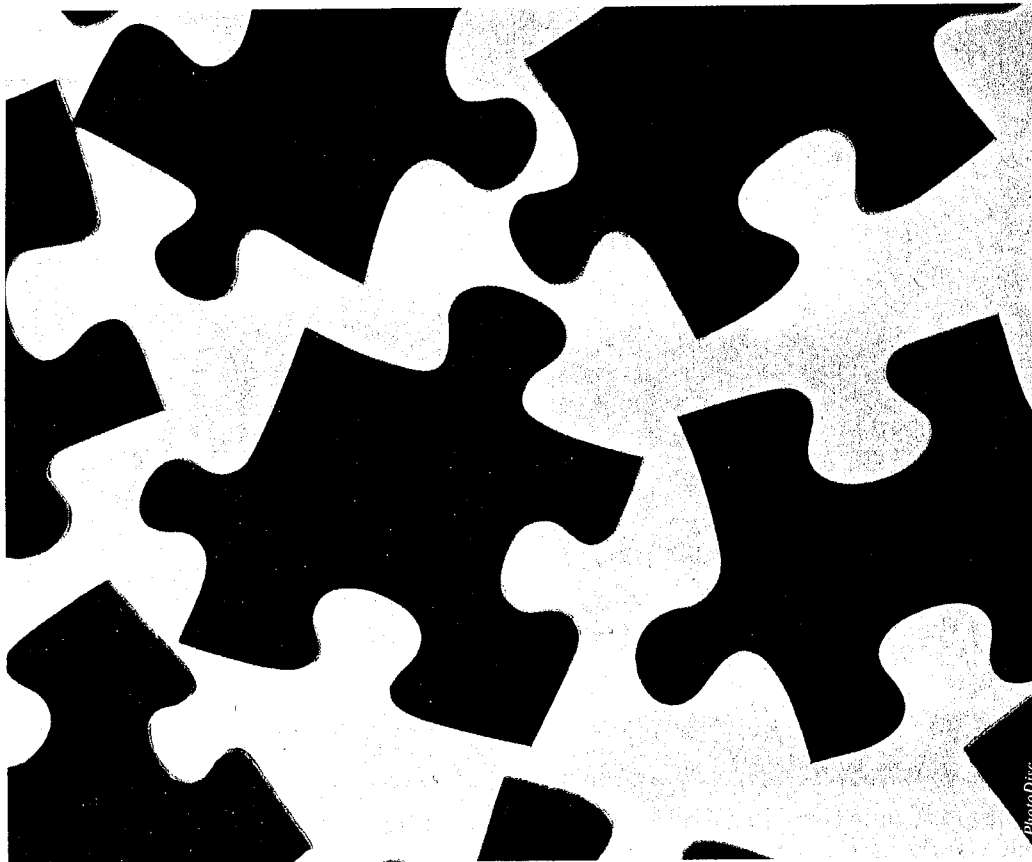




*Bei Merger und Acquisition dominieren in der Praxis meist technische Themen wie die rechtlichen Aspekte oder die unterschiedlichen Arten einer Due Diligence. Personalaspekte werden oft erst im Rahmen der Post-Merger-Integration behandelt. Dabei hängt der Erfolg einer Übernahme ganz wesentlich von dem frühzeitigen Eingreifen und richtigen Handeln der Personalfachleute in jeder einzelnen Phase des Mergers ab.*

## Nicht ohne die Mitarbeiter



**Günter Müller-Stewens**, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen  
Kontakt: Guenter.Mueller-Stewens@unisg.ch



**Sebastian Frankenberger**, Chefredakteur M&A Review, Universität St. Gallen  
Kontakt: sebastian.frankenberger@unisg.ch

Merger und Acquisition (M&A) gehören heute ohne Zweifel zum Standardrepertoire der Unternehmensstrategen. Allein im vergangenen Jahr 2003 gab es nach Zahlen der M&A Review-Transaktionsdatenbank 1.664 Transaktionen an denen deutsche Unternehmen beteiligt waren. Diese Transaktionen verteilten sich auf circa 2.600 Unternehmen, die auf Käuferseite insgesamt circa 10 Millionen Mitarbeiter beschäftigten. Auf der Verkäufer-/Objektseite betrug die Anzahl der Mitarbeiter, deren Unternehmen zur Gänze oder in Teilen den Eigentümer wechselte fünf Millionen. Insgesamt waren also gut 15 Millionen Mitarbeiter damit beschäftigt, sich in einer durch M&A neu geschaffenen Situation zu Recht zu finden. Dass die Mitarbeiter versuchen sich zu arrangieren, reicht meist nicht aus. Durch den Zusammenschluss erhofft man sich

Synergien. Doch Synergien sind Vorteile aus Zusammenarbeit.

Umgekehrt bedeutet dies, wenn es nicht gelingt, einen wesentlichen Teil der betroffenen Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zu motivieren und zu befähigen, dann wurde viel Geld umsonst investiert – und dies ist, wie man inzwischen weiß, eher der Normal- als der Ausnahmefall. Bei den zehn größten Transaktionen des vergangenen Jahres gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter im Objektunternehmen ergaben sich für knapp 130.000 Mitarbeiter signifikante Änderungen in den Besitzverhältnissen ihres Arbeitgebers. Die Rahmenbedingungen der einzelnen Transaktionen – und da-

### Stichworte in diesem Beitrag:

- M&A Strategie
- Merger Syndroms
- Merger-Euphorie

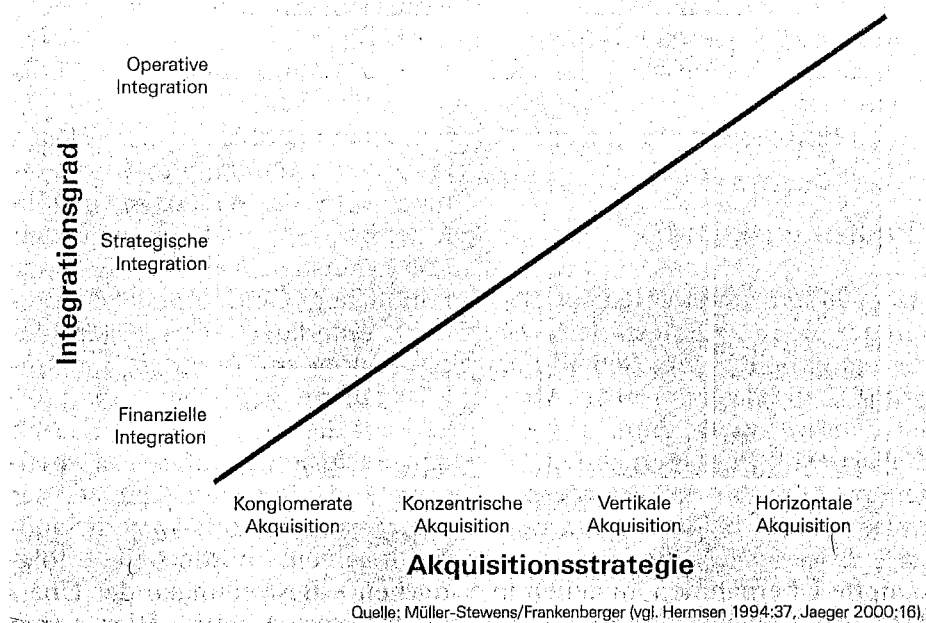
mit auch das Ausmaß der eigentlichen Veränderung – waren jedoch äußerst unterschiedlich. So sind zum Beispiel die Transaktionen, in denen ein Finanzinvestor als Käufer auftrat (Blackstone, KKR, Civen/Candover, CVC) von denen zu unterscheiden, in denen ein strategischer Investor aktiv wurde.

Erstere sehen ihre Beteiligung als temporäres Investment und planen von Beginn an einen Wiederausstieg, und zwar in der Regel nach fünf bis sieben Jahren. Auch wenn sie als solche für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens zunächst geringere Auswirkungen auf das operative Geschäft mit sich bringen, so steigern sie dennoch die Unsicherheit der Betroffenen über die Zukunft. Insofern sind auch sie durch besondere Herausforderungen an das HR-Management gekennzeichnet. Verstärkt wird diese Situation im Wesentlichen durch zwei Faktoren: Finanzinvestoren gehen immer mehr zu Buy-and-build-Strategien über. Das heißt, sie versuchen Wertzuwächse durch Zukauf und Kombination mehrerer Unternehmen zu realisieren. Außerdem werden die Beteiligungen letztendlich über einen Trade Sale (an einen strategischen Investor oder einen weiteren Finanzinvestor) oder eine Börsenplatzierung abgestoßen. Sie führen auf diese Weise zu vergleichbaren Änderungen wie eine Veräußerung an einen strategischen Investor.

Zur differenzierteren Unterscheidung der Akquisitionen ist es angebracht auf etablierte Parameter zur Beschreibung von M&A-Prozessen zurückzugreifen, wie sie etwa Michael Jäger oder Anthony Buono zusammen mit James Bowditch formuliert haben. Anhand dieser Kriterien kann das Ausmaß des Veränderungsbedarfs sowie der möglichen Reaktionen der Mitarbeiter abgeschätzt werden und es können entsprechende Personalmaßnahmen abgeleitet werden.

Grundsätzlich unterscheiden M&A-Experten zwischen horizontalen, vertikalen, konzentrischen und konglomeraten Akquisitionen. Erstere beschreiben den Zusam-

**Abb. 1: Akquisitionsstrategie und Integrationsgrad**



schluss von Unternehmen, die in den gleichen Produkt- und Marktsegmenten aktiv sind. Als wesentliche Zielsetzung derartiger Akquisitionen sind in der Regel Synergieeffekte zu nennen, die insbesondere auf der Kostenseite zur Zusammenlegung gleicher Funktionen führen, und damit die Ängste betroffener Mitarbeiter in Hinblick auf einen möglichen Arbeitsplatzverlust schüren. Bei vertikalen Akquisitionen werden Unternehmen, die sich auf vor- oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette befinden, anvisiert. Konzentrische Akquisitionen zielen auf Unternehmen in verwandten Produkt- oder Marktsegmenten. Konglomerate Akquisitionen stehen schließlich für Zusammenschlüsse in denen die beteiligten Unternehmen in völlig unterschiedlichen Märkten agieren und finanzwirtschaftliche Ziele beziehungsweise Ziele der Risikostreuung verfolgt werden.

In der Regel steigen die Auswirkungen auf die beteiligten Unternehmen und die Anforderungen an das Personalmanagement mit der Höhe der Überschneidungen auf den Produkt- und Marktsegmenten, in denen die beteiligten Unternehmen aktiv sind. Horizontale Akquisitionen verlangen folglich die

umfangreichsten HR-Anstrengungen, konglomerate Akquisitionen die geringsten (Abb. 1).

## Balance finden

Bei der Festlegung der Integrationsstrategie geht es darum, die geeignete Balance zwischen Integration und Autonomie zu finden. Zum einen sollen Synergien nutzbar gemacht und Ressourcen wertsteigernd eingesetzt werden. Zum anderen gilt es die eigenständige Handlungsfähigkeit sowie die Aufrechterhaltung spezifischer Fähigkeiten zu sichern. Zudem geht es bei der Frage der Integration darum, ob ein Teil oder eine Funktion – meist des akquirierten Unternehmens – absorbiert werden, oder ob etwas neues Gemeinsames „aus der Besten beider Welten“ geschaffen werden soll. Tendenziell sucht das akquirierende Unternehmen die Integration in den Vordergrund zu stellen, während das akquirierte Unternehmen eine größtmögliche Autonomie anstrebt. Das tatsächliche Maß der Integration ist dann häufig das Ergebnis eines politischen Verhandlungsprozesses und nicht das einer sachlichen Analyse welche Strategie für den Unterneh-

menserfolg am erfolgreichsten erscheint. Persönliche und allzu menschliche Faktoren, wie die Absicherung beziehungsweise Ausweitung des eigenen Einflussbereichs und die Reduzierung des Veränderungsbedarfs dominieren häufig den Entscheidungsprozess.

### Akquisitionsklima

Insbesondere unter HR-Gesichtspunkten ist das Akquisitionsklima von entscheidender Bedeutung. Grundsätzlich lassen sich drei Arten der Übernahmen kennzeichnen. Einvernehmliche Übernahmen, in denen bereits in der Pre-Merger-Phase eine für beide Seiten akzeptable Lösung gesucht wird. Umkämpfte Übernahmen, in denen in der Regel lediglich das Käuferunternehmen ein starkes Interesse an der Transaktion hat, während das Management des Zielunternehmens zunächst Widerstand gegen die Übernahme leistet und diesen erst im Laufe des Übernahmeprozesses aufgibt, meist unter Erzielen gewisser Zugeständnisse und Kompromisse. Als Argumente gegen den Zusammenschluss werden vom Zielunternehmen an dieser

Stelle meist die fehlende strategische Logik und ein zu geringer Kaufpreis, der den wahren Wert des Unternehmens nicht widerspiegelt, angeführt.

Bei den Akquisitionen von Buderus durch Bosch oder von Wella durch Procter & Gamble handelte es sich jeweils um umkämpfte Übernahmen, wobei der Widerstand im Falle der Bosch-Transaktion signifikant höher ausfiel. Offen von einer feindlichen Übernahme zu sprechen, unterlassen die meisten Unternehmen insbesondere in Hinblick auf die negativen Auswirkungen auf die Atmosphäre zwischen den zu fusionierenden Unternehmen. Eine Ausnahme bildete der französische Pharmakonzern Sanofi mit seinen – mittlerweile erfolgreichen – Bestrebungen der Übernahme von Aventis. Hier waren Aussagen des Vorstandsvorsitzenden Dehecq zu hören, der explizit die Effizienz einer feindlichen Übernahme betonte. Dies mag auf der sachlichen Ebene zum Teil zutreffen, es stellt sich allerdings die Frage, ob diese vermeintlichen Vorteile auf der menschlichen und persönlichen Ebene nicht bei weitem überkompensiert werden. Aus HR-Gesichtspunkten erscheint ein der-

artiges Vorgehen gegen alle Grundsätze zu verstoßen.

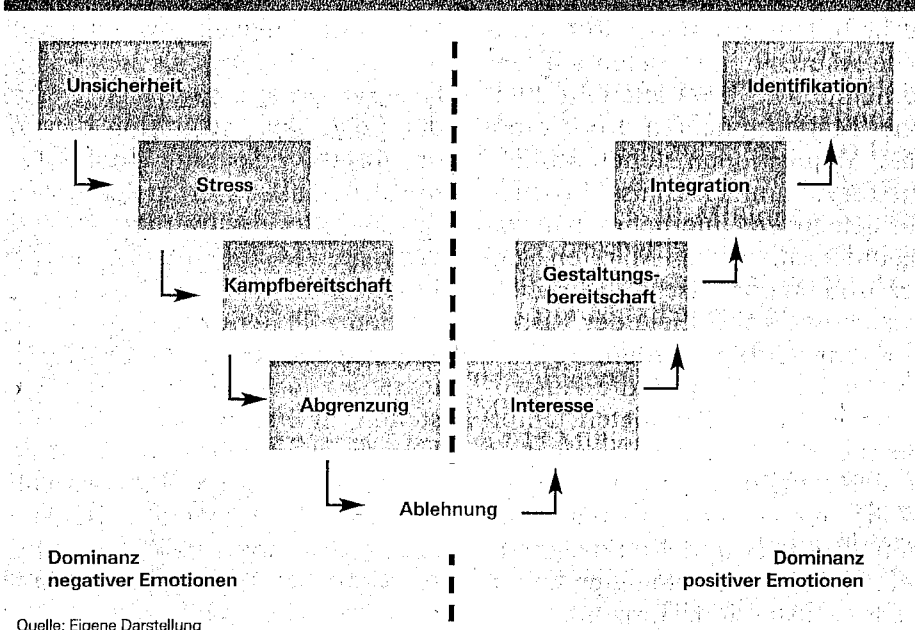
### Stress und Angst

Ein Unternehmenszusammenschluss hat signifikante Auswirkungen auf die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter nach Sicherheit, Einbindung, Anerkennung und Selbstverwirklichung und löst aus diesem Grund starke Reaktionen des Managements auf die Ankündigung und den Vollzug des Zusammenschlusses aus. Diese psychologischen Auswirkungen von M&A werden als Merger Syndrom bezeichnet. Die beiden amerikanischen Wissenschaftler und M&A-Experten Philip H. Mirvis und Mitchell Lee Marks stellen insbesondere die negativen, einem Zusammenschluss entgegen stehenden Emotionen in den Vordergrund. Es gibt allerdings auch dem entsprechenden positive Kräfte, die letztendlich zur Akzeptanz für den Zusammenschluss führen. Die Reaktionen im Zielunternehmen fallen stärker aus als im Käuferunternehmen (Abb. 2).

Als erste Reaktion auf die Ankündigung eines Zusammenschlusses stellt sich zunächst Unsicherheit ein, die auf einen antizipierten Verlust der Identität zurückzuführen ist. Die Stabilität, welche sich durch die vorhandenen Werte und Normen, Strukturen und Prozesse sowie Hierarchien etabliert hatte, gerät ins Wanken. Die Mitarbeiter beginnen über die persönliche und berufliche Zukunft zu spekulieren, und die Gerüchteküche wird zum Informationsmedium. Dadurch werden die Mitarbeiter in signifikantem Maße von der täglichen Arbeit abgelenkt.

Die Verunsicherung führt als nächstes zu Stress und Angst. Die Anspannung des einzelnen Mitarbeiters versetzt ihn in eine Stresssituation, die Angst um bestehende Privilegien schürt. Werde ich zurückgestuft, verliere all das, was ich mir in den vergangenen Jahren so mühsam erarbeitet habe? Werde ich meinen Arbeitsplatz verlieren?

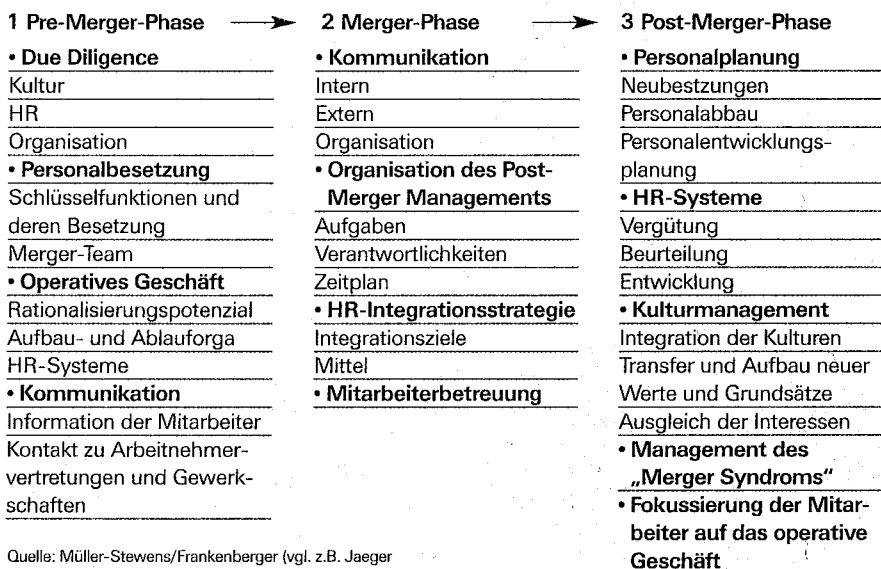
**Abb. 2: Emotionale Reaktionen während eines Unternehmenszusammenschlusses**



Gewissermaßen aus Trotz folgt dem eine erhöhte Kampfbereitschaft. Insbesondere leitende Angestellte verhalten sich kämpferisch und versuchen die bestehende Ordnung zu verteidigen. Auseinandersetzungen verlaufen in solch einem Klima meist sehr emotional, eine Lösung wird über einen politischen Verhandlungsprozess erarbeitet und nicht über die Abwägung von Pro und Contra. Zudem zielt das Management darauf ab, die Muskeln zu zeigen, und sich seinen Mitarbeitern als geeigneter „Feldherr“ zu präsentieren und sich so ihre Solidarität zu sichern.

Schließlich kann in fast allen Merger-Prozessen eine Abgrenzung der eigenen Organisation vom potenziellen Partner ausgemacht werden. Unterschiede werden in den Vordergrund gestellt, die Unvereinbarkeit bestehender Kulturen und Werte („clash of cultures“), sowie der dazugehörigen Strukturen

**Abb. 3: Aufgaben des Personalmanagements während der unterschiedlichen Transaktionsphasen**



Quelle: Müller-Stewens/Frankenberger (vgl. z.B. Jaeger

und Systeme wird betont. Wertende Aussagen über die Qualität der beiden Unternehmen führen zu ei-

ner Einstufung in gut (wir) und schlecht (ihr). Die Mitarbeiter arbeiten gegeneinander und verfol-

An **IR** Ingersoll Rand business

## Langer Workflow – kurzer Prozess.

Es gibt Anträge und Erwidierungen, Weiterleiten und Wartezeiten, und damit wird's teuer. Machen Sie Ihre Administration schlanker – mit einem Workflow-Tool für bis zu 90% weniger Verwaltungsaufwand bei Urlaubsanträgen, Fehlzeiten und Korrekturen. Ob online oder offline, zentral oder dezentral – so wird aus Zettelwirtschaft modernes Zeitmanagement, Infos sind jederzeit abrufbar und Ihre Mitarbeiter begeistert. Sprechen Sie mit Europas No.1 in Systemen für Sicherheits-, HR- und Produktionsmanagement: Interflex. Telefon 07 11/13 22-150 oder E-Mail [info@interflex.de](mailto:info@interflex.de).

[www.interflex.de/easy-administration](http://www.interflex.de/easy-administration)



**interflex**  
easy solutions

gen genau, welche Entscheidungen für oder gegen sie gefallen sind und versuchen dafür in zukünftigen Entscheidungen Kompensation zu erfahren. Diese emotionalen Reaktionen sind allesamt negativ für den Merger-Fortschritt und führen zunächst zur inneren Ablehnung des Zusammenschlusses.

### Innere Due Diligence

Das HR-Management kann nun nicht verhindern, dass sich diese Reaktionen einstellen, da es sich dabei um natürliche, psychologische Prozesse im Inneren eines Individuums handelt, die weder unter-

kunden, sich auf das Gedankenspiel eines gemeinsamen Unternehmens einzulassen ist ein Schritt in die richtige Richtung.

Dieses Interesse mündet schließlich in eine Gestaltungsbereitschaft, welche proaktiv dazu beiträgt, dass die Gemeinsamkeiten der beiden Unternehmen in den Vordergrund gestellt werden. Der Austausch mit Mitarbeitern des anderen Unternehmens wird gezielt gesucht. Ebenso werden auf persönlicher wie auf unternehmerischer Ebene Möglichkeiten eruiert, die gemeinsamen Potenziale der kombinierten Unternehmen zu nutzen. Die Auseinandersetzung mit dem Merger geschieht an dieser Stelle mehr ge-

men Unternehmens zu erschließen. Unter diesen Voraussetzungen kann davon ausgegangen werden, dass sich als letztes eine Identifikation mit dem neu gebildeten Unternehmen einstellt. Diese mündet in eine Zufriedenheit mit der neuen Situation, die jedoch nicht zwangsläufig auf Dauer bestimmt sein muss. Die Hoffnungen, die die Mitarbeiter in das neue Unternehmen setzen und die zum Teil auf Versprechen des Managements zurückzuführen sind, müssen auch erfüllt werden. Das neue Unternehmen erfährt die Akzeptanz sozusagen nur auf Bewährung, eine dauerhafte Identifikation und Akzeptanz wird erst durch die Umsetzung einer gemeinsamen Strategie und Etablierung einer gemeinsamen Unternehmenskultur erreicht.

### Fünf goldene Regeln für den M&A-Prozess

**Personal:** Berücksichtigen Sie die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter, unterstützen Sie sie sachlich und emotional bei Veränderungsprozessen, schaffen Sie Perspektiven und Halt.

**Kommunikation:** Sorgen Sie für konsistente Kommunikation nach innen und außen und geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass sie informiert sind und gehört werden.

**Kultur:** Nutzen Sie die Kraft der kulturellen Diversität und sorgen Sie für ei-

ne einvernehmliche Integration beider Kulturen in eine neue gemeinsame Kultur.

**(Selbst-)Organisation:** Stellen Sie sich, die HR-Strukturen und Systeme der Organisation auf das neue, zusammengeführte Unternehmen ein.

**Projektmanagement:** Bauen Sie zentrale und dezentrale Projektstrukturen auf und entwickeln Sie die notwendigen Change-Pläne und Meilensteine.

### Transaktionserfolg

In Literatur und Praxis werden die sachlich-analytischen Themen eines Unternehmenszusammenschlusses regelmäßig zu Lasten der „Soft Facts“ in den Vordergrund gestellt. Doch gerade die emotionale Dimension, das Management des Merger Syndroms, Personalaspekte wie Motivation, Team Building, Gruppenpsychologie oder Unternehmenskultur, stehen im Kern des Erfolges eines Mergers. In allen Phasen des Akquisitionsprozesses - Vorbereitung (Pre Merger), Transaktion (Merger), Integration (Post Merger) - haben Personalthemen einen großen Einfluss auf den Transaktionserfolg, doch leider werden sie in den meisten Fällen erst in der Integrationsphase verstärkt berücksichtigt. Der Personaler kann oft erst dann den Mitarbeitern die Veränderungen kommunizieren und die Integration begleiten.

Aus einer Untersuchung der Unternehmensberatung Towers Perrin aus dem Jahre 2002 geht hervor, dass in lediglich 27 Prozent der Unternehmen neben den standardmäßig durchzuführenden Due Diligences (kommerziell, rechtlich, steuerlich) eine Due Diligence der Unternehmenskulturen durchgeführt wird.

drückt werden können noch sollen. Zum einen, weil sie ansonsten verdeckt weiter existieren und an anderer Stelle ausbrechen können, zum anderen, weil sie eine zusätzliche Form der „inneren Due Diligence“ darstellen, die sämtliche Argumente sehr kritisch zur Sprache bringen kann. Das HR-Management sollte dazu beitragen, dass die Phasen der Ablehnung zügig durchlaufen, die emotionalen Barrieren überwunden und so die positiven Seiten eines Merger in den Vordergrund gestellt werden.

Eine erste Voraussetzung für die Akzeptanz eines Zusammenschlusses das Interesse an dessen Chancen und Möglichkeiten. Jeder Merger bietet auch neue Perspektiven für die Mitarbeiter: neue Aufgaben, ein neues Umfeld, neue Entwicklungsperspektiven. Diese Chancen zu er-

trieben durch die sachliche Analyse, die jedoch durch eine positive Grundeinstellung begleitet wird. Diese führt mitunter zu einer Aufbruchstimmung und Merger-Euphorie, die eine eigene Energie freisetzt und die dem Merger ein zusätzliches Momentum verleiht.

Als vorletzte Stufe der vollständigen Identifikation mit dem Zusammenschluss kommt es zur Integration. In dieser Phase werden bewusst Koalitionen über die beiden Unternehmen hinweg gebildet. Mitarbeiter versuchen, sich im sich neu formenden Unternehmensgebilde zu positionieren und dessen Gestaltung mit zu beeinflussen. Die Teilnahme an Merger-Teams wird verstärkt angestrebt, jedoch nicht wie in früheren Phasen um die alten Privilegien zu verteidigen, sondern um die Potenziale des gemeinsa-

Diese würde jedoch helfen Problemstellen einer bevorstehenden Integration frühzeitig zu erkennen und entsprechend bereits in der Transaktionsplanung und Durchführung zu berücksichtigen. Die Aufgaben des Personalmanagements während der unterschiedlichen Phasen eines Unternehmenszusammenschlusses sind vielfältig. In

#### Lesetipps

- Anthony F. Buono/James L. Bowditch: **The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations.** Beard Books, San Francisco 2003, ISBN 1587981769, 34,95 US-Dollar
- Michael Jäger: **Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions.** Luchterhand, Neuwied 2001, ISBN 3472045272, 39 Euro
- Stephan A. Jansen/Gerhard Picot/Dirk Schiereck: **Internationales Fusionsmanagement.** Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart 2001, ISBN 3791019597, 64,95 Euro
- Kai Lucks/Reinhard Meckl: **Internationale Mergers & Acquisitions - Der prozessorientierte Ansatz.** Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2002, ISBN 3540428100, 49,95 Euro
- Philip H. Mirvis/Mitchell Lee Marks: **Managing the Merger - Making it work.** Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992, ISBN 0135446368, 59,95 Euro
- Colbe von Busse/Anton G. Coenenberg (Hg.): **Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung: Grundlagen und Fallstudien.** Schäffer-Pöschel Verlag Stuttgart 1992, ISBN 3820208356, 32 Euro
- Hans-Gert Penzel/Christian Pietig: **Merger Guide - Handbuch für die Integration von Banken.** Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2000, ISBN 3409117326, 49,80 Euro
- Helmut Pernsteiner/Klaus Mittermair: **Handbuch Fusionen.** Linde Verlag, Wien 2002, ISBN 3707302156, 115,75 Euro
- Gerhard Picot: **Handbuch Mergers & Akquisitionen.** Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart 2002, ISBN 3791019996, 79,95 Euro

der Pre-Merger-Phase sind neben Due-Diligence-Themen (Kultur, HR, Organisation) auch Fragen der Personalbesetzung (Schlüsselfunktionen und deren Besetzung, Zusammensetzung der Merger-Teams), des operativen Geschäfts (Rationalisierungspotenzial, Aufbau- und Ablauforganisation, Personalsysteme) und der Kommunikation (Information der Mitarbeiter, Kontakt zu Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften) zu behandeln. Die eigentliche Merger-Phase ist durch verstärkte Kommunikationsaufgaben (nach innen und außen), durch eine Organisation des Post-Merger-Managements, die Entwicklung einer Integrationsstrategie und die Betreuung und Vorbereitung der Mitarbeiter auf die bevorstehende Fusion geprägt. In der Post-Merger Phase muss der Zusammenschluss schließlich mit Leben gefüllt und realisiert werden. Hierzu gehören im Wesentlichen die Personalplanung (Neubesetzung von Stellen und Personalabbau, Personalentwicklungsplanung), die Anpassung der Personalsysteme (Vergütung, Beurteilung, Entwicklung), sowie das Kulturmanagement und das Management der mit dem Merger verbundenen Ängste und Sorgen („Merger Syndrom“). Und schließlich muss eine Refokussierung auf das operative Geschäft ermöglicht werden, da die Ablenkung der Mitarbeiter durch einen Merger-Prozess auf Dauer zu signifikanten Beeinträchtigungen der Wettbewerbsfähigkeit führen kann. Mitarbeiter verwenden im ersten Jahr nach einer Akquisition einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit für die Verarbeitung von Gerüchten (Abb. 3). Die Mitarbeiter als zentrale Stakeholder des Unternehmens sind für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses der vielleicht wichtigste Faktor. Deshalb sollte ihnen eine besondere Aufmerksamkeit während des gesamten M&A-Prozesses entgegen gebracht werden. Dabei muss den Sorgen und Ängsten aller Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Dem Personalmanagement kommt eine zentrale Rolle zu.

# KOMPETENZ SCHAFFT VERTRAUEN

Wir bieten seit Jahrzehnten im Bereich „Personalsoftware“ vielfältige Branchenlösungen für das gesamte Personalwesen.

Wir sind der Partner für mittlere und große Unternehmen, wenn es um die Einführung von Personal-Managementlösungen geht. Standard oder individuell.

*So individuell wie Sie!*

## IN ZUKUNFT DER MENSCH!

w&r informationssysteme AG  
Robert-Bosch-Str. 6  
50354 Hürth  
Tel. +49 (0)1805 / 47 11 88\*  
Fax +49 (0)1805 / 47 11 99\*  
info@personalsoftware.de  
www.personalsoftware.de

Besuchen Sie uns auf der Messe:  
Zukunft Personal, 22.-23.9.04, Köln



Halle 13.1  
Stand A08