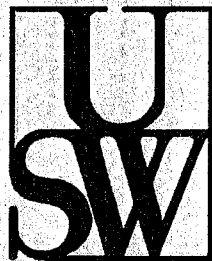


USW-Schriften für Führungskräfte Band 25

WALTHER BUSSE VON COLBE
ADOLF G. COENENBERG (HRSG.)

UNTERNEHMENS- AKQUISITION UND UNTERNEHMENS- BEWERTUNG

GRUNDLAGEN UND FALLSTUDIEN



**SCHÄFFER
POESCHEL**

Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung

Grundlagen und Fallstudien

herausgegeben von
Walther Busse von Colbe / Adolf G. Coenenberg
unter Mitarbeit von
Jürgen Brüggerhoff und Gerold Rieder

1992

SCHÄFFER-POESCHEL VERLAG STUTTGART

7.2. Organisationspsychologische Aspekte bei der Integration von Unternehmensakquisitionen*

- 7.2.1 Mergers & Acquisitions: Mehr ein organisatorisches als ein finanzwirtschaftliches Problem?
- 7.2.2 Übernahmen als »Streßfaktor«: Verhaltensspezifika auf individueller Ebene
- 7.2.3 Problemfelder auf der Ebene der Organisation: Vom Kulturschock zum organisatorischen Wandel
- 7.2.4 Analyse statt Paralyse: Zur kommunikativen Begleitung von Akquisitionsprozessen
- 7.2.5 Sensibilisierung des Managements gegenüber organisationstheoretischen Problemstellungen bei Unternehmensübernahmen

* Dieser Artikel baut auf einer früheren Veröffentlichung auf; vgl. Müller-Stewens, G.: Problemfelder bei Mergers & Acquisitions, 1991.

Ende 1989 gab es die wohl größte innerdeutsche Unternehmenstransaktion in der Geschichte der Bundesrepublik: die Übernahme der Mehrheit an der Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB) durch die Daimler Benz AG für etwa 1,7 Mrd DM. Durch die dafür notwendig gewordene Ministererlaubnis (mit Auflagen) erlangte das Thema M&A öffentliche Aufmerksamkeit.

Diese Übernahme stellt aber nur einen Meilenstein in der Restrukturierung der Daimler Benz AG vom »schwäbischen Limousinenbauer« zum »internationalen Technologiekonzern« dar. So wurden durch den Konzern (inkl. seiner Tochtergesellschaften) seit Anfang 1988 bis heute über 150 weitere Übernahmen abgewickelt, Kooperationen eingegangen oder Strategische Allianzen geschlossen. Zuletzt war es die mit dem größten Unternehmen der Welt, Mitsubishi, vereinbarte Partnerschaft, die Aufsehen erregte oder die Zusammenarbeit der Daimler-Enkelin MTU mit Pratt & Whitney im Triebwerksbau.

Damit ist eine der wohl größten unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit angesprochen: die Koordination und Integration des Daimler-Benz-Konzerns, genauer: seiner neuen Beteiligungsgesellschaften und Kooperationspartner.

7.2.1 Mergers & Acquisitions: Mehr ein organisatorisches als ein finanzwirtschaftliches Problem?

Gewichtet man die bei M&A-Aktivitäten relevanten Probleme nach dem Umfang der zu ihnen vorhandenen Literatur aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis, so könnte leicht der Eindruck entstehen, daß der Schlüssel zum Erfolg in den Bereichen Recht, Steuern oder Finanzen zu suchen sei¹⁾. Dieser Eindruck wird auch größtenteils bei Betrachtung der fachlichen Zusammensetzung und des politischen Einflusses der M&A-Teams in den Unternehmen, die die Transaktionen abwickeln, bestätigt.

Auf Seiten der Betriebswirtschaftslehre dominiert insbesondere die Literatur zu Fragen der *Unternehmensbewertung*²⁾. Bewertungsergebnisse und darauf – vielleicht – aufbauende Preisfindungsprozeduren operieren jedoch größtenteils mit den operativen Wirkungsgrößen unternehmerischen Handelns. Erfolg und Mißerfolg werden aber über Ursachengrößen, den strategischen Erfolgspotentialen der betroffenen Unternehmen, entschieden. Das Geschick der organisatorischen Handhabung dieser Erfolgspotentiale insbesondere in der Integrationsphase der Akquisition mag vielleicht eine der zentralen Erfolgsgrößen bei Unternehmensübernahmen sein.

Die rationalisierende Rechtfertigung und Bewertung der MBB-Übernahme erfolgte – zumindest gegenüber der Öffentlichkeit – u. a. auf der Basis realisierbarer Synergien im Falle des Zusammengehens: Effizienzgewinne rechnet man sich durch die umfassendere Nutzung des bei MBB vorhandenen Ingenieur-Know-hows im Luft- und Raumfahrtbereich aus. Dieses Know how ist sicherlich auch grundsätzlich vorhanden. Die Frage ist aber, ob es gelingen wird,

(1) Auch auf der Beratungsseite haben deutlich die Corporate Finance Experten das Übergewicht.

(2) Vgl. hierzu z. B. Sieben/Sielaff, Unternehmensakquisition, 1989.

dieses Know-how in der gewünschten Form zur Entfaltung zu bringen oder ob dies durch »innere Emigrationen«, Identifikationsverluste mit dem Unternehmen, Abwanderungen oder ähnliche organisatorische Dysfunktionalitäten verhindert wird.

Daß Grund zu einer Überdenkung des bisherigen Verhaltens bei Übernahmeprozessen besteht, zeigen die hohen Mißerfolgsquoten derartiger Prozesse³⁾. Man vergleiche dazu die Übersicht über eine Reihe von Studien in Abb. 1. Die empirische Relevanz der Problemstellung geht aus dem historischen Hoch der Aktivitäten am Markt für Unternehmenskontrolle hervor⁴⁾.

Natürlich ist der Weg von der vereinbarten Diversifikationsstrategie bis hin zu ihrer erfolgreichen Umsetzung weit. Sie verlangt normalerweise nicht nur beim übernommenen Unternehmen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, sondern auch beim Käuferunternehmen, was von diesem – als »Sieger in der Übernahmeschlacht« – allerdings nur sehr ungern zur Kenntnis genommen wird.

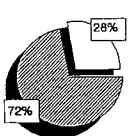
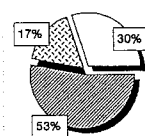
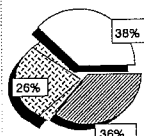
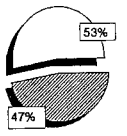
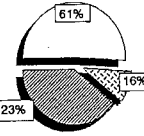
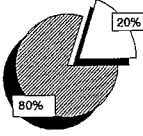
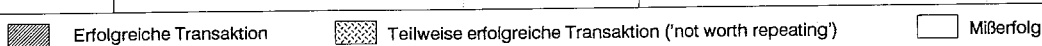
Studie Merkmal	Kitching (1967)	Kitching (1974)	Möller (1983)	Porter (1987)	Coley/Reinton (1988)	Hoffmann (1989)
Stichprobe	69 (durch 22 Unt.)	145	100	2021 (durch 33 Unt.)	116	80 (beantw. Bögen)
Land / Unter- suchungs- zeitraum	USA 1960-1965	GB 1965-1972	BRD 1967-1981	USA 1950-1986	GB + USA 1970-1985	BRD 1960-1987
Erhebungs- methode	Interviews mit Führungskräften	Interviews mit Führungskräften	Interviews mit Führungskräften und Auswertung von Publikationen	Schriftliche Befragung (Fragebögen)	Schriftliche Befragung (Fragebögen)	Schriftliche Befragung (Fragebögen)
Erfolgs-/ Mißerfolgs- indikator	qualitative Ein- schätzung durch das Mangement sowie eigene Untersuchungen	qualitative Ein- schätzung durch das Mangement sowie eigene Untersuchungen	qualitative Ein- schätzung durch das Mangement sowie eigene Untersuchungen	Desinvestitions- quoten	Desinvestitions- quoten oder Erwirtschaftung der eingesetzten Kapitalkosten etc.	Desinvestitions- quoten
Erfolgs-, Teilerfolgs-, und Miß- erfolgs- quote						
						

Abb. 1: Empirische Untersuchungen zum Erfolg von M&A

Deutlich wird dies bei den Problemen, die innerhalb des Managements des ursprünglichen Kernunternehmens bei Daimler auftreten. Angeblich »rumort es in der Belegschaft«. Dazu Reuter: »Wir haben zum Beispiel jetzt beschlossen, in Berlin ein Grundstück zu kaufen. Natürlich gibt es einige Mitarbeiter im

(3) Vgl. Schein, Mergers and Acquisitions, 1990, zur Unterscheidung von nur vorgehaltenen und tatsächlichen Erfolgskriterien der Entscheidungsträger.

(4) Seit 1989 hat man es etwa mit 3000 Transaktionen unter deutscher Beteiligung pro Jahr zu tun. Man vgl. dazu die Berichterstattung in der Zeitschrift *M&A Review*.

Hause, die sich sagen, es könnte ja sein, daß ich meinen Arbeitssitz von Posemuckel nach Berlin verlegen muß. Das ist verständlich... Es ist doch gut, daß in einer solchen Zeit ein Konzern sich auf den Weg macht und Unruhe akzeptiert. Ein Unternehmen braucht im gegenwärtigen gesellschaftlichen Umfeld in sich produktive Unruhe.« Natürlich gab und gibt es bei Daimler auch grundsätzliche Gewissensprobleme bei einigen Mitarbeitern: So kamen z. B. Bedenken auf, daß man als »Mercedes-Mann« nun auf einmal in einem Rüstungskonzern zu arbeiten hätte.

Zusammenfassend läßt sich nun folgende *Ausgangsthese* formulieren: Produktive Unruhe bzw. Turnaround-Management lösen bei Mitarbeitern immer Streßerscheinungen aus, egal ob die Veränderungen für den Einzelnen Chancen oder Bedrohungen darstellen. Unternehmensübernahmen können somit starken Einfluß auf die Mitglieder einer Organisation (und ihren Familien) sowie auf das Zusammenwirken dieser Mitglieder in der Organisation ausüben. Sie können die Struktur, die Systeme, die Prozesse und die Kultur des Target-Unternehmens oder meist sogar beider Unternehmen einschneidend verändern. Dies kann Frustrationen, »innere Emigration«, Aggressionen, Krankheiten usw. auf der *individuellen Ebene* auslösen. Auf der *Ebene der Organisation* kann dies zu Dysfunktionen, Machtkämpfen, Abwanderungen, Reorganisationen usw. führen. Soll das »Management of Change« gelingen, verlangt dies, diese Streßfaktoren weitestgehend in den Griff zu bekommen, sie zu kanalisieren. Deshalb erscheint bei solchen Veränderungsprozessen der oft gehörte Hinweis darauf, daß alles doch nur Vorteile für alle bringe, zur Stabilisierung der Prozesse alles andere als ausreichend zu sein.

7.2.2 Übernahmen als »Streßfaktor«: Verhaltensspezifika auf individueller Ebene

Chris Donahue, 38 Jahre alt, ist Chef-Volkswirt bei Heublein Inc., einem amerikanischen Spirituosenhersteller. 1982 übernimmt der Tabakkonzern R.J. Reynolds 52% der Heublein-Aktien für 1,4 Mrd. US-\$. Zuerst wird Chris eine Position in der RJR-Zentrale versprochen. Eine Woche später erhält er die Kündigung. Daraufhin erhängt er sich im Keller seines Hauses. Er hinterläßt seiner Frau folgenden Abschiedsbrief:

»Ich weiß, daß Du denken wirst, daß ich versagt habe. Vielleicht habe ich es auch. Ich glaube nicht, die Kraft zu haben, all die Sorgen durchzustehen, die nun auf uns zukommen.

Ich arbeitete 18 Jahre für Heublein und gab alles was ich hatte. Schau, nun hat man mich auf die Straße gesetzt. Da gibt es keine Loyalität, kein Mitleid.

Nach der Akquisition konnten wir nichts tun, ohne daß uns gesagt wurde, daß unsere Methoden überaltet seien und daß wir uns anzupassen hätten, die Dinge so zu tun, wie es die neue Muttergesellschaft für richtig findet. Wenn ich mich darüber beschwerte, wurde mir klar gemacht, daß die, die zu laut aufbegehren, ihren Job gefährden. Die Moral des Managements war am Boden zerstört und meine besten Mitarbeiter begannen das Unternehmen zu verlassen. Ich war kurz davor, ihnen zu folgen.

Die Gerüchteküche stand niemals still. Wenn ich zur Arbeit ging, spekulierte ich darüber, was wohl wieder als nächstes kommen wird. Warum? Ich hatte keine Kontrolle über die Zuverlässigkeit dessen, was ich über den Gang der Ereignisse so hörte. Dann wurden die Gerüchte Wirklichkeit. Zuerst wurde die Buchhaltung, dann das Marketing und dann wir gefeuert. Die ganze Folge der Ereignisse machte mich krank. Ich fühle mich apathisch und so sind auch meine Karriere- und Lebenspläne.«

Nach der Fusion mit Nabisco konzentriert sich RJR wieder auf »Tabak und Nahrungsmittel«. 1985 wird Heublein Inc. wieder verkauft⁵⁾.

Auch wenn die Konsequenzen für die Betroffenen meist nicht so extrem sind wie im geschilderten Fall, so sind sie doch normalerweise als erheblich einzustufen:

- Die Nixdorf-Mitarbeiter mußten nach der Siemens-Übernahme mit der Aussage des Nixdorf-Vorstandes leben, daß 5000 Arbeitsplätze abgebaut werden sollten.
- Sir John Egan, Chairman der Jaguar Plc., wurde im Juni durch William Hayden, vormals Vizepräsident bei Ford of Europe, abgelöst. Ford hatte einige Monate zuvor Jaguar gekauft.
- Der Vorstand der Zanders Feinpapiere AG hat angeblich Anfang 1990 aus der Zeitung von dem Verkauf des Unternehmens durch die Eigentümerfamilie an die International Paper Co. erfahren.
- Die Gebrüder Holy haben bis zur letzten Minute den Verkauf der Hugo Boss AG zum Jahresende 1989 an den japanischen Bekleidungshersteller Leyton House dementiert. Monate davor wurde schon über einen möglichen Verkauf spekuliert.

Bei einigen dieser Vorgänge bleibt den Handelnden oft keine andere Wahl. Die Gebrüder Holy konnten – z. B. aus Gründen der Entwicklung des Aktienkurses – wohl kaum etwas anderes tun, als zu dementieren. Deshalb ist es zur Kanalisierung der durch die Gerüchte entstandenen Ängste ziemlich wenig nützlich, die potentiellen Verkäufer oder Käufer selbst zu befragen.

Oft zeigen die Handelnden allerdings wenig Kenntnis von Prozessen der Organisationsentwicklung. Es fehlt ihnen an Einfühlungsvermögen. Die Komplexität der psychologischen Probleme (»emotional underworld«) wird völlig verkannt oder unterschätzt. Typisch ist z. B. das – auch in dem Abschiedsbrief angesprochene – Phänomen, daß der Käufer dem Target das Gefühl gibt, daß all sein Tun (Methoden, Führungssysteme, Führungsstil, Produkte usw.) anachronistisch und unnütz sei. Man betrachte hier nur das polternde Auftreten vieler bundesdeutscher Unternehmen in der Ex-DDR⁶⁾. Es wird einfach vergessen, daß es ja Gründe gab, warum man das Unternehmen kaufte oder mit ihm ein

(5) Übersetzt in Anlehnung an Buono/Bowditch, Human Side, 1989.

(6) Der Dozent eines Ex-DDR-Seminars, welches ich dieser Tage besuchte, startete mit folgender Aufgabenstellung an seine Zuhörer: Ausfüllen eines Fragebogens und Entwurf einer Eintrittsstrategie. Nach 40-minütiger Bearbeitungszeit sammelte er die Ergebnisse ein und zerriß sie auf der Stelle. Den empörten Teilnehmern sagte er, daß er ihnen das Gefühl geben wollte, welches Ex-DDR-Manager durch uns andauernd vermittelt bekämen: Alles was ihr tut ist unnütz! Vgl. auch Müller-Stewens/Zappei/Vanselow, Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern, 1992.

Joint Venture einging. Mangelnde Empathie zerstören aber genau die erhofften Synergienpotentiale.

Typisch ist auch, daß Personalspezialisten – wenn überhaupt – erst sehr spät zu Übernahmeprozessen hinzugezogen werden. Meist nehmen sie dann auch eher operative Aufgaben wahr. So wird ihnen z.B. nach Unterzeichnung des Letter of Intent die Feststellung der Liste der Angestellten, der Gehaltsverpflichtungen, der Pensionszusagen usw. übertragen. Hierfür stehen i. a. 60–90 Tage bis zur endgültigen Entscheidung zur Verfügung.

Natürlich ist das *Fehlen von Personalspezialisten* nicht nur auf fehlende Bereitschaft seitens der Unternehmensleitungen sondern auch auf fehlende Erfahrung und ungenügend gesichertem Wissen seitens des Personalbereichs zurückzuführen.

Mangels solchen Analysewissens besteht dann eine *Neigung zu Improvisationen* mit der Folge völlig unkalkulierbarer Verhaltensergebnisse seitens der von Übernahmen Betroffenen und einer relativen Hilflosigkeit bzgl. der bei solchen Prozessen typischen Personalprobleme. Typisch sind hier die Abnahme der Leistungsbereitschaft (»innere Emigration«), Kündigungen (normalerweise gehen zuerst die Besten), Identifikationsprobleme, mit einer neuen Corporate Identity oder unproduktive Streitigkeiten auf der Führungsebene (Neuverteilung der Macht mit Dritten).

Aufbauend auf einer solchen Analyse kann es dann Aufgabe des Personalmanagements sein, den Angestellten auf die kommende Transaktion vorzubereiten, ihm zu einer realistischen Sichtweise der Situation zu verhelfen und ihn anzuleiten, seine persönliche Position in der Organisation vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen zu analysieren.

Dabei sollten eine Reihe psychologischer Erkenntnisse Berücksichtigung finden⁷⁾. Streßerscheinungen treten in allen Formen von Veränderungsprozessen auf. D. h., daß die meisten Menschen Wandel generell fürchten, egal ob er für sie mit positiven (Chancen) oder negativen (Bedrohungen) Begleiterscheinungen verbunden ist. Unsicherheitsgefühle kommen durch die Konfrontation mit einer neuen, unbekannten Situation auf. Zukunftsängste werden durch die Notwendigkeit zur Neuprofilierung ausgelöst.

Diese Ängste, bzw. die bei M&A ausgelösten Streßsituationen, beruhen primär auf subjektiven Einschätzungen und sind unabhängig von einer objektiv gegebenen Realität (»merger syndrom«).

In diesem Zustand neigt der Betroffene zu einer stark vereinfachenden Einordnung der erhaltenen Informationen, Gerüchte, Vorhersagen, Versprechungen usw. in eine Art »Schwarz-Weiß-Raster«. Die Grau-Werte gehen verloren. Man zieht dann daraus seine eigenen Schlüsse zu den hypothetischen Folgewirkungen, die dann oft den Charakter von Horror-Geschichten haben. Die Akzeptanz schlechter Nachrichten nimmt enorm zu (»Man hat es ja kommen sehen!«). Von den Ereignissen und der damit meist verbundenen sehr aktiven »Gerüchteküche« geht eine paralysierende Wirkung auf die Organisation aus. Dabei sieht man sich oft nicht nur mit kalkulierbaren Ängsten konfrontiert, sondern sogar mit einer Art *Apokalypse-Stimmung*.

(7) Vgl. auch Buono/Bowditch, Human Side, 1989.

Stellt man sich nun die Aggregation der auf der individuellen Ebene auftretenden Probleme auf der Ebene der Organisation vor, so ist offensichtlich, daß wir es hier mit einem Problemfeld der Organisationsentwicklung zu tun haben, welches einer spezifischen Betrachtung wert ist.

7.2.3 Problemfelder auf der Ebene der Organisation: Vom Kulturschock zum organisatorischen Wandel

Mit einer Unternehmensübernahme ist immer auch ein spezieller Fall einer Organisationsentwicklung gegeben: Zwei Kulturen, die sich mehr oder minder ähnlich sind, prallen aufeinander⁽⁸⁾. Beim Target-Unternehmen kann normalerweise ein Bedrohungsgefühl der existierenden Kultur und Struktur oft sogar in Form eines regelrechten *organisationskulturellen Schocks* registriert werden.

Egal wie nun das gekaufte Unternehmen durch den Käufer integriert werden soll, es stellt zumindest anfangs immer ein »Artefakt« dar. Im Target-Unternehmen werden Versuche zur Bewahrung der alten Struktur und Kultur gestartet (*»Defensive Rückzugsgefechte«*). Man zeigt Widerstand gegenüber (eventuell zu erwartenden) Veränderungen. Oder aber man ignoriert nahezu gänzlich den Vorgang nach dem Motto: »Es wird sich schon nichts ändern mit dem neuen Besitzer!« Letzteres ist – sicherlich auch erfahrungsgeleitet – insbesondere bei Übernahmen von Großunternehmen zu beobachten.

Diese Haltung ist z. B. bei MBB zu beobachten, wo man aus der Beobachtung der etwa vier Jahre früher erfolgten MTU-Übernahme durch Daimler Anlaß zu dieser Einschätzung sieht. In diesen Situationen interessiert i. a. auch nur das, was mit einem selbst passiert und ganz entfernt das, was mit dem Unternehmen passiert. Je größer die Veränderungen sind, desto mehr gewinnt die individuelle Ebene an Gewicht. Dieses Gesetz gilt über alle Ebenen und wird nur durch hohe finanzielle Unabhängigkeit des Einzelnen außer Kraft gesetzt. D. h. wohl auch, daß man zuerst auf der individuellen Ebene wieder für Stabilität zu sorgen hat, bevor man wieder ein echtes Engagement für die Belange der Unternehmung erwarten kann.

Im Laufe der Zeit entwickelt das Käuferunternehmen normalerweise Vorstellungen zur Integration des Targetunternehmens. Dabei müssen verschiedene Alternativen abgewogen werden, die sich in ihrer Integrationstiefe unterscheiden⁽⁹⁾. Sie hängen ab vom Verhältnis zur Muttergesellschaft, vom Ausmaß an gewünschter Kulturbewahrung, vom Verwandtschaftsgrad der Geschäfte, von der regionalen Verteilung der Geschäfte usw. Bei Bewertung der Alternativen sollte nicht vergessen werden, daß es i. a. auch zu Rückkopplungen von der Target- auf die Käuferkultur kommt (*»kulturelle Feedbacks«*).

Je nach Überzeugungskraft der kulturellen und strukturellen Leitidee für die neue Unternehmensgruppe beginnt man sich im Target-Unternehmen nach und nach mit der neuen Realität zu konfrontieren. Die alte Struktur und Kultur

(8) Vgl. zum Problem des »Cultural Clash« Mirvis/Marks, *Managing the Merger*, 1992, Kap. 7.

(9) Vgl. zu einer Integrationstypologie Reinike, *Akkulturation von Auslandsakquisitionen*, 1989, S. 91 ff. Vgl. auch den am Entscheidungsprozeß orientierten, ebenfalls typologisierenden Ansatz von Haspelagh/Jemison, *Managing Acquisitions*, 1991.

werden Schritt für Schritt zugunsten der neuen aufgegeben. Die dazu erforderlichen Umsetzungsfähigkeiten müssen geschult werden; Die Umsetzungsbereitschaft muß durch entsprechende Anreiz- und Sanktionssysteme mobilisiert werden.

Dann sollte in großem Maße der organisatorische Wandel einsetzen. Reorganisations- und Akkulturationsprozesse sind gezielt einzuleiten und zu begleiten. Der »Fit« zwischen Strategie, Struktur und Unternehmenskultur muß neu überdacht werden. »Misfits« müssen durch gezielte Maßnahmenprogramme und Projektmanagement gesteuert werden.

Probleme sind insbesondere in den Fällen zu erwarten, wo eine hohe Integrations- und Identifizierungstiefe angestrebt wird. Dabei ist wohl kaum etwas schwieriger und langwieriger als die tiefgreifende kulturelle Transformation einer Organisation (in eine angestrebte Richtung). Auch erscheint es fast vermessen zu sein, ihr Ergebnis prognostizieren zu wollen. Hier gilt es antizipativ über eine Kulturdiagnose zu erwartende Probleme zu identifizieren.

An dieser Stelle sollte auch auf die *eigenkulturellen Kompetenzgrenzen* aufmerksam gemacht werden. Es ist i. a. nicht zu erwarten, daß erfolgreiche Firmenkulturen mit den gleichen positiven Ergebnissen übertragbar sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Käufer- und das Verkäufergeschäft sich in einer unterschiedlichen Lebenszyklusphase befinden.

Das Luft- und Raumfahrtgeschäft ist ein junges Geschäft, welches gänzlich anderen Erfolgsprinzipien gehorcht als das Automobilgeschäft. Während man es bei der Raumfahrt mit immer wieder neuen Projektaufgaben zu tun hat, handelt es sich beim Automobilgeschäft um ein Großseriengeschäft mit hohen Standardisierungsanforderungen. Beides prägt sehr stark die Werthaltungen und Weltbilder der involvierten Mitarbeiter. Es wäre nun sicherlich wenig erfolversprechend, wenn man herginge und die sicherlich sehr erfolgreiche »Mercedes-Kultur« einfach MTU, MBB usw. »überstülpen« würde. In diese Aussage mit eingeschlossen sind die bedenkenlose Übertragung der Führungssysteme, -stile, -grundsätze usw. Selbst wenn ein solches Vorhaben gelänge, würde man viele der Potentiale vernichten, die diese Akquisitionen interessant erscheinen ließen. Bestimmte Branchen/Geschäfte erfordern bestimmte Verhaltensweisen, für die wiederum bestimmte Strukturen erforderlich sind.

7.2.4 Analyse statt Paralyse: Zur kommunikativen Begleitung von Akquisitionsprozessen

Neben der Vielzahl von Möglichkeiten die personalpolitischen und organisationstheoretischen Probleme bei Übernahmeprozessen abzuschwächen, sei hier insbesondere auf die Bedeutung der Kommunikation mit den in- und externen Bezugsgruppen des Unternehmens (Stakeholder) vor und nach dem Abschluß hingewiesen¹⁰⁾. Dabei sei ausdrücklich betont, daß Kommunikation auch ohne Preisgabe von Verhandlungsgeheimnissen und ohne die Mitarbeiter bewußt täuschen zu müssen, möglich und sinnvoll ist.

(10) Vgl. Müller-Stewens/Salecker, Kommunikation, 1991.

Läßt man *im Vorfeld* eines möglichen Vertragsabschlusses Gerüchte und Spekulationen unkommentiert und uninterpretiert, so führt dies i. a. zu erheblichen Irritierungen und übereilten Handlungen beim Management und den Mitarbeitern. Es bietet sich deshalb an, einen *Mix von Kommunikationsinstrumenten* einzusetzen. Hauptsächliches Ziel wird es sein, die Gerüchte in rationale Bahnen zu lenken. Vielleicht sollten sogar ein oder zwei hochrangige Mitarbeiter – wie z. B. im Fall Siemens – Nixdorf geschehen – verantwortlich und nach außen sichtbar mit der Kommunikationsaufgabe betraut werden.

Die einfachste Form der Kommunikation sind reine Mitteilungen. Über Vorträge, offene Briefe, Videos usw. sollen Informationen zur Beruhigung der Mitarbeiter vermittelt werden. Deren Nutzen ist in diesem Prozeßstadium allerdings nur als äußerst begrenzt einzustufen.

Etwas wirkungsvoller sind Einrichtungen, bei denen Fragen gestellt werden können. Beispielsweise kann dies über speziell dafür eingerichtete Telephonanschlüsse (»merger hot lines«) geschehen, oder aber auch durch Veranstaltungen, bei denen Experten zu bestimmten Ängsten der Mitarbeiter befragt werden können. Manche davon können sie zerstreuen, manche bestätigen und manche erst nähren. Erfahrungsgemäß ist aber der rationale Umgang mit Bedrohungen viel weniger mit Fehlhandlungen verbunden als ein rein impulsives Ausleben der Befürchtungen.

Die Tochter-Holding Deutsche Aerospace AG des Daimler-Benz Konzerns hat die schwierige Aufgabe der Integration der Großakquisitionen MBB, MTU und Dornier. Dazu wurde in der DASA-Zentrale ein umfassendes Konzept der »diagonalen Kommunikation« entwickelt. Dabei wird davon ausgegangen, daß in einer Vielzahl dezentraler und von der Hierarchieebene unabhängiger Kommunikationsaktivitäten ein Hebel zum organisatorischen Wandel und damit zur Verkopplung der verschiedenen Kulturen gegeben ist. So stellen sich z. B. in regelmäßigen Abständen die DASA-Vorstandsmitglieder in einem *Strategischen Dialog* den Fragen von 30–40 Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen. Darauf aufbauend finden Workshops zu den Themenkreisen Strategie, Struktur und Kultur statt. Ähnlich wie der Strategische Dialog ist das *Bildungsforum* konzipiert. Zielgruppe sind hier jedoch sogenannte »Multiplikatoren«, worunter Meinungsführer aus der Belegschaft ohne Führungsverantwortung verstanden werden. Dann gibt es noch den *Nachwuchskräfte*tag, an dem ca. 250 Jungmanager die neuen Strategien diskutieren.

Am vielversprechendsten sind *Formen des organisatorischen Lernens und kritischen Diskurses*. Als Gruppe erarbeitet man sich z. B. gemeinsam ein optimistisches und pessimistisches Szenario, was denn wohl passieren würde, wenn die Gerüchte stimmen. Die Personalabteilung kann hier die Moderation erbringen und vielleicht externe Experten dazu einladen. Die möglichen Führer der Verhandlung dazu zu bitten, ist – wegen der Geheimhaltungsverpflichtung der Verhandlungen – nicht sinnvoll.

Nach Vertragsabschluß vereinfacht sich natürlich die Kommunikationsaufgabe erheblich. In der Praxis wird sie deshalb allerdings nicht unbedingt differenzierter und umfassender wahrgenommen. Vielmehr fallen viele Käufer nach der gewonnenen »Übernahmeschlacht« in eine Art Lähmung. Das Target-Unternehmen sollte diese Phase durchaus nutzen, um selbst Integrationsvor-

schläge aktiv in den Prozeß einzubringen – nicht selten hilft man hier dem Käufer aus einer gewissen Unsicherheit heraus. Auf keinen Fall sollte man als Target davon ausgehen, daß (1) der Käufer ein Integrationskonzept parat hätte und daß (2) der Käufer das Integrationsproblem beherrsche. Meist beginnt man sich die Integrationsaufgabe erst nach dem Vertragsabschluß zu stellen und hat damit keinen Zeitvorsprung vor dem Target. Auch wird häufig eine ganz andere Mannschaft damit betraut sein, als die, die den Prozeß bislang betreut hat.

Bei der Krupp/Hoesch-Transaktion hat man schon vor dem endgültigen Abschluß der Übernahme versucht, über gemeinsame Arbeitsgruppen die Synergiepotentiale auszuloten. Parallel dazu wurde ein Beratungsunternehmen beauftragt, mögliche Effizienzverbesserungen zu lokalisieren und zu quantifizieren.

Kommunikation sollte immer auf Verständnis und Vertrauen schaffen sowie auf wechselseitige Kompetenz- und Wissensvermittlung ausgerichtet sein. Das neue und langsam sich konkretisierende Führungskonzept muß erklärt werden. Möglichst schnell muß versucht werden, die Interessen der Mitarbeiter darauf zu binden. Zusätzliche Instrumente sind hier Firmenbesuche, Interviews der Geschäftsführung und Eigentümer, gemeinsame Programme der Führungskräfteentwicklung, Institutionalisierung gemeinsamer Gremien und Ausschüsse (»transition teams«), neue Feste und Feiern usw.

Natürlich ist ein solches Kommunikations-Mix zu spezifizieren vor dem Hintergrund des jeweiligen Transaktionsfalles (Art der Übernahme, Beteiligungshöhe, Akquisitionsrichtung) der beabsichtigten Integrationstiefe sowie der Funktion des Senders und Empfängers. Ein mögliches »Menü« dabei relevanter Dimensionen und ihrer Ausprägungen zeigt die Abbildung 2.

Sender	Management	Mitarbeiter	Aktionäre/ Gesellsch.	Kunde	Öffentlichkeit	Banken
Empfänger	Management	Mitarbeiter	Aktionär/ Gesellsch.	Kunde	Öffentlichkeit	Banken
Art d. Übernahme	freundliches, öffentliches Übernahmeangebot		unfreundl., öffentliches Übernahmeangebot		nicht öffentliches Übernahmeangebot	
Beteiligungshöhe	höchstens 25%		mehr als 25%, aber höchstens 50%		mehr als 50%	
Prozeßphase	Sondierung	Verhandlg.	Letter of Intent	Verhandlg.	Vertragsabschluß	Integration
Art d. Kommunik.	authentisch		verzerrend		dementierend	keine
Zeitpkt. d. Komm.	vorausseilend		gleichlaufend		nachhinkend	
Akkulturation	Segregation		Integration		Dekulturation	Assimilation
Akquis. richtung	horizontal		vertikal		konzentrisch	konglomerat

Abb. 2: Dimensionen des Kommunikationsauftrages

7.2.5 Sensibilisierung des Managements gegenüber organisationstheoretischen Problemstellungen bei Unternehmensübernahmen

Wir haben uns heute daran gewöhnt, bei Akquisitionen mit Flopraten ähnlich derer bei Neuproduktentwicklungen zu leben. Bedenkt man vor allem die wachsenden sozialen Kosten die damit verbunden sind, so erscheint diese Haltung weniger denn je akzeptabel zu sein. Die Öffentlichkeit, politische Gruppierungen, die Gewerkschaften usw. beginnen sich zu diesem Thema argumentativ zu rüsten. Große Transaktionen werden immer mehr auch zum Gegenstand der öffentlichen Diskussion werden.

Wir müssen deshalb Akquisitionsprozesse umfassender und realitätsgerechter planen. Dies vor allem auch in dem Sinne, daß *nicht nur die Sicherung der notwendigen Ressourcen* (Kapital, Human Ressourcen, Vorprodukte, Informationen, Technologien, Systeme, Prozeduren usw.) gewährleistet werden muß, *sondern auch deren zeitgerechte Bereitstellung und »Entsorgung«*. So kann z. B. eine fehlende kulturelle Akzeptanz des Käuferunternehmens eine zeitgerechte Bereitstellung von Technologie-Know-how aus dem Targetunternehmen verhindern.

Insgesamt scheinen organisationstheoretische Aspekte in M&A-Prozessen deutlich zu wenig Beachtung gefunden zu haben, was mit einer der Hauptursachen der hohen Flopraten sein kann. Dies gilt insbesondere für die Phase der Integration⁽¹¹⁾. Meist wird den strukturellen Aspekten zu ausschließlich Beachtung geschenkt. Politische, symbolisch-kulturelle und individuelle Aspekte⁽¹²⁾ der Integration bleiben weitgehend ausgeblendet⁽¹³⁾.

Die Forderung nach einer umfassenderen Einbeziehung dieser Aspekte in die Planung von Transaktionen sollte aber nicht über die Tatsache der extrem geringen Planbarkeit solcher Prozesse hinwegtäuschen. Trotzdem kann sich eine flexible Organisation in einer Art *antizipativem Integrationsmanagement* auf typische »Was wäre, wenn...«- bzw. »Was müßte geschehen, damit...«-Fälle aus diesem Bereich vorbereiten.

(11) Zur Problematik des Integrationsmanagements bei Akquisitionen vgl. Grüter, Unternehmensakquisition, 1991; Krüger/Müller-Stewens, Acquisition Policy, 1992; Leimer, Die Integration akquirierter Unternehmungen, 1991 sowie Scheiter, Integration, 1989.

(12) Vgl. Müller-Stewens, Personal-Management, 1991, zu Fragen des Personal-Managements bei M&A.

(13) Vgl. zu den verschiedenen organisationstheoretischen Perspektiven z. B. Bolman/Deal, Reframing Organizations, 1991.