

GRUPPEN DYNAMIK UND ORGANISATIONSBERATUNG

Organisationsentwicklung

- Organisationsentwicklung in M&A Prozessen
- Diversity Management: aus der Beratungspraxis geplaudert
- Organisationsentwicklung in Indien
- Organisationsentwicklung nach Unternehmenszusammenschlüssen
- Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung
- Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung
- Supervision in interkulturell zusammengesetzten Gruppen
- Forum der kommunalen Zusammenarbeit in Zentral-Java
- Organisationsentwicklung international: Themen, Trends und Perspektiven
- Aus der Praxis: Ein ganz persönlicher Überblick über den Stand von Diversity Management in Deutschland
- Rezensionen

SONDERDRUCK

37. Jahrgang • März 2006 • G6550 F

VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

1/2006

*Sebastian Frankenberger, Florian Kappler,
Günter Müller-Stewens*

Organisationsentwicklung in M&A Prozessen

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

Technical issues like legal matters or different types of due diligence predominate during the execution of mergers and acquisitions. Personnel issues only get considered during the post-merger integration phase. However, the success of mergers and acquisitions depends considerably on the early and correct involvement of the human resource and organization development (OD) department in every phase of the merger.

In Literatur und Praxis werden die sachlich-analytischen Themen eines Unternehmenszusammenschlusses regelmäßig zu Lasten der „Soft Facts“ in den Vordergrund gestellt. Das mag auch daran liegen, dass diese greifbarer sind und Ansatzpunkte für konkrete Empfehlungen bieten. Doch gerade die emotionale Dimension, das Management des „Merger-Syndroms“, Personalaspekte wie Motivation, Team Building, Gruppenpsychologie oder Unternehmenskultur stehen im Kern des Erfolges eines Merger. 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. Die Organisationsentwickler können oft erst dann den Mitarbeitern die Veränderungen kommunizieren und die Integration begleiten.

Merger und Akquisition (M&A) gehören heute ohne Zweifel zum Standardrepertoire der Unternehmensstrategen. Allein im 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 ganz oder in Teilen den Eigentümer wechselte, fünf Millionen. Insgesamt waren also gut 15 Millionen Mitarbeiter mehr oder weniger damit beschäftigt, sich in einer durch M&A neu geschaffenen Situation zurechtzufinden. Dass die Mitarbeiter versuchen sich zu arrangieren, reicht aber 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. Um diese Situation zu vermeiden, werden hohe Ansprüche an eine mitarbeiterfokussierte Organisationsentwicklungsarbeit gestellt, die einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen eines Unternehmenszusammenschlusses leisten kann.

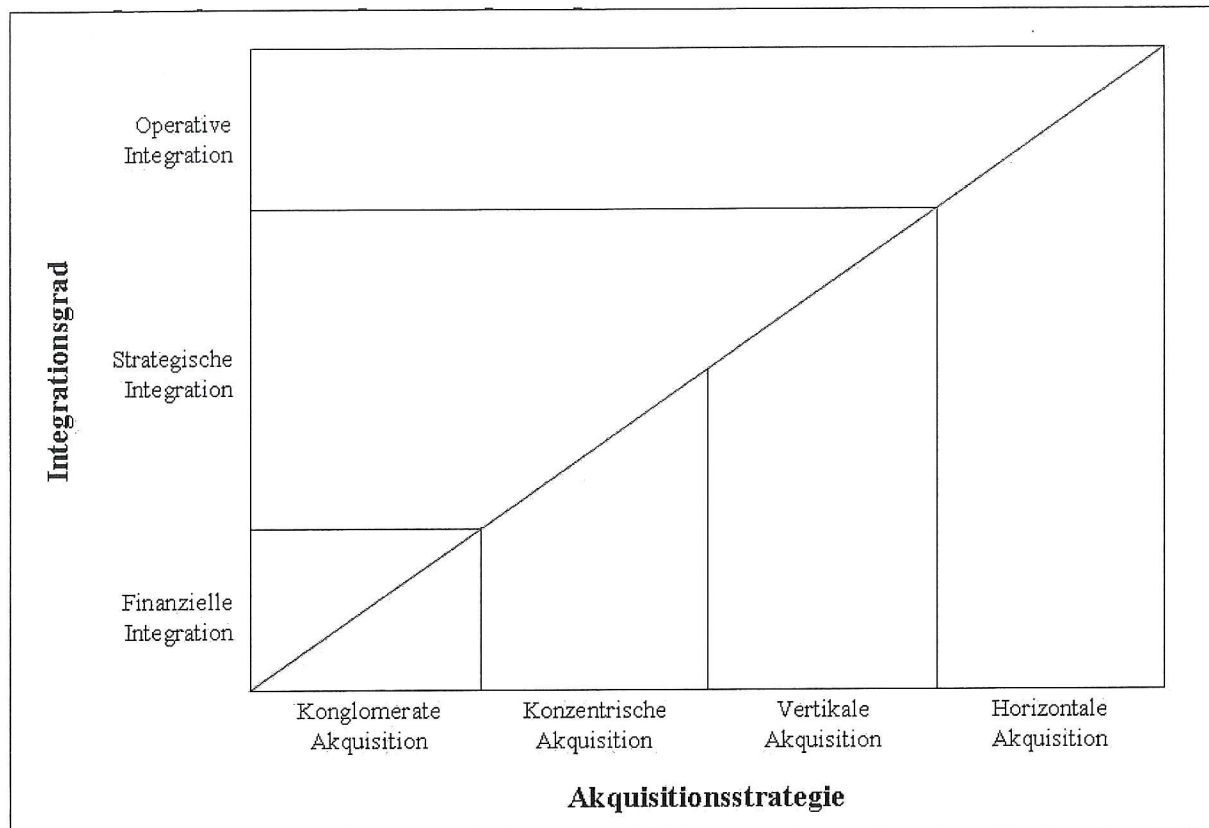
Akquisitionsstrategie

Bei den zehn größten Transaktionen des Jahres 2005 (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 damit auch das Ausmaß der eigentlichen Veränderung – waren jedoch äußerst unterschiedlich. So sind zum Beispiel die Transaktionen, in denen ein Finanzinvestor als Käufer auftrat (z.B. Blackstone, KKR, Cinven/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 die Organisationsentwicklung 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 zum Beispiel Jäger (2001) oder Buono und Bowditch (2003) formuliert haben. Anhand dieser Kriterien kann das Ausmaß des Veränderungsbedarfs sowie der möglichen Reaktionen der Mitarbeiter abgeschätzt werden, und es können entsprechende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet werden.

Grundsätzlich unterscheiden M&A-Experten zwischen horizontalen, vertikalen, konzentrischen und konglomeraten Akquisitionen. Erstere beschreiben den Zusammenschluss 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 unter Kostengesichtspunkten 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 und die Organisationsentwicklung (OE) mit der Höhe der Überschneidungen auf den Produkt- und Marktsegmenten, in denen die beteiligten Unternehmen aktiv sind. Horizontale Akquisitionen verlangen folglich die umfangreichsten Anstrengungen bezüglich mitarbeiterfokussierter Organisationsentwicklung, konglomerate Akquisitionen die geringsten (Abb. 1).

Abbildung 1: Aquisitionsstrategie und Integrationsgrad



Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Hermsen, 1994, S. 37; Jaeger, 2000, S. 16)

Integration schaffen

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 wird oder ob etwas neues Gemeinsames „aus dem 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 Unternehmenserfolg 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. Als grobe Annäherung kann zunächst die Verwandtheit der Produkt- und Marktsegmente hergenommen werden. Je größer diese ist (horizontale Akquisition), desto höher der Integrationsbedarf.

Akquisitionsklima

Insbesondere unter Personalgesichtspunkten ist das Akquisitionsklima von entscheidender Bedeutung. Grundsätzlich lassen sich diesbezüglich drei Arten der Übernahmen kennzeichnen:

- 1) einvernehmliche Übernahmen, in denen bereits in der Pre-Merger-Phase eine für beide Seiten akzeptable Lösung gesucht wird;
- 2) 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 meist unter Erzielung gewisser Zugeständnisse und Kompromisse aufgibt, und
- 3) feindliche Übernahmen, bei denen ein Unternehmen gegen den Willen des Managements übernommen wird.

Als Argumente gegen den Zusammenschluss werden vom Zielunternehmen bei umkämpften oder feindlichen Übernahmen meist die fehlende strategische Logik und ein zu geringer Kaufpreis, der den wahren Wert des Unternehmens nicht widerspiegelt, angeführt. Insbesondere bei Kapitalgesellschaften kommt dieser Argumentation eine große Bedeutung zu, um die bestehenden Investoren nachhaltig an sich zu binden. Bei den Akquisitionen von Buderus durch Bosch oder von Wella durch Procter & Gamble handelte es sich beispielsweise jeweils um umkämpfte Übernahmen, wobei der Widerstand im Falle der Bosch-Transaktion signifikant höher ausgefallen ist. Insofern ist die Grenze zu einer – aus Sicht des Managements des Zielunternehmens – feindlichen Übernahme hier fließend und wird bestimmt durch den Zeitpunkt, zu dem ein Zielunternehmen dem Zusammenschluss zustimmt. 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. Unter Organisationsentwicklungs-Gesichtspunkten erscheint ein derartiges Vorgehen gegen alle Grundsätze zu verstoßen.

Aber welche Akquisitionsstrategie auch immer gewählt wird, eine M&A-Situation stellt immer besondere Herausforderungen an die Mitarbeiter und demzufolge an die Organisationsentwicklung und das Personalmanagement, bei dem die Organisationsentwicklung meistens angesiedelt ist. Greiner und Cummings (2004) sehen in der verstärkten Involvierung der Personalabteilung in den gesamten M&A-Prozess eine der Hauptherausforderungen, denen sich die Organisationsentwicklung heutzutage stellen muss. Der Einbezug der Organisationsentwicklung zielt hierbei zum einen auf eine frühzeitige Zusammenarbeit zwischen Top-Management und der Personalabteilung innerhalb des Merger Prozesses. Zum anderen – und diese Forderungen bedingen sich ge-

genseitig – sollte eine stärkere Beteiligung der Organisationsentwicklung bei Top-Management-Entscheidungen und bei der Strategieformulierung stattfinden, um die Umsetzungsmöglichkeiten der Entscheidungen von Anfang an zu berücksichtigen. Sowohl durch ihre breite fachliche Qualifikation wie auch durch ihre umfangreiche Kenntnis über die Unternehmensabläufe sollte sich daher die Organisationsentwicklung zum strategischen Partner auf Top-Management-Ebene der Unternehmen machen, um M&A-Situationen umfangreich begleiten zu können.

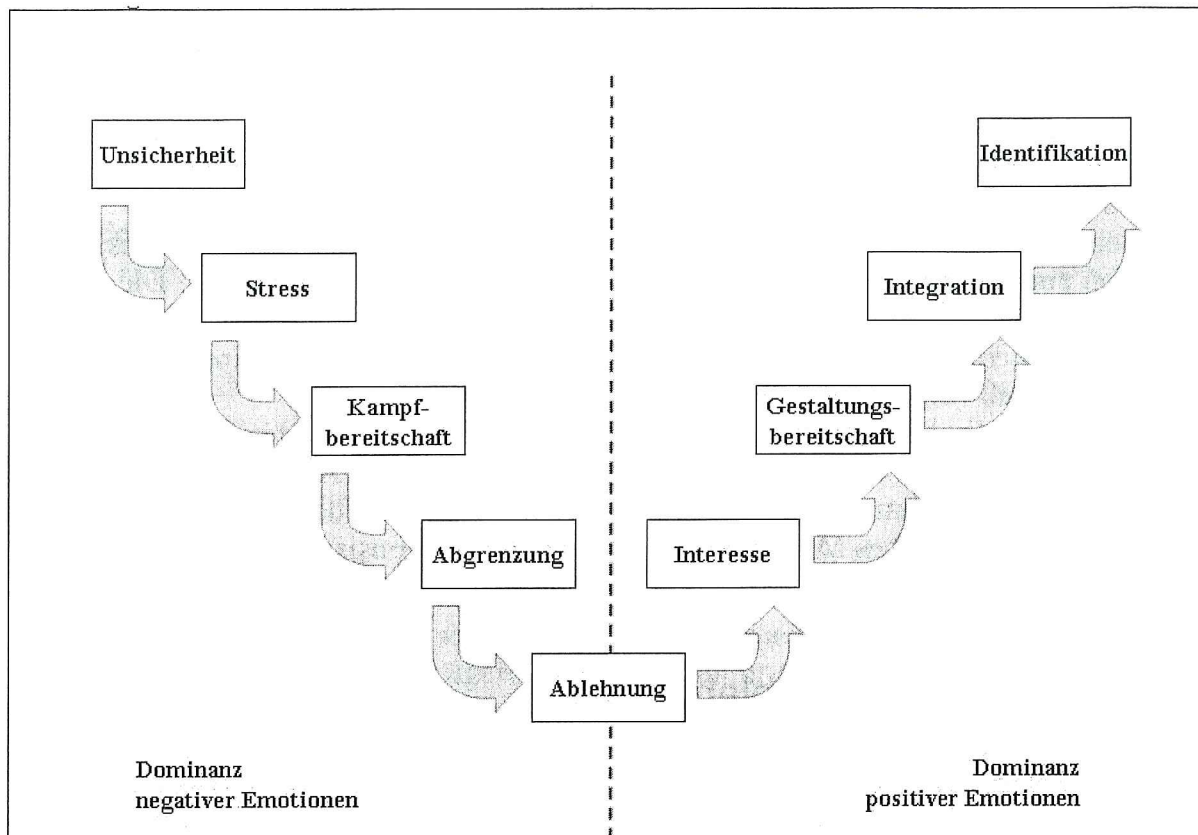
Hierbei könnte gerade in schwierigen Prozessen wie Unternehmenszusammenschlüssen eine Unterstützung der internen Personalabteilung durch externe Dienstleister im Bereich Organisationsentwicklung hilfreich sein, wenn entsprechende Erfahrungen und Methoden zur Bewältigung der M&A-Situation in den Unternehmen nicht in ausreichendem Maß vorhanden sind.

Eine methodische Unterstützung durch externe OE-Dienstleister könnte also sinnvoll sein, so lange die interne Organisationsentwicklung alle Aufgaben und die Kommunikation in direktem Kontakt mit den Mitarbeitern und dem Management Team wahrnimmt, um ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Konsistenz zu erreichen.

Von Unsicherheit bis Ablehnung

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 und der Mitarbeiter 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 Mirvis und Marks (1992) stellen insbesondere die negativen, einem Zusammenschluss entgegenstehenden Emotionen in den Vordergrund. Es gibt allerdings auch dem entsprechende positive Kräfte, die letztendlich die Akzeptanz für den Zusammenschluss begünstigen. Grundsätzlich folgen negative wie positive Emotionen zwar einer inneren Logik, einzelne Schritte können jedoch sehr kurz ausfallen beziehungsweise gänzlich übersprungen werden. Ebenso sind Rückkopplungen möglich, wenn zum Beispiel auf ein bereits positives Interesse erneut Unsicherheit folgt. Und schließlich fallen die Reaktionen im Zielunternehmen stärker aus als im Käuferunternehmen (Abb. 2).

Abbildung 2: Emotionale Reaktionen während eines Unternehmenszusammenschlusses



Quelle: Eigene Darstellung

Als erste Reaktion auf die Ankündigung eines Zusammenschlusses stellt sich bei vielen Mitarbeitern 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 Angespanntheit des einzelnen Mitarbeiters versetzt ihn in eine Stresssituation, die Angst um bestehende Privilegien schürt. Werde ich zurückgestuft und verliere all das, was ich mir in den vergangenen Jahren so mühsam erarbeitet habe? Werde ich meinen Arbeitsplatz verlieren? Aber auch Furcht vor Änderungen in der lieb gewonnenen Umgebung, der Unternehmenskultur und dem Führungsstil führen zu Angst und Stress.

Gewissermaßen als 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 sachlichen Pro und Contra Argumenten. Zudem zielt das Management darauf ab, die Muskeln zu zeigen und sich seinen Mitarbeitern als geeigneter „Feldherr“ zu präsentieren, um 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 dazugehörenden Strukturen und Systeme wird betont. Wertende Aussagen über die Qualität der beiden Unternehmen führen zu einer Einstufung in gut (wir) und schlecht (ihr). Die Mitarbeiter arbeiten gegeneinander und verfolgen 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

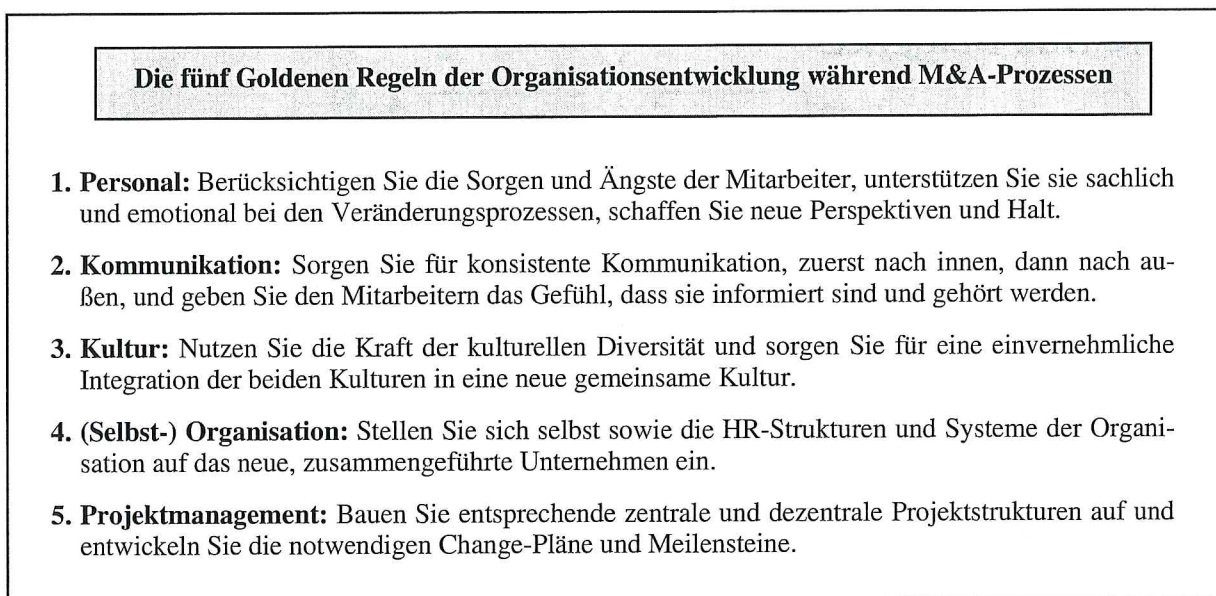
Das Personalmanagement kann auch durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen nicht verhindern, dass sich diese Reaktionen einstellen, da es sich dabei um natürliche, psychologische Prozesse im Inneren eines Individuums handelt, die weder unterdrückt werden können noch sollen, zum einen, weil sie ansonsten 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. Ziel der OE-Maßnahmen sollte jedoch sein, dazu beizutragen, dass die Phasen der Ablehnung zügig durchlaufen werden, dass die emotionalen Barrieren überwunden werden und so die positiven Seiten eines Merger in den Vordergrund gestellt werden.

So ist 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 erkunden, sich auf das Gedankenspiel eines gemeinsamen Unternehmens einzulassen, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Dieses Interesse mündet schließlich in eine Gestaltungsbereitschaft, welche 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 getrieben 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 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 neue Ordnung positiv zu gestalten und die Potenziale des gemeinsamen 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.

Abbildung 3: Die fünf Goldenen Regeln der Organisationsentwicklung während M&A-Prozessen



Quelle: Eigene Darstellung

Transaktionserfolg

Gerade die emotionale Dimension eines Unternehmenszusammenschlusses, das Management des Merger-Syndroms sowie „Soft Facts“ wie Motivation, Team-Building, Gruppendynamik oder Unternehmenskultur stehen in allen Phasen des Akquisitionsprozesses im Kern des Erfolges eines Merger. Aus einer Untersuchung der Unternehmensberatung Towers Perrin aus dem Jahre 2002 geht hervor, dass in lediglich 27 Prozent der Unternehmenszusammenschlüsse neben den standardmäßig durchzuführenden Due Diligences (kommerziell, rechtlich, steuerlich) eine Due Diligence der Unternehmenskulturen durchgeführt wird. Diese würde jedoch helfen, Problemstellen einer bevorstehenden Integration frühzeitig zu erkennen und diese entsprechend bereits in der Transaktionsplanung und Durchführung zu berücksichtigen. Im Zusammenhang mit strategischem Wandel sprechen Kaplan und Norton (2004) von einer strategischen Bereitschaftsbewertung von Personal, Informationstechnologie und Organisation. Diese Evaluation, die

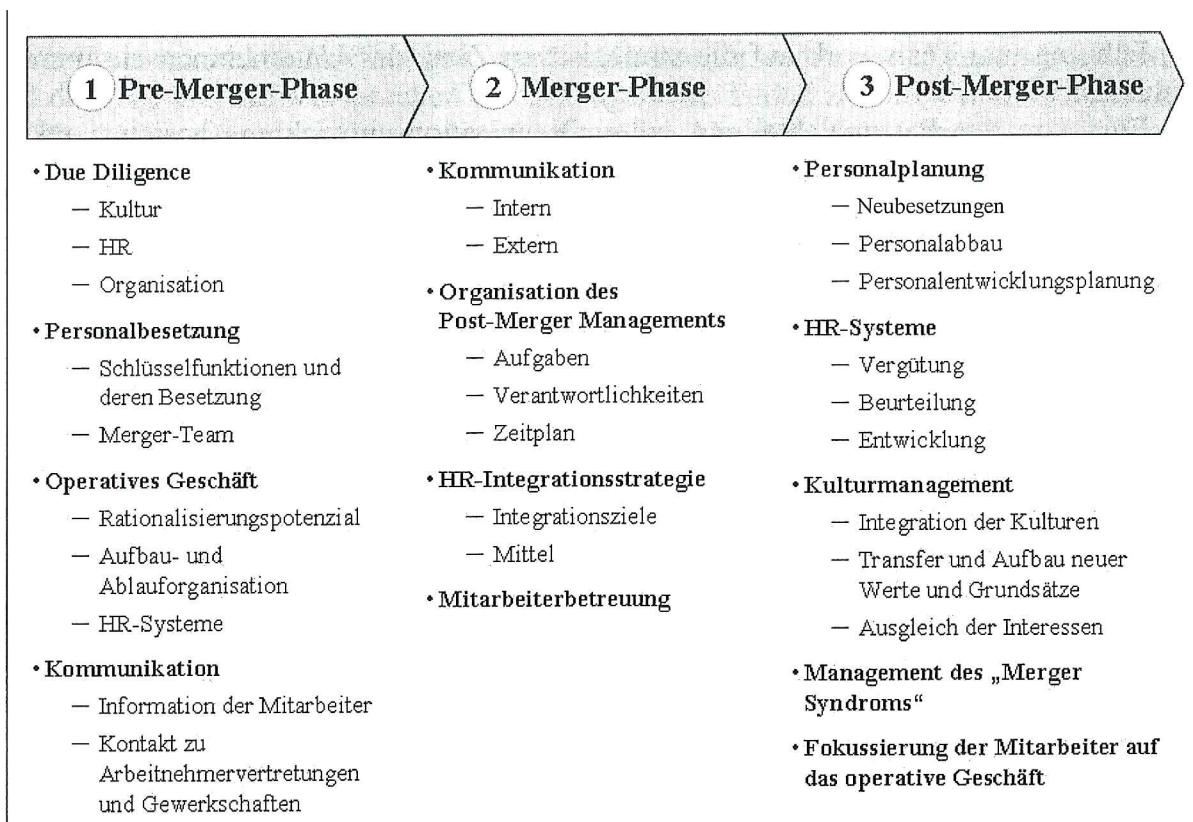
natürlich auch auf M&A-Situationen anwendbar ist, beinhaltet die Beurteilung der Fähigkeiten und Motivation von Mitarbeitern zur Ausführung von Kernprozessen, die Angemessenheit der IT-Applikationen und Infrastruktur sowie die Abstimmung von Kultur, Führung und Teamwork auf die strategischen Ziele des Unternehmenszusammenschlusses.

Eine von der Personalabteilung unter Organisationsentwicklungsgesichtspunkten begleitete Due Diligence sollte sich also nicht nur mit den techno-strukturellen Aspekten (techno-structural approach), sondern besonders mit den mitarbeiter-prozessualen Gesichtspunkten (human-prozessual approach) (Friedlander & Brown, 1974) eines Unternehmenszusammenschlusses beschäftigen. Laut einer Studie von McMahan und Woodman (1992) beschäftigen sich zumindest in den 500 größten Firmen der USA Organisationsentwicklungsmitarbeiter zu 34,5% ihrer Zeit mit Mitarbeiter- und Team-Themen, zu 16,9% mit technostrukturellen Fragen, zu 15,7% mit Angelegenheiten der strategischen Planung und zu 28,7% mit organisationsweiten Themen wie Kultur, Führung, Wandel und kontinuierlicher Verbesserung. In ähnlicher Weise könnte sich die Organisationsentwicklung in eine Due Diligence einbringen, um frühzeitig alle, vor allem mitarbeiterrelevanten Aspekte eines Unternehmenszusammenschlusses erfolgreich zu begleiten.

Mitarbeiterfokus in allen Phasen des Merger-Prozesses

Die Aufgaben des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung während der unterschiedlichen Phasen eines Unternehmenszusammenschlusses sind vielfältig (Abb. 4). In der Pre-Merger-Phase sind wie beschrieben neben Due-Diligence-Themen zu Kultur, Personal und Organisation auch Fragen der Personalbesetzung in der neu zu schaffenden Organisation eine Kernfrage. Schlüsselfunktionen innerhalb des Merger-Teams, das für den Prozess der Unternehmenszusammenführung verantwortlich ist, sowie für die Zeit nach dem Zusammenschluss müssen identifiziert und durch geeignete Mitarbeiter besetzt werden. Hierbei ist es wichtig, nicht nur die Qualifikation und das Entwicklungspotential der Mitarbeiter, sondern auch politische Überlegungen zu berücksichtigen, um für die Post-Merger-Phase ein angemessenes Verhältnis von Vertretern des übernehmenden wie des übernommenen Unternehmens sicher zu stellen und damit Akzeptanz zu fördern. Bereits frühzeitig sollten dabei Fragen des operativen Geschäfts, also der Ablauf- und Aufbauorganisation und der damit verbundenen Rationalisierungspotentiale sowie der Personalsysteme angesprochen werden. Die endgültige Festlegung dieser Ziele wird zwar einem anhaltenden Wandelprozess während der M&A-Phasen unterliegen, aber eine frühzeitige Einigung auf Eckpunkte ist sowohl unter politischen wie auch unter kommunikativen Gesichtspunkten wichtig. Denn die auf richtige und frühzeitige Kommunikation unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaften sowohl an die Mitarbeiter wie auch an weitere Anspruchsgruppen ist in der Pre-Merger-Phase von strategischer Relevanz.

Abbildung 4: Aufgaben des Personalmanagements während der unterschiedlichen Transaktionsphasen



Quelle: Eigene Darstellung (vgl. auch Jaeger, 2000, S. 29)

Die Begleitung der eigentlichen Merger-Phase ist für die Personal- und Organisationsentwicklungsfachleute vor allem durch verstärkte Kommunikationsaufgaben geprägt, die sich sowohl an die Mitarbeiter wie auch an organisationsexterne Anspruchsgruppen richten. Dabei sind die Konsistenz der Kommunikation und das Timing wichtig. Es sollten weder Mitarbeiter Fakten über die Fusion aus der Presse erfahren müssen, noch sollten intern verbreitete Informationen unbeabsichtigt in der Presse auftauchen. Weiterhin stellt die Entwicklung einer Integrationsstrategie und die Betreuung und Vorbereitung der Mitarbeiter auf die bevorstehende Fusion in enger Abstimmung mit dem Top-Management eine zentrale Aufgabe dar. Hierbei handelt es sich, wie bei der inneren Due Dilligence, besonders um Fragen der Kultur, Personal, Organisation und Führung. Und bereits während der Merger-Phase sollte die Organisation des Post-Merger-Managements geplant und vorbereitet werden. Die zentrale Bedeutung dieser Organisationsentwicklungsaufgaben bedingt dabei, dass Mitarbeiter aus der Personalabteilung dem planenden und durchführenden Merger-Team angehören sollten.

In der Post-Merger-Phase muss der Zusammenschluss schließlich mit Leben gefüllt und realisiert werden. Dabei geht es um die Konkretisierung der Integrationsstrategie, der Detaillierung und Umsetzung der gesteckten Ziele sowie der Realisierung der Produktivitätssteigerung. Hierzu gehören für die Organisationsentwicklung im Wesentlichen die Personalplanung, die sowohl Personalentwicklungsmaßnahmen wie auch Neubesetzung von Stellen und Personalabbau beinhaltet, und die Anpassung der Personal-

systeme, die die Vergütung, Beurteilung und Personalentwicklung unterstützen. Aber neben der reinen Personalarbeit gehört natürlich auch das aktive Gestalten der Unternehmenskultur der zusammengeführten Unternehmen in den Aufgabenbereich der Organisationsentwicklung. Hierbei geht es vor allem darum, die Gestaltungs- und Integrationsbereitschaft der Mitarbeiter durch Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen zu fördern, um eine baldige Identifikation mit dem neu geschaffenen Unternehmen zu erreichen. Dabei kommt besonders dem Top- und mittleren Management eine Vorbildfunktion zu, die es vom Personalbereich zu unterstützen gilt. Sowohl die Konsistenz zwischen Kommunikation und Handlung als auch das Schaffen und Aufzeigen von Perspektiven und das proaktive Eingehen auf Ängste und Sorgen der Mitarbeiter helfen, das Merger-Syndrom in eine positive Dynamik zugunsten des neuen Unternehmens umzuwandeln. 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. Dies überrascht nicht angesichts der Tatsache, dass Mitarbeiter im ersten Jahr nach einer Akquisition einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit für die Verarbeitung von Gerüchten verwenden.

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 und der Organisationsentwicklung kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle zu.

Literatur

- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco: Beard.
- Friedlander, F. & Brown, L. D. (1974). *Organization Development*. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Hrsg.), *Annual Review of Psychology* (S. 313-341). Palo Alto: Annual Reviews.
- Greiner, L. E. & Cummings, T. G. (2004). Wanted – OD more alive than dead! *Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 374-391.
- Hermesen, C. (1994). *Mergers & acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität St. Gallen.
- Jäger, M. (2001). *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*. Neuwied: Luchterhand.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- McMahan, G. C. & Woodman, R. W. (1992). The current practice of organization development within the firm. *Group & Organization Management*, 17(2), 117-134.
- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1992). *Managing the Merger – Making it work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Zu den Autoren:

Dipl.-Ing. Sebastian Frankenberger war Chefredakteur der Zeitschrift M&A Review und Assistent am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Dipl.-Kfm. Florian Kappler ist Assistent am Lehrstuhl für Organisational Behavior am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Direktor und Vorsitzender des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Anschrift:

Sebastian Frankenberger, M&A Review, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel. 071-224 2361, E-mail: sebastian.frankenberger@unisg.ch.

Florian Kappler, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel. 071-224 2508, E-mail: florian.kappler@unisg.ch.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel. 071-224 2357, E-mail: [guenter.mueller-stewens@ unisg.ch](mailto:guenter.mueller-stewens@unisg.ch).