

Fusionen: Verträge gemacht – Kultur k. o.

Über das Scheitern von Fusionen wird immer wieder berichtet, die Probleme nach erfolgten Mammuthochzeiten sind ein gefundenes Fressen für den kritischen Beobachter. Hier tut sich vieles, worüber sich interessant und umfangreich berichten lässt. Häufig wird in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit der Vereinbarkeit verschiedener Kulturen benannt.

Diesem Phänomen wird mittlerweile auch begegnet, indem neben den üblichen due diligence Verfahren Angebote zum cultural due diligence eröffnet werden. Schöner Versuch. Zwar ist es durchaus nützlich, im Vorfeld einer Fusion die Unternehmenskulturen mit in die unternehmerische Entscheidungsvorbereitung einzubeziehen. Jedoch ist es nicht damit getan, eine Kulturkompatibilität vorzubereiten, da dies möglicherweise gar nicht mit den eigentlichen Zielen der Fusion übereinstimmt.

Daher stellt sich die Herausforderung, bei einem anstehenden Merger Klarheit über die Zielsetzung auf der Sach-, Struktur- und Kulturebene zu schaffen. Folgende Fragen können hier zur Verdeutlichung gestellt werden. Auf der Sachebene: Werden Kosteneinsparungen erwartet? Werden Märkte und Kunden erschlossen? Soll eine Marke gekauft werden? etc. Auf der Strukturebene: Geht es um eine Gleich-, Über- oder Unterordnung? In welchen Bereichen wird eine strukturelle Zusammenlegung anvisiert? etc. Auf der Kulturebene: Welches Führungsverständnis soll gelten? Was bedeutet die Fusion hinsichtlich Kundenorientierung? etc.

Die Beantwortung dieser Fragen muss vernetzt und nicht nebeneinander erfolgen. Wichtig dabei ist, herauszufinden, wo mögliche Grenzen des Mergers liegen. Diese Grenzen können sich an Zielkonflikten festmachen, die sonst häufig implizit vorliegen und sich meist erst nach dem formellen Zusammenschluss offenbaren. Dies führt dann zu einer Hilflosigkeit gegenüber einem zu bewältigenden Veränderungsprozess, die oft in Grabenkriegen mündet, in denen nach den Schuldigen / Verhinderern auf der jeweils anderen Seite gesucht wird. So werden mit den besten Absichten schlimme Folgen produziert.

Als herrliche Analogie kann hier das Beispiel der „freiwilligen Wehrpflicht“ herangezogen werden.

Eine mögliche Stilblüte eines Zielkonfliktes, die verbal Unvereinbares zusammenführt und die in der Interpretation bis zur Verkehrung ins Gegenteil führen kann (Nachzulesen bei Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens).

Bei einem Fusionsvorhaben empfiehlt sich daher:

1. Reflexion über und Einigung im Top-Management darauf, welche Ziele auf den drei Ebenen (Sach-, Struktur-, Kulturebene) mit der Fusion verfolgt werden, wo mögliche Zielkonflikte stecken und eine anschließend authentische Kommunikation des Ergebnisses.
2. Entwicklung und Umsetzung eines Change-Prozesses mit u. a. folgenden Dimensionen:
 - a) Veränderungsgeschwindigkeit: In welchem Zeitraum soll die Fusion vollzogen werden?
 - b) Vernetzungsebenen: Wo soll eine Vernetzung erfolgen (strategisch, operativ, Prozesse, ...)?
 - c) Beteiligungsgrad: Wann, wie, wofür und bis zu welcher Hierarchieebene werden Mitarbeiter bei der inhaltlichen Veränderungsarbeit miteinbezogen?
 - d) Veränderungscontrolling: An welchen Indikatoren wird der Erfolg der Zusammenführung gemessen?
 - e) Fusionsaufwand: Wieviel Aufwand bedeutet die Realisierung? (interne Personentage, externe Honorare etc.)?

Durch ein solches Angehen wird eine Fusionslogik auf den Prüfstand gestellt, die mehr als nur die wirtschaftliche Perspektive beinhaltet. Werden die verschiedenen Zielfelder nicht verknüpft, dann besteht die Gefahr, dass die errechneten Potenziale als Papiertiger enden. Resultat: Verträge gemacht, Kultur k. o., Ziele verfehlt. Eine Enttäuschung, die dem Topmanagement, den Kapitalgebern und den Mitarbeitern erspart bleiben sollte.



DECIVIA Change Management
Thomas Barth