

# Zusammengeführte Strukturen neu trennen

**Krisenmanagement** Nicht immer bringen Fusionen die erwarteten Verbesserungen und Gewinne. Bei einigen Fällen drängt sich eine Defusion auf, um die Firmen zu retten.

VON DANIEL HASENFRATZ



**DANIEL HASENFRATZ**, Ingenieur HTL und Wirtschaftsingenieur STV, ist der Gründer der hasenfratz consulting Unternehmensberatung. Er war mehrere Jahre für die KPMG Global Solutions Delivery in internationalen Projekten in Europa und den USA aktiv und ist seit über acht Jahren im Human-Resources-Business und IT-Bereich tätig.

**DIE FUSION ZWEIER UNTERNEHMEN** ist eine arbeitsintensive und kostspielige Angelegenheit. Oft bringt die Zusammenlegung zweier Firmen jedoch nicht den erwarteten Erfolg: Anstelle der angestrebten Einsparungen und Synergien müssen sich beide Seiten mit strukturellen oder kulturellen Konflikten auseinandersetzen. Es können die Produktpaletten sein, die nicht zueinander passen, oder die Unternehmenskulturen. Bei sehr unterschiedlichen

komfortablen Gewinnzone in die Verlustzone spedieren kann.

**SPÄTESTENS ZU DIESEM ZEITPUNKT** drängt sich die Frage auf, ob die Fusion unter solchen Umständen überhaupt vorangetrieben werden soll. Der Entscheid, weiterzumachen oder die Unternehmung wieder aufzuspalten, ist äusserst schwierig zu treffen – es ist das zweite Wagnis nach demjenigen, die Fusion in Angriff zu nehmen. Denn auch

auch neu geschaffenen Bestandteile. Sie lassen die Bereiche zusammen, die zusammengehören, und bringen die nicht fusionierbaren Teile der Unternehmung wieder auseinander. Beim Zerlegen einer Firma in ihre Bestandteile ist es äusserst wichtig, die Teilung relativ schnell durchzuführen, weil sonst die gleichen zerstörerischen Mechanismen wie bei der Fusion zum Tragen kommen. Es sind dies die firmenpolitischen Hintergründe, Machtspiele und die erneute

nehmen. In einem ersten Schritt werden sämtliche Geschäftsbereiche analysiert, um festzustellen, wo eine Teilung sinnvoll ist und wirtschaftlichen Erfolg sichern kann. Doch das Ziel der Defusion kann nicht darin bestehen, der Einfachheit halber das alte Organigramm auszugraben und die gleichen Strukturen wieder zu rekonstruieren. Mit diesem Vorgehen würde die Chance verspielt, die Vergangenheit zu korrigieren. Jede grössere Organisation hat ein nicht zu



**«DER DEFUSIONSENTSCHEID MUSS FALLEN, EHE GRÖSSERE FINANZIELLE ENGPÄSSE AUFTRETEN»**

Daniel Hasenfratz

Firmenstrukturen – wie das oft der Fall ist – funktionieren auch das Controlling und Reporting anders. Im schlimmsten Fall werden die Kenngrössen nicht auf einen gemeinsamen Nenner gebracht, und der Aufbau einer neuen Reportingstruktur drängt sich auf. Dieser zusätzliche Overhead frisst einen grossen Teil des Einsparungspotenzials der Fusion wieder auf.

Trotz aller Hindernisse sollte die neue Firma flexibel sein und sich den Bedingungen auf dem Markt anpassen können – unter den oben angeführten Voraussetzungen kaum ein erfolgreiches Unterfangen. Vielfach werden noch unterschiedliche Interessen innerhalb der Firma verfolgt. Bei den Mitarbeitenden machen sich Existenzangst und eine allgemeine Verunsicherung breit: Eine gefährliche Mischung, die ein Unternehmen sehr schnell von der

eine so genannte Defusion muss professionell durchgeführt werden, wenn die Unternehmung den Bezug zu den Kunden nicht verlieren will. Auf jeden Fall muss der Entscheid für eine Defusion getroffen werden, bevor grössere finanzielle Engpässe auftreten.

Bei einer gescheiterten Fusion kommen mit Vorteil Spezialisten zum Einsatz. Dafür hat sich – ursprünglich im angelsächsischen Raum – das Berufsbild des Defusionierers herauskristallisiert. In Grossbritannien und in den USA konzentrieren sich vereinzelt Berater auf dieses Spezialgebiet und bieten ihre Dienstleistungen unter dem Begriff Demerger an.

Die Defusionierer analysieren die vorhandenen Strukturen und geben aufgrund ihrer Analyse die Vorlage für eine erfolgreiche Zerlegung des Unternehmens in seine ursprünglichen oder

Verunsicherung der Mitarbeitenden, die das Auseinandernehmen zusätzlich erschweren.

**WICHTIGSTE VORAUSSETZUNGEN** für eine erfolgreiche Defusion sind folgende:

- Die benötigten Managementkompetenzen müssen vorhanden sein;
- Die Schlüsselentscheidungen müssen ermittelt werden;
- Die Risiken im Personalumfeld müssen abgeklärt werden, um diese auch wirksam zu bekämpfen;
- Ein allfälliger administrativer Ballast muss erkannt und abgebaut werden;
- Die Kommunikation muss auf die bevorstehende Defusion abgestimmt, Mitarbeitende und Aktionäre müssen adäquat und zeitnah informiert werden.

**SICH DAS SCHEITERN EINER FUSION**

eingestehen, ist sehr schwierig. Bei jedem Misserfolg werden Schuldige gesucht und mit kleineren oder grösseren Abfindungen freigestellt. Der normalerweise langwierige Prozess, das Scheitern der Fusion zu akzeptieren, ist der Startschuss, die Defusionierung in Angriff zu

unterschätzendes Optimierungspotenzial in der Aufbauorganisation und in den Arbeitsprozessen. Dieses Potenzial gilt es auszuschöpfen, wenn die Positionierung der Firma nach der Defusion verbessert werden soll.

Der Overhead, der durch die Fusion erzeugt wurde, muss ebenfalls abgebaut werden. Dieser besteht vor allem aus Backoffice-Jobs, die für zusätzliches Controlling, Reporting und sonstige administrative Tätigkeiten der fusionierten Firma gebraucht wurden. Meist können die Mitarbeitenden in diesen Positionen trotz guter Qualifikationen nicht alle weiter beschäftigt werden. Je nach Härtefall ist ein Outplacement für diese Spezialisten erforderlich.

**OB EINE FUSION** bis zum bitteren Ende durchgezogen oder rechtzeitig wieder rückgängig gemacht wird, die Übergangsphase soll so kurz wie möglich gehalten werden. Die Mitarbeitenden sind meist verwirrt und verunsichert, da sowohl eine Fusion als auch eine Defusion Existenzängste auslöst – in einem solchen Spannungsumfeld wird bekannterweise keine gute Arbeit geleistet. ■