterschiedliche Instrumente angewandt werden.

Infos und Anmeldung zum Münchner Management-Kolloquium: TCW Transfer-Centrum GmbH, Leopoldstrasse 145, D-80804 München Tel. +49 (0)89 360523-0, Fax +49 (0)89 36102320, mail@tcw.de, www.tcw.de

Inserat

**FILTERSYSTEME**

STAUB  
GRANULATE  
SPÄNE  
ÖLNebel  
RAUCH

**MÜNSTER FILTERSYSTEME**  
Kägenhofweg 2-4, CH-4153 Reinach  
Tel: +41 +61 715 95 50, Fax: +41 +61 715 95 51  
Email: info@muensterfilter.com

Wechsel und die Auswirkungen auf deren tägliche Arbeit zu diskutieren. Für den Bereich der Kommunikation sind etwa 80% der Arbeitszeit einzuplanen, da dies der wichtigste Teil ist, den Mitarbeitenden die gemeinsame Zukunft zu zeigen und sie an der Gestaltung der Zukunft teilhaben zu lassen.

Die Kommunikation hat ehrlich zu erfolgen, und die Möglichkeit von Foren und Fragestunden sind ein integraler Bestandteil. Dies kann die Unsicherheit, die Angst und Ungewissheit drastisch mindern. Zu guter Letzt: Der ganze Prozess muss schnell angestoßen und durchgeführt werden. Das soll aber nicht heißen, dass Entscheidung nicht eine vertretbare Qualität aufweisen sollen. Um diese Qualität zu sichern, kann der Managementaustausch auf Abteilungsebene unbezahlbaren Input liefern.

Ein Fehler ist es, wenn die HR-Manager die Angelegenheit «über-

analysieren» und alle möglichen Programme studieren. Es ist das Beste, so schnell wie möglich wieder vereint sinnvolle Arbeiten zu verrichten und die neue, gemeinsame Firma somit wieder auf Kurs zu bringen. Dies ist auch ein probates Mittel gegen den Mitarbeiterschwind der High Potentials und anderer, schwer entbehrlicher Mitarbeitenden. Für die besten Personen sollte ein «Re-Recruiting» ins Auge gefasst werden, wo diesen die neu geschaffenen Möglichkeiten und Herausforderungen aufgezeigt werden. Geld sollte dabei nicht den entscheidenden Ausschlag geben. Es geht viel mehr darum, dem Einzelnen zu zeigen, dass die Firma weiterhin sehr interessiert an ihm ist und ihn auch gerne weiterbeschäftigen will. ■

Daniel Hasenfratz  
Unternehmensberater, Zug