

# M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

[www.ma-review.de](http://www.ma-review.de)

24. Jahrgang

9/2013

Standpunkt

Die Rückkehr der Megadeals

Switzerland Column

Schweizer M&A-Markt im  
2. Quartal 2013: Leichte Erholung  
dank Private Equity

Austria Column

Bewegtes erstes Halbjahr in  
Österreich

Strategien und Visionen

Neue Wege in der Post-Merger-  
Integration: Beteiligungsorien-  
tierte Prozessoptimierung als  
zentraler Integrationsmotor

Strategien und Visionen

IT als kritischer Erfolgsfaktor im  
Rahmen einer M&A-Integration

Deal des Monats

Weltgrößter Werbekonzern  
entsteht durch Publicis-Omnicon-  
Fusion



## Makro

Mit einem lachenden und einem weinenden Auge –  
Rückblick auf das deutsche M&A-Geschehen  
im 1. Halbjahr 2013

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT

# Neue Wege in der Post-Merger-Integration: Beteiligungsorientierte Prozessoptimierung als zentraler Integrationsmotor

Kirsten Meynerts-Stiller & Dr. Christoph Rohloff, frankfurter gruppe Unternehmensentwicklung, Frankfurt am Main

## 1. Einleitung

► Die Notwendigkeit einer sorgfältig geplanten, umsichtig gestalteten und professionell durchgeführten Integrationsphase ist unbestritten und in zahlreichen Publikationen detailliert beschrieben<sup>1</sup>. Dennoch führen nach wie vor zwischen 60% und 80% aller M&A-Transaktionen nicht zum Erfolg<sup>2</sup>. Oft fehlt die notwendige Kapazität, und auch die benötigte Kompetenz für den zu leistenden Aufwand einer erfolgreichen Integration wird vielfach unterschätzt. Und zwar nicht aus „böswilliger Ignoranz“, sondern häufig schlicht aus Mangel an Erfahrung<sup>3</sup>. In den meisten Unternehmen oder Organisationen sind Führungskräfte mit der Ausgestaltung eines Integrationsprozesses im Laufe ihres Berufslebens nur ein- bis zweimal befasst. Zu wenig, um eine systematische Lernkurve zu durchlaufen.

Die ganze Wucht der Veränderung ist in Post-Merger-Integrationen (PMI) eben nur schwer in „Trockenübungen“ antizipierbar, und beim Eintritt des „Ernstfalles“ sind in der Pre-Merger-Phase alle Managementkapazitäten in den Transaktionsthemen gebunden<sup>4</sup>. Nach dem Closing lässt die operative Arbeit den Führungskräften keinen Raum, den PMI-Prozess vorausschauend und sorgfältig zu steuern und umzusetzen. Man kann davon ausgehen, dass sich das Arbeitsvolumen in der PMI-Phase allein für das verantwortliche Management um bis zu 50% erhöht<sup>5</sup>. Denn im Gegensatz zu „Management in Routine“ handelt die Organisation zu weiten Teilen nicht eigenständig, sondern sucht permanent Orientierung und rückt sich bei den Vorgesetzten.

Ein Aufwand, der zu Beginn einer M&A-Verhandlung so nicht einkalkuliert wird und Unternehmen immer wieder überfordert. Häufig trifft man dann ein bis eineinhalb Jahre nach dem Closing auf eine erschöpfte und frustrierte Organisation, in der viele Menschen ihr Bestes geben und trotzdem nicht das Gefühl haben, den stabilen eingeschwungenen Zustand der Zeit vor der

Transaktion wieder zu erreichen<sup>6</sup>. Die zentrale Herausforderung für das Gelingen einer PMI heißt also, einen Arbeitsansatz anzubieten, der den erhöhten Handlungsdruck der Organisation aufgreift, sichtbare Erfolge schafft und gleichzeitig die unausweichlichen und in der Regel schwierigen Aushandlungsprozesse ermöglicht.

Am Beispiel einer Verbandsfusion wird im Folgenden aufgezeigt, wie in einer solchen Ausgangssituation neue Wege beschritten werden können, die unaufgeregt und pragmatisch am Ende zu einer gelungenen Repositionierung der Organisation und einem konstruktiven gemeinsamen Arbeiten führen.

Zentraler Integrationshebel war dabei neben der strukturellen Integration die Fokussierung des Managements und der Mitarbeiter auf die „Performance-Stabilisierung“ im Sinne funktionierender, reibungsarmer und durchgängiger Geschäftsprozesse. Diese werden in einem straff getakteten und beteiligungsorientierten Verfahren analysiert und für die gemeinsame Leistungserstellung in dem neuen, fusionierten Unternehmen optimiert.

<sup>1</sup> Vgl. unter anderem Grube/Töpfer: Post-Merger-Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2002, Peclum/Kreber/Lips (Hrsg.): Erfolgreiches Change Management in der Post-Merger-Integration. Fallstudie Commerzbank AG. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012, Krusche: Merger? Merger! Fusionsprozesse verstehen und gestalten. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2010.

<sup>2</sup> Vgl. unter anderem LaJoux: The Art of M&A Integration. A Guide to Merging Resources, Processes, and Responsibilities. McGraw-Hill, New York, 1997, S. 13 ff., Gerds/Schewe: Post-Merger-Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence. 3. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2009, S. 5, Picot (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2008, S. 19, Carleton/Lineberry: Achieving Post-Merger Success. A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration. Pfeiffer, San Francisco, 2004, S. 8, Müller-Stewens/Kunisch/Binder (Hrsg.): Mergers & Acquisitions. Analysen, Trends und Best Practices. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2010, S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. Gerds/Schewe: Post-Merger-Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence. 3. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2009, S. 108, LaJoux: The Art of M&A Integration. A Guide to Merging Resources, Processes, and Responsibilities. McGraw-Hill, New York, 1997, S. 8.

<sup>4</sup> Vgl. Böning/Fritschle: Herausforderung Fusion. Die Integration entscheidet! Wie das neue Unternehmen auf Erfolgskurs kommt. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch, Frankfurt, 2001.

<sup>5</sup> Vgl. LaJoux: The Art of M&A Integration. A Guide to Merging Resources, Processes, and Responsibilities. McGraw-Hill, New York, 1997, S. 54 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Böning/Fritschle: Herausforderung Fusion. Die Integration entscheidet! Wie das neue Unternehmen auf Erfolgskurs kommt. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch, Frankfurt, 2001, S. 137 ff.

**Abb. 1 • Übersicht zum Arbeitsansatz mit den drei zentralen Integrationsfeldern: Performance, Kultur und Führung**

Quelle: Eigene Darstellung



Dieser prozessorientierte Ansatz wurde zudem von Maßnahmen zur kulturellen Integration und der Weiterentwicklung des Führungsverständnisses flankiert und so zusätzlich in seiner Nachhaltigkeit stabilisiert (vgl. Abb. 1).

## 2. Ausgangssituation

Zwei Verbände, die dem Grunde nach völlig identische Aufgaben wahrnahmen, in ihrer Zuständigkeit aber regional für unterschiedliche Gebiete zuständig waren, hatten aus Gründen der Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition den Zusammenschluss vereinbart. Seitens der zuständigen Gremien wurde die Fusion befürwortet und beschlossen.

Das finale Closing der Fusion lag mehr als ein Jahr zurück, viele notwendige Aufgaben waren erledigt und eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen. Die rechtlichen Fragen der Betriebsübergänge waren abgeschlossen, die neue Struktur stand, die Verhandlungen mit den Betriebsräten waren in entsprechende Vereinbarungen gemündet, ein neuer Außenauftritt mit entsprechendem Corporate Design in die Wege geleitet.

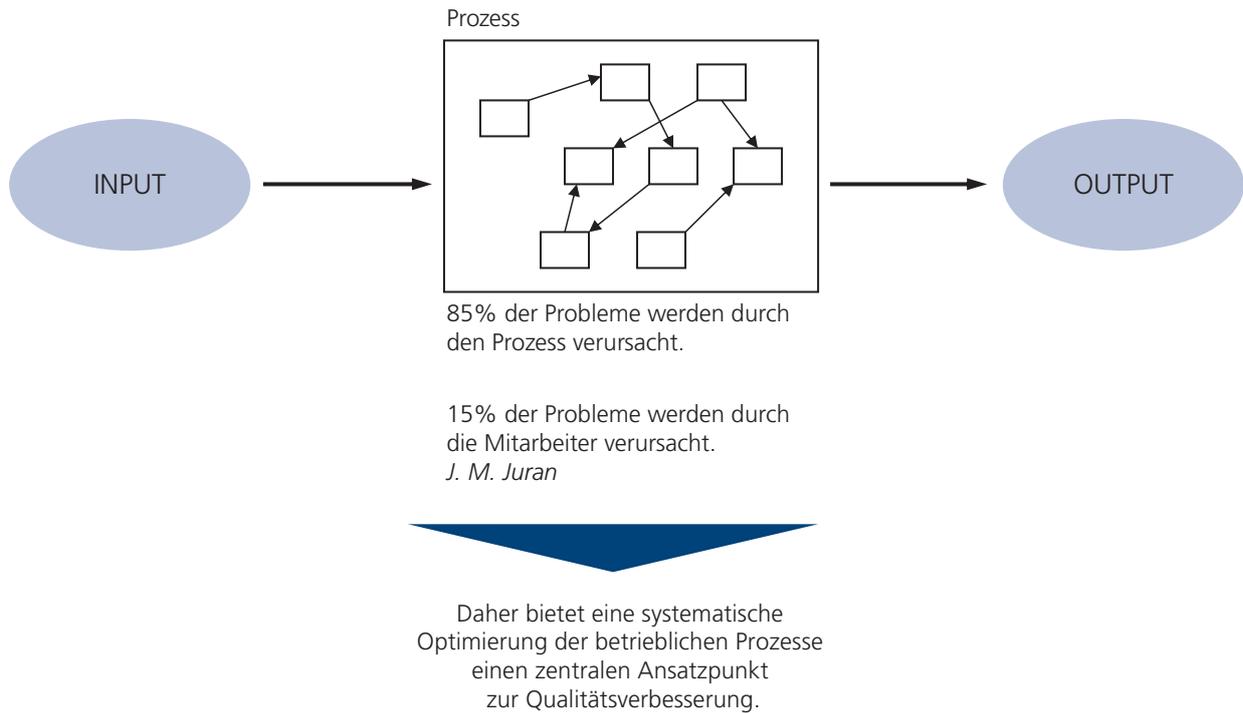
Allerdings hatte sich die Stimmung in dem neuen Gebilde nach einem optimistischen Start zunehmend verschlechtert. Viele Arbeitsabläufe, die vor der Fusion routiniert abliefen, funktionierten nicht mehr reibungsfrei. Mitarbeiter waren frustriert und überfordert und wechselseitige Abwertungen über die jeweils anderen sowie negative Zuschreibungen waren verstärkt zu hören. Zudem waren unterschwellige Machtkämpfe zu spüren. Man traf auf mittlerer Ebene schon Einzelentscheidungen, um Fakten zu schaffen, ohne sich wechselseitig abzustimmen. Das Misstrauen nahm zu.

## 3. Problemstellung

Die Anfangshypothese aus der Pre-Merger-Phase, dass die identischen Leistungsportfolios der beiden Verbände zum Kunden hin auch eine hohe Ähnlichkeit in der Leistungserstellung bedeuten würden, stellte sich als falsch heraus. Die Zusammenlegung von Aufgaben und Abteilungen führte zu permanentem Stress für Führungskräfte und Mitarbeiter, da in der Aufgabenabwicklung nichts mehr selbstverständlich war und die Zeit und Kompetenz fehlte, die Arbeitsprozesse zu harmonisie-

**Abb. 2 • Die meisten betrieblichen Probleme werden durch die Struktur der Prozesse verursacht, nicht durch die Mitarbeiter, die die Aufgaben wahrnehmen.**

Quelle: Eigene Darstellung



ren. Und natürlich war aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter der eigene, aus der Herkunftsorganisation bekannte Ansatz richtig und der jeweils andere Ansatz falsch.

Dazu kam eine grundverschiedene Führungs- und Zusammenkultur in den Herkunftsverbänden sowie die Herausforderung, dass viele der Management-Routinen in einer Organisation, die sich gerade verdoppelt hatte, nicht mehr funktionieren. Diese Situation ist durchaus kein Einzelfall, sondern beschreibt exemplarisch, wo sich Unternehmen nach dem ersten Jahr einer Fusion oft wiederfinden: Nach der Herstellung einer ersten Arbeitsfähigkeit droht ein Stehenbleiben auf provisorischem Niveau mit hohen Ineffizienzen und offener wie verdeckter Unzufriedenheit.

#### 4. Lösungsansatz

Die wichtige erste Phase, die im günstigsten Fall mit umfassender Kommunikation, guter Projektplanung und sorgfältigem Veränderungsmanagement zu füllen ist, war vorüber. Ein „Day One“ mit seinen Möglichkeiten einer positiven Anfangsgestaltung eines guten Integrationsprozesses konnte 15 Monate später nicht inszeniert werden. Jeder im Verband wusste, was am drängendsten als erstes zu tun war; nur leider waren es keine deckungsgleichen Vorstellungen. Die Erwartung stand im Raum, alle grundsätzlichen und alle aktuellen, offenen Fragen zeitgleich anzugehen und außerdem ein großes Zeitkontingent für umfassende Diskussionen zur Verfügung zu haben.

Die jetzt anstehende „2nd Wave-Integration“ bestand aus drei zeitlich versetzten Workstreams, die wohlabgestimmt ihre Wirkung im Verband entfalten sollten. Der Begriff „2nd Wave“ kennzeichnet die Situation, einen Post-Merger-Prozess zu gestalten, ohne über die Gestaltungsoptionen des ersten Momentums zu verfügen<sup>7</sup>.

#### 4.1 Zentraler Stabilisierungsfaktor: Geschäftsprozessoptimierung

Das Instrument der Geschäftsprozessanalyse (GPA) und -optimierung (GPO) wird üblicherweise in Unternehmen zur Verschlinkung von Arbeitsabläufen und damit verbunden zur Senkung der Bearbeitungskosten eingesetzt. Ein Instrument, das durchaus aufwändig ist, in der Durchführung eine fachliche und instrumentelle Expertise benötigt und das daher in der Regel von externen Beratern durchgeführt wird.

Grundsätzlich gibt es bei der Prozessbearbeitung zwei unterschiedliche Herangehensweisen: das sogenannte „Business Process Reengineering“ (BPR)<sup>8</sup>, das radikal auf die Neukonzeption von Geschäftsprozessen fokussiert und den eher evolutionären Ansatz des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP), der aus dem japanischen Qualitätsmanagement Kaizen<sup>9</sup> abgeleitet

<sup>7</sup> Vgl. Davis: M&A Integration. How To Do It. Planning and Delivering M&A Integration for Business Success. Wiley, London, 2012, S. 86 ff.

<sup>8</sup> Hammer/Champy: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperCollins Business, London, 1993.

<sup>9</sup> Brunner: Japanische Erfolgskonzepte: KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance Shopfloor Management, Toyota Production Management, GD - Lean Development. Carl Hanser Verlag, München, 2011, Witt et al.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP): Konzept - System - Maßnahmen. Windmühle Verlag, Hamburg, 2010.

wurde. Immer liegt der Fokus auf der Minimierung von Durchlaufzeiten, der Senkung von Kosten bei gleichzeitiger Sicherstellung definierter Qualitätsstandards.

Die Entscheidung, die Durchführung auf Externe zu delegieren, liegt nicht nur im Aufwand für eine GPA/GPO und im notwendigen Know-how begründet, sondern auch in der erwarteten Objektivität der Externen und in der Hoffnung, diese bringen aus ihrer Arbeit mit anderen Unternehmen Best-Practice-Beispiele mit. Implizit ist häufig auch die Meinung vertreten, dass sich die eigenen Mitarbeiter bewahrend im Sinne des Arbeitsplatz-erhaltes verhalten oder auch mit einer gewissen Betriebsblindheit nicht mutig genug an Veränderungen herangehen.

In vielen Unternehmen ist nach einer Reihe von Restrukturierungen und kleineren Prozessverbesserungen an Teilabschnitten der Geschäftsprozesse ein „Vagabundieren“ der Prozesse durch die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens festzustellen (vgl. Abb. 2). Dies geht einher mit einer Vielzahl von dysfunktionalen Schnittstellen, unklaren Zuständigkeiten und diffusen Verantwortlichkeiten.

Üblicherweise werden zu Beginn der Analysephase Interviews im Unternehmen durchgeführt, danach werden die Prozesse IT-technisch unterstützt, dokumentiert und visualisiert und schließlich, angereichert durch die Expertise der Berater, optimiert. Die Durchführung kann dabei etwas variieren, ist im Kern aber ein bekanntes und eingeführtes Instrument.

Es handelt sich bei der Geschäftsprozessanalyse also um ein Instrument, das aus Sicht der Mitarbeiter durchaus mit Unbehagen betrachtet wird. Auch weil in einer kritischen Unternehmensphase damit zu rechnen ist, dass der Anteilseigner, der Aufsichtsrat oder die Öffentlichkeit auch eine „Merger-Rendite“ sehen wollen, also Effizienzgewinne, die den Aufwand des Zusammenschlusses rechtfertigen. Trotzdem gelang es, durch sorgfältige kommunikative Maßnahmen und mit Unterstützung durch die Hierarchie so viel Vertrauen bei den Mitarbeitern zu gewinnen, dass mit dem konzentrierten Arbeiten an der Prozessgestaltung begonnen werden konnte.

Im Vordergrund der Prozessgestaltung stand die Notwendigkeit, den Mitarbeitern und Führungskräften zugänglich das Gefühl der Handlungsfähigkeit zurückzugeben und faktisch stabile Arbeitsprozesse zu vereinbaren. Geführt werden sollte dabei aber implizit der notwendige Diskurs zu den Fragen: „Wie habt ihr das üblicherweise gemacht?“, „Was war der Nutzen davon?“ auf einer faktenbasierten Ebene. Der gesamte Prozess der Geschäftsprozessanalyse und -optimierung (GPA/GPO) stand nicht unter dem Label „Cost Cutting“, sondern unter der Überschrift „reibungsfreie Arbeitsprozesse“. Die Nutzenerwartung entstand also auf drei Ebenen gleichzeitig:

1. Verwirrung und Frustration über unklare Prozesse sollten abgebaut werden.
2. Menschen sollten Gelegenheit haben, sich und ihre Arbeitsweisen besser kennenzulernen und dabei die wichtigen „Aushandlungsprozesse“, die in jeder Integrationsphase notwendig sind, zu führen.
3. Grundsätzlich sollte eine Kompetenz über Abteilungen hinweg entstehen, in zusammenhängenden Prozessen und Abhängigkeiten statt in Aufgaben und Task-Listen zu denken.

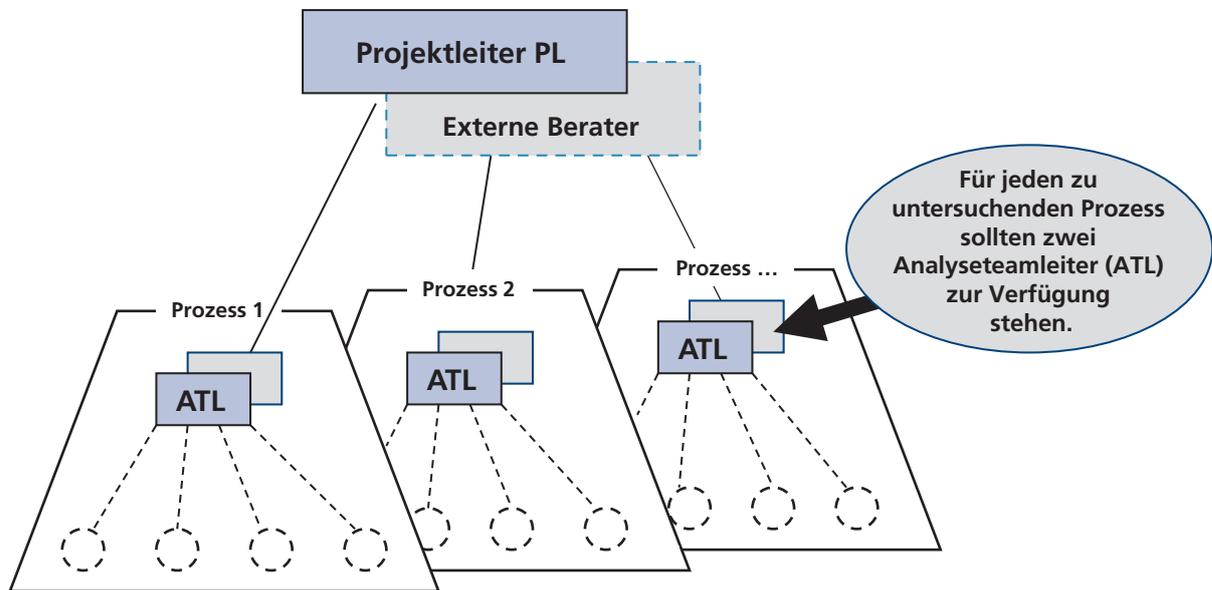
Als vertrauensbildend wurde die absolute Transparenz über das Vorgehen, die Taktung und die Schrittfolge der Prozessaufnahme empfunden. Ebenso die Tatsache, dass die Aufnahme und Optimierung der Prozesse zu einem erheblichen Teil mit Bordmitteln durchgeführt wurden. Dazu wurden einige Mitarbeiter zu internen Analyseteamleitern ausgebildet, um gemeinsam mit den externen Kollegen diesen Prozess zu gestalten (vgl. Abb. 3). Mit dieser Tandembildung wurde einer Vielzahl von Aspekten Rechnung getragen:

- Das Know-how der GPA wurde in der Organisation verankert.
- Die Teilnahme des internen Analyseteamleiters stärkte das Vertrauen in den Umgang mit den Ergebnissen und die Sicherstellung der Umsetzung.
- Die externen Berater sicherten die methodische Kompetenz und standen für Konfliktinterventionen zur Verfügung. Gleichzeitig waren sie die Garanten dafür, dass die wichtigen Räume für sensible und klärende Diskussionen offen waren. Eingebettet in eine Arbeitsebene fand in den Prozessaufnahmen der für eine Post-Merger-Integration so wichtige Austausch über „wer seid ihr, wer sind wir, und wie machen wir es in Zukunft gemeinsam“ statt.
- Es bestand Gelegenheit, viele sprachliche Missverständnisse, aber auch Zuschreibungen aufzulösen. An vielen Stellen war Frustration darüber entstanden, dass mit gleichen Begriffen sehr unterschiedliche Vorgehensweisen bezeichnet wurden und vermeintliche Übereinstimmungen sich als Chimären entpuppten. Außerdem konnten abstrakte Etikettierungen (zentrale Steuerung versus dezentrale Steuerung etc.) geklärt werden, indem sie mit konkreten Sachverhalten verbunden wurden.
- Die externen Berater wurden auch als „Treuhand“ genutzt, um wichtige Informationen an das obere Management zu transportieren.
- Zusätzlich hatten viele Mitarbeiter das erste Mal Gelegenheit, die relevanten Geschäftsprozesse in ihrer Gänze kennenzulernen, Zusammenhänge zu sehen und über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus zu verstehen, wo das eigene Handeln Auswirkungen zeigt.

In einem getakteten Verfahren wurden in fünf Monaten die zwanzig wichtigsten abteilungs- und bereichsübergreifenden Prozesse analysiert, optimiert und mit einem verbindlichen Tracking in der Umsetzung beglei-

**Abb. 3 • Inhouse-Analyseteams fördern Vertrauen und Akzeptanz bei den Mitarbeitern in der Suche nach Optimierungspotenzial in den Prozessen.**

Quelle: Eigene Darstellung



tet (vgl. Abb. 4). In den Phasen der Prozessoptimierung erlebten die Mitarbeiter und Führungskräfte das kreative, konstruktive und gemeinsame Gestalten der eigenen Zukunft. Die Beteiligten waren verbunden auf der Suche nach der besten Lösung und konnten ganz konkret aus „Kulturunterschieden“ Kulturgemeinschaften machen. Das diffuse Bezeichnen wahrgenommener Unterschiedlichkeit wich einer weitgehend wertfreien Identifizierung unterschiedlicher, aber gleichermaßen möglicher Vorgehensweisen.

In der direkten Prozessaufnahme und -optimierung waren viele Mitarbeiter und Führungskräfte involviert, so dass eine positive Mikrokommunikation entstand. Trotzdem bedurfte es ergänzend einer breiten verbandsweiten Kommunikationsanstrengung über Erfolge und Nutzen dieser Intervention, um für alle Beschäftigten gleichermaßen Vertrauen in die eigene Gestaltungskompetenz entstehen zu lassen.

In Summe führten das konzentrierte Arbeiten an der erfolgreichen Verbesserung und auch an der Neugestaltung der Geschäftsprozesse, die Möglichkeit eines intensiven Austausches zwischen den Mitarbeitern der „Herkunftsverbände“ und die bessere Sichtbarkeit der Führung zu einer deutlichen Beruhigung der Gesamtsituation. Damit war der Weg offen, um auf einer entspannteren Ebene weitere sensible Fusionsthemen zu bearbeiten.

#### 4.2 Kulturworkshops

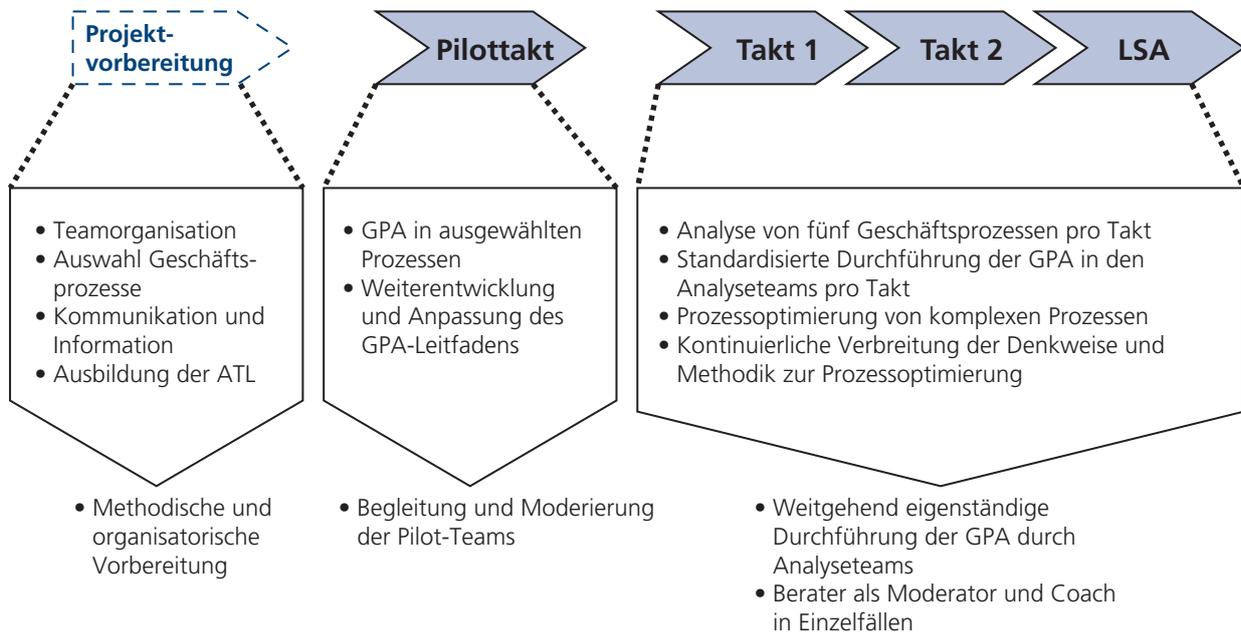
Zeitlich versetzt fand ein Zyklus von Großgruppenveranstaltungen zum Thema „Kultur“ statt. Allen Beteiligten war klar, dass sich Kultur im Alltag entwickelt und nicht mal eben im Rahmen einer Workshop-Reihe adressiert werden kann. Wichtig war, Themen aus der Anfangsphase der Fusion zu bearbeiten, um der entstandenen Frustration eine Möglichkeit der Artikulation zu bieten, aber auch um das Thema der Unterschiedlichkeit der Herkunftsverbände tabufrei und positiv anzusprechen.

Kraftvoll, mit viel Humor und Selbstironie wurde die aus Sicht vieler nicht gut gelungene Anfangsphase der Fusion reflektiert, die wechselseitigen Zuschreibungen und Abwertungen (Fremdbild und Selbstbild) mit kreativen Techniken sichtbar gemacht und das gefühlte eigene Scheitern persifliert. Gerade die Entscheidung, hier Großgruppenformate einzusetzen, zeigte mehrere integrationsfördernde Effekte:

- Ein starkes „Wir-Gefühl“ entstand in der Erkenntnis, dass alle Seiten in der Anfangsphase Frustrationen hinnehmen mussten, es gab also keine Gewinner und Verlierer.
- Man lernte sich kennen. Unbehagen war entstanden, weil die Mitarbeiter in dem sehr viel größeren Verband eine Anonymität empfanden, die sie verunsicherte.

#### Abb. 4 • Die Geschäftsprozessanalyse und -optimierung (GPA/GPO) läuft nach einem klar getakteten Verfahren ab.

Quelle: Eigene Darstellung



- Das kreative, teilweise tumultartige Arbeiten wirkte energetisierend im positiven Sinn. Es waren zwar noch nicht alle Vorbehalte beseitigt, aber man sah sich auf einem guten Weg.

Damit wurde ein Modell angeboten, das die Unterschiedlichkeit zuallererst als ein Bestandteil der jeweils erfolgreichen Vergangenheit beider Verbände herausstellte. Man hielt auch eine Ressource für die Zukunft in den Händen und Unterschiedlichkeit wurde nicht per se als Belastung erachtet. Manche der im Workshop entstandenen Bilder und Persiflierungen waren noch Monate später als Bonmots im Verband anzutreffen.

Zusätzlich nutzten die Teilnehmer die Gelegenheit, um mit Blick auf die Führungskräfte ihre Erwartungen an eine hilfreiche Führung in instabilen Zeiten zu adressieren. Dieser Arbeitsschritt war ausdrücklich vom Vorstand gewollt und bildete die Basis für den dritten Workshop.

### 4.3 Führungsentwicklung

Die nachfolgende Führungsentwicklung, kaskadiert über alle drei Führungsebenen (Vorstand, Abteilungsleiter und Teamleiter), stellte den dritten Baustein zur nachhaltigen Stabilisierung des neuen Verbandes und zur Klärung aller offenen Steuerungsthemen dar. Die erste Sequenz mit Vorstand und F2-Ebene brachte entschei-

dende Bewegungen. Neben dem Festlegen von Führungsgrundsätzen und den damit verbundenen beobachtbaren Kriterien verständigte sich der obere Führungskreis über notwendige Veränderungen im Führungshandeln und -verhalten aller Führungskräfte. Dabei wurde der Erkenntnis Rechnung getragen, dass sich Führung in Routinezeiten fundamental von Führung in Zeiten dynamischer Veränderungen unterscheidet.

Für den neuen Verband würden diese Veränderungen nicht bei der rein formalen Bewältigung des Zusammenschlusses stehen bleiben. Die strategische Entscheidung, Wachstum durch eine Verbandsfusion zu erreichen, war erst der Beginn eines überfälligen Anpassungsschrittes in einer Verbändelandschaft, die sich in einem volatilen Umfeld befand. Neben der weiterhin exzellenten fachlichen Kompetenz würden die Führungskräfte viel stärker die Herausforderung haben, Wandel erklären zu müssen, Orientierung geben zu sollen und die Mitarbeiter im Sinne der strategischen Ziele weiterzuentwickeln.

In den nachfolgenden Ebenen rückte nicht nur das kognitive Lernen und Auseinandersetzen von und mit erweiterten Führungskompetenzen in den Vordergrund, es wurde gleichermaßen die stabile Vernetzung zwischen den Führungsebenen bearbeitet, genauso wie die Implementierung fehlender Führungsinstrumente. Wichtig war allen Beteiligten das Erstrebenswerte und das Machbare im Blick zu haben, in der Umsetzung die beiden

Ebenen aber trennen zu können. Im Vordergrund der Führungsdialoge zwischen den Hierarchieebenen standen die Absicherung konkreter, nachhaltiger und realistischer Vereinbarungen zur stetigen Optimierung der Organisation und das hartnäckige Evaluieren der Erfolge.

## 5. Fazit

Nach jeder Fusion entsteht ein neues Unternehmen, das alle Gestaltungsfragen der Organisation von Vision, Strategie, Struktur und Prozessen über Führungskultur und Unternehmenskultur bis zu -werten neu beantworten muss. Der Begriff der Integration ist im Grunde irreführend, da diese Anpassungsleistung von beiden Seiten gleichermaßen und gemeinsam geleistet werden muss und nicht ausschließlich ein Unternehmen in das andere integriert wird. Ein irritierender Prozess, in dem das Alte nicht mehr gilt, das Neue noch nicht entwickelt ist und trotzdem die Kunden gleichermaßen zuverlässig bedient werden müssen.

Wenn auch jede M&A-Transaktion ein Unikat ist und kein kochbuchmäßiges Vorgehen unterstellt werden kann, so bleiben doch die grundlegenden Fragen, die bearbeitet werden müssen, immer die gleichen:

- Was sind die strategischen Ziele des neuen Unternehmens?
- Wie müssen wir uns dafür organisieren?

- Was bedeutet dies konkret für jeden Einzelnen an Veränderungen?

Allerdings ist das Zeitfenster, in dem diese Unklarheiten von den Mitarbeitern toleriert werden, begrenzt. Es besteht die Erwartung, dass diese Instabilität sukzessive im Laufe der ersten zwölf Monate abnimmt.

Aber auch wenn diese wünschenswerte optimale Schrittfolge nicht gegangen werden kann, besteht die Chance, durch eine intelligente, die faktische Situation berücksichtigende Anfangsgestaltung alle relevanten Themen wieder auf die Agenda zu setzen und sorgfältig zu bearbeiten. Die Fokussierung auf eine beteiligungsorientierte Prozessoptimierung als Integrationsmotor und Vehikel für den organisatorisch-kulturellen Wandel kann dabei wertvolle Hilfe leisten. ■



Kirsten Meynerts-Stiller und Dr. Christoph Rohloff sind Managing Partner der frankfurter gruppe Unternehmensentwicklung. Sie beraten Unternehmen in anspruchsvollen und komplexen Veränderungsprozessen und Post-Merger-Integrationsprojekten. [kirsten.meynerts-stiller@frankfurter-gruppe.de](mailto:kirsten.meynerts-stiller@frankfurter-gruppe.de); [christoph.rohloff@frankfurter-gruppe.de](mailto:christoph.rohloff@frankfurter-gruppe.de)

ANZEIGE

# Sieht so Ihre Finanzierung aus?\*



\* Wie es richtig geht, lesen Sie in der Unternehmeredition.

Foto: Friedberg/Fotolia