

Managementweiterbildung Weiterbildungsmanagement

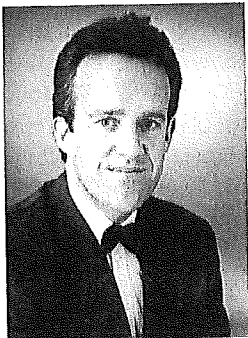
In zunehmendem Maße wird das Mitarbeiterpotential zum kritischen Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung der Unternehmen. Die Anforderungen steigen aufgrund dynamischer Markt- und Umweltbedingungen. Gleichzeitig nimmt die Zahl verfügbarer Arbeitskräfte durch die demographische Entwicklung ab.

Der Qualifizierungsbedarf variiert je nach Unternehmens- und Umweltsituation. Eine enge Verknüpfung von Personalentwicklung und Unternehmensstrategie ist daher notwendig. Weiterbildung wird zur Führungsaufgabe, eingebunden in den Managementprozeß.

Personal- Management bei Mergers & Aquisitions

Noch nie gab es so viele Unternehmensübernahmen, an denen deutsche Unternehmen beteiligt sind, wie derzeit. 1989 konnten über 3000 Transaktionen verzeichnet werden; 1990 waren es noch mehr.

Erfolg und Mißerfolg werden über Ursachengrößen, der Aktivierung der strategischen Erfolgspotentiale der betroffenen Unternehmen, entschieden. Dabei wird dann schnell klar, daß das Management der organisatorischen und personalwirtschaftlichen Problemstellungen vielleicht die zentrale, aber auch die am meisten unterschätzte Erfolgsgröße im M&A-Prozeß darstellt.



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Universitätsprofessor an der Universität -GH- Duisburg für Planung, Organisation und Personalwirtschaft. Herausgeber der M&A-Review, Veranstalter der Duisburger Strategietage

Die Vernachlässigung personalwirtschaftlicher Aspekte

Die Erfahrung bei Unternehmensübernahmen zeigt, daß die Belange des Managements i. a. sträflich vernachlässigt werden. Nicht nur hier liegen Einsatzfelder für ein Personalmanagement bei M&A. Doch zuerst muß einmal die Hürde genommen werden, daß Personalexperten überhaupt frühzeitig genug in Übernahmeprozesse einbezogen werden.

Speziell nach Vertragsabschluß wird ein entschlossenes und schnelles Handeln hinsichtlich der Integration auf Seiten des Targets erwartet. Doch hier mangelt es meist an konzeptionell durchdachten und schnell greifenden Maßnahmen. Wie kann man z.B. einen Know-how-Transfer von den Mitarbeitern des Target-Unternehmens erwarten, wenn diese als erstes Zeichen vom neuen Inhaber-Konzern zwei Ordner voll auszufüllender Planunterlagen per Post ohne Kommentar erhalten – wie jüngst in einem prominenten Fall geschehen. Dies zeugt von mangelndem Einfühlungsvermögen in Prozesse einer Organisationsentwicklung.

Unternehmerisches Selbstverständnis des Personalbereichs

Um unternehmerisches Denken als wünschenswerte Tugend der Mitarbeiter des Personalbereichs zu fördern, bietet es sich an, den *Personalbereich als „Unternehmen im Unternehmen“* zu betrachten. Zur Wahrung der Profitabilität dieses Dienstleistungsunternehmens ist es immer wieder notwendig, das Portfolio der angebotenen Dienstleistungen unternehmerisch zu rechtfertigen.

Um ernst genommen zu werden, muß der Personalbereich sich zuerst einmal die Kompetenz aneignen, um Übernahmeprozesse überhaupt qualifiziert begleiten zu können.

Möglichkeiten der personalwirtschaftlichen Begleitung

In Abb.1 wurde – sicherlich die Realität stark vereinfachend – der Versuch unternommen, das Aufgabenspektrum eines Personalmanagements aufzufächern. Ein erstes differenzierendes Merkmal ist die *Wirkungsebene* akquisitorischen Handelns (Individuum, Gruppe usw.). Die zweite Dimension spricht die zentralen *Personalmanagementfelder* an, die seitens eines Personalmanagements initiiert und begleitet werden können. Die letzte Dimension bilden die *Prozeßphasen*, denen idealtypischerweise eine Unternehmensübernahme folgt.

• Wirkungsebenen akquisitorischen Handelns

Übernahmen bedeuten für die Mitarbeiter tiefgreifende Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes. Sie lösen auch immer Streßerscheinungen aus, egal ob sie für den Einzelnen Chancen oder Bedrohungen darstellen. 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.

Mit einer Unternehmensübernahme ist aber immer auch ein spezieller Fall einer Organisationsentwicklung gegeben: Zwei Kulturen, die sich mehr oder minder ähnlich

sind, prallen aufeinander. Egal wie 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*“). Im Laufe der Zeit entwickelt dann das Käuferunternehmen normalerweise Vorstellungen zur Integration des Targetunternehmens. Dabei müssen verschiedene Alternativen abgewogen werden, die sich in ihrer Integrationstiefe unterscheiden. 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*“). Der „Fit“ zwischen Strategie, Struktur und Unternehmenskultur muß neu überdacht werden. „Misfits“ müssen durch gezielte Maßnahmenprogramme und Projektmanagement abgebaut werden.

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.

Zentrale Personalmanagementfelder

In einem Übernahmeprojekt findet man nun die gleichen Tätigkeitsfelder eines Perso-

nalmanagements wieder wie bei der Führung eines einzelnen Unternehmens, allerdings mit spezifischen inhaltlichen Anforderungen. Es soll hier einmal im Anlehnung an Scholz (1989) in die sieben in Abb.1 angegebenen Felder untergliedert werden.

• Personalbestandsanalyse

Wie viele aktive Mitarbeiter mit welcher Qualifikation sind derzeit im Target-Unternehmen vorhanden? Welche Zusagen (Karrierezusagen, Pensionszusagen) bestehen derzeit? Welche arbeitsrechtlichen Probleme sind zu erwarten, wobei auch länderspezifische Besonderheiten eine wichtige Rolle spielen? Wie ist der Personalbestand konfiguriert (Altersstruktur, Hierarchie, Qualifikationsstruktur usw.)? Welche Werthaltungen kennzeichnen die Mitarbeiter des Target-Unternehmens? usw.

Meist versucht man Antworten auf diese Fragen anhand einer Checkliste nach Unterzeichnung des Letter of Intent zu finden. Aufgrund der knappen Zeit (60–90 Tage) und mangelnder Auskunftsbereitschaft beim Verhandlungspartner kann diese Aufgabenstellung oft nur sehr oberflächlich erledigt werden.

Wichtig ist, daß hier – und auch bei den anderen Aufgabenfeldern – eine *Gesamtanalyse* sowohl des Käufer- als auch des Target-Unternehmens vorgenommen wird.

• Personaleinsatz und -bedarfsbestimmung

Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation und Eigenschaften werden aufgrund der Aufgaben, die das Target-Unternehmen übernehmen soll, zu welchem Zeitpunkt benötigt? Welche Form des Personaleinsatzes führt zu einer möglichst weitreichenden Integra-

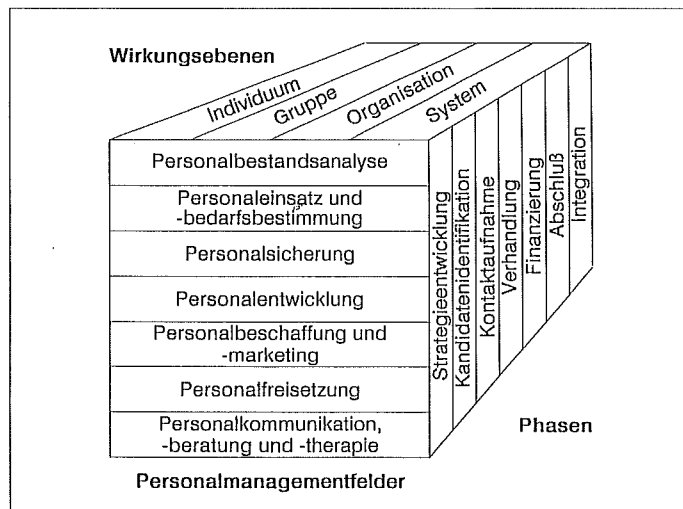


Abb. 1.: Personalwirtschaftliche Problemfelder bei Mergers & Acquisitions

tion der Ziele der einzelnen Wirkungsebenen akquisitorischen Handelns? Mit welcher Sensibilität des Personalbestands muß im Übernahmefall bei unterschiedlichen Integrationstiefen gerechnet werden (Abwanderung, „innere Emigration“, „Collaboration“, Ignoranz usw.)? Welche Reaktionen sind aufgrund des „Aufeinanderprallens“ der beiden betroffenen Kulturen und Strukturen zu erwarten? usw.

Der schwierigste Fall eines schon im voraus bekannten Personalabgangs stellt sich wohl dann dar, wenn der Unternehmer mangels Nachfolgern aus der Familie und aus Altersgründen das Unternehmen verkauft. Läßt sich hier überhaupt ein externer Nachfolger finden?

• Personalsicherung

Wie kann speziell der Personalbestand, auf den die Realisierung erhoffter Synergien aufbaut, gesichert werden? Wie kann die Phase der Unsicherheit im Übergang mit möglichst wenig Abgängen für zukünftige Vorhaben qualifizierter Mitarbeiter überbrückt werden?

Wird z. B. ein kleineres Software-Haus erworben, so geht

in die Preisfindung in erheblichem Maße das Programmier-Know-how i. a. einiger zentraler Mitarbeiter des Unternehmens ein. An Substanzwerten ist normalerweise wenig vorhanden. Verlassen diese Mitarbeiter das Unternehmen, so ist der gezahlte Preis i. a. nicht mehr zu rechtfertigen. Natürlich reicht es nicht aus, diese Mitarbeiter ausschließlich über Verträge an das Unternehmen zu binden.

• Personalentwicklung

Wie können und sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den qualitativen Personalbedarf erhöht werden? Wie läßt sich – bei Synergien im Know-how-Bereich – ein angestrebter Know-how-Transfer bewerkstelligen? Wie kann die Zusammenführung der beiden Organisationskulturen und -strukturen durch Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützt werden? Welche Schulungsmaßnahmen sind anzusetzen?

Normalerweise determinieren bestimmte Branchenstrukturen auch die Konfiguration der in diesen Branchen aktiven Organisationen. So bedarf z. B. ein Unternehmen der Automobilindustrie einer

eher mechanistischen Struktur während Unternehmen der High-Tech-Industrie eher einer organischen Struktur bedürfen. Dies wird bei Übernahmen oft mißachtet, indem die Käufer ihre Struktur und damit meist verbunden auch ihre Kultur dem Target „überstülpen“. Hier bedarf es vielmehr Entwicklungsmaßnahmen zum *wechselseitigen* Verständnis und zur Akzeptanz der Besonderheiten der involvierten Unternehmen. Meist ist dies dann auch mit einer mehr oder minder starken kulturellen Transformation *beider* Unternehmen verbunden.

• Personalbeschaffung und -marketing

Wie können und sollen zusätzlich benötigte Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt gewonnen werden? Soll es zu einem Austausch von Personal zwischen den Konzern-Gesellschaften kommen? Wie können zu erwartende Fluktuationen beim Target-Unternehmen ersetzt werden?

Im Fall unfreundlicher Übernahmen verläßt häufig das Target-Top-Management das Unternehmen. Hier müssen z.B. für den Fall, daß der Übernahmeversuch erfolgreich endet, bereits Arbeitsverträge abgeschlossen werden.

• Personalfreisetzung

Wie kann überzähliges Personal freigesetzt werden? Wie kann sozialen Gesichtspunkten bei der Freisetzung möglichst weitgehend Rechnung getragen werden? usw.

Speziell wenn Unternehmen aus Gründen der Unwirtschaftlichkeit zum Verkauf kommen (z. B. Nixdorf), ist mit Rationalisierungsprogrammen zu rechnen, die allerdings i. a. auch bei selbständigem Fortbestand des

Unternehmens erforderlich gewesen wären.

Freisetzungen im Management sind bei horizontalen Akquisitionen (gleiches Produkt/gleicher Markt) besonders häufig zu beobachten, da das Käuferunternehmen sich in diesem Falle am ehesten zur Führung des Unternehmens selbst in der Lage sieht.

• Personalkommunikation, -beratung und -therapie?

Welche Möglichkeiten gibt es, auf individueller und/oder kollektiver Ebene den Prozeß verständlich zu machen, seine Ziele zu kommunizieren und damit verbundene psychologische Probleme zu betreuen? Wie kann man Übernahmegerüchte kanalisieren? Wie vermittelt man eine Übernahme den Mitarbeitern? Wie vermittelt man die neue Stoßrichtung des Unternehmens? Wie kann man Verständnis für eventuelle Freisetzungen schaffen? Wie kann man helfen, aus der Übernahme resultierende Veränderungen psychologisch zu bewältigen? usw.

Eine besonders herausragende Bedeutung bei Übernahmeprozessen kommt der Kommunikation mit den Mitarbeitern beider Unternehmen, aber speziell des Targets, zu. Die Bereitschaft zum kritischen und authentischen Diskurs zwischen den einzelnen Gruppierungen (Management, Mitarbeiter, Anteilseigner usw.) erleichtert in erheblichem Maße die oben angesprochenen Personalfunktionen.

Aktive Unterstützung durch strategisches Personalmanagement

Im Sinne des oben angesprochenen unternehmerischen Selbstverständnisses des Personalbereichs sollte dessen Unterstützung bei M&A nicht reaktiv ausführend, sondern

aktiv unterstützend erfolgen. Konkret heißt dies:

- Präzisierung der Diversifikations- und Akquisitionspolitik unter personalpolitischen Gesichtspunkten; Konsolidierung mit der Unternehmenspolitik;
- Ausarbeitung von Personalstrategien für die einzelnen Geschäftsbereiche unter Einbezug der Geschäfte des übernommenen Unternehmens;
- Abgrenzung der „strategischen Leistungsfelder“ des Personalbereichs und Entwicklung der dazugehörigen Strategien;
- Marketing und Bereitstellung (Eigenerstellung oder Zukauf) von Methodenmodulen zur Erfüllung der oben angesprochenen Aufgabenfelder;
- „Coaching“ des M&A-Teams, der verantwortlichen Führungskräfte und anderer Betroffener.

Workshops zur Kommunikation von Übernahmeprozessen

Läßt man im Vorfeld eines möglichen Vertragsabschlusses Gerüchte und Spekulationen unkommentiert und uninterpretiert, so führt dies i.a. zu

erheblichen Irritationen und übereilten Handlungen beim Management und den Mitarbeitern. Nach *Vertragsabschluß* besteht nun zwar Gewißheit, daß übernommen wird. Die Komplexität des Integrationsprozesses ist normalerweise jedoch so groß, daß Frustrationserscheinungen, Verweigerungshaltung u.ä. an der Tagesordnung sind.

• Ex-ante-Maßnahmen

Unter den möglichen Formen zur Kanalisierung der Vorgänge vor Vertragsabschluß dürften am vielversprechendsten *Formen des organisatorischen Lernens und kritischen Diskurses* sein.

• Ex-post-Maßnahmen

Nach *Vertragsabschluß* ist die Kommunikation nun ganz auf *Verständnis und Vertrauen schaffen* sowie auf wechselseitige *Kompetenz- und Wissensvermittlung* ausgerichtet. Das neue und langsam sich konkretisierende Konzept muß erklärt werden.

Ausblick: M&A-Prozesse und Personalmanagement

Bislang scheinen personalwirtschaftliche und organisa-

tionstheoretische Aspekte in M&A-Prozessen gemessen an ihrem Beitrag zum Erfolg einer Übernahme deutlich zu wenig Beachtung gefunden zu haben.

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 auch hierzu eine flexible Organisation in einer Art *antizipativem Krisenmanagement* auf typische „Was wäre, wenn ...“-Fälle aus diesem Bereich vorbereiten. Der Zweck der Planung liegt hier also insbesondere im Lernprozeß der für die Transaktion verantwortlichen Führungskräfte.

Professionalisierung von Akquisitionsprozessen

Mitarbeiterpotential als wichtiges Element bei M&A

M&A-Dienstleistungen durch den Personalbereich

Unternehmensübernahmen erfordern Organisationsentwicklung

Strategie, Struktur und Unternehmenskultur Kommunikation von Übernahmeprozessen

Literatur

- Buono, A. F. / Bowditch, J. L.: *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco 1989
Gomez, P. / Weber, B.: *Akquisitionsstrategie*, Stuttgart 1989
Holt, J. (Hrsg.): *Handbuch für den Internationalen Unternehmenskauf*, Berlin und Hamburg 1989
Reineke, Rolf-Dieter: *Akkulturation von Auslandsakquisitionen*, Wiesbaden 1989
Scholz, C.: *Personalmanagement*, München 1989
Wächter, H.: *Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 1990, Nr.2, S.114-128.