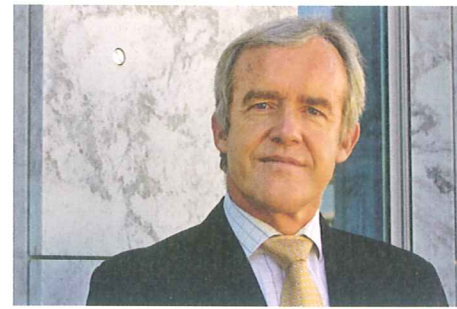


Weicher Weg zum Erfolg



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens,
Institut für Betriebswirtschaft, Universität
St. Gallen, Schweiz

Wenn die Verträge für eine Akquisition unterzeichnet sind, hat man **DIE SCHWIERIGSTE AUFGABE** noch vor sich: die Integration des gekauften Unternehmens. Professor Müller-Stewens über den Erfolgsbeitrag von Softfaktoren.

Die Integration stellt ein Projekt tiefgreifenden Wandels für die Mitarbeiter dar. Dies gilt besonders dann, wenn die Logik der Transaktion auf das Erzielen von Kostensynergien auf Grund von Überlappungen beider Unternehmen in den Produkten und Märkten abzielt. Nicht selten sind dann größere Entlassungsprogramme zur Realisierung dieser Synergien die Konsequenz.

Übernahmen üben dann starken Einfluss auf die Mitarbeiter (und ihre Familien) sowie auf ihr Zusammenwirken in der Organisation aus. Sie können die Struktur, die Systeme, die Prozesse und die Kultur beider Unternehmen einschneidend verändern. Dies kann zu Frustrationen, innerer Emigration, Aggressionen, Stress bis hin zu Krankheiten führen. Auf der Ebene der Organisation können Disfunktionen, Machtkämpfen, Abwanderungen, Reorganisationen oder Intrigen die Folge sein.

Die für eine Integration zuständigen Führungskräfte sind deshalb in ihrer Verantwortung umfassend gefordert: Einerseits müssen sie dafür Sorge tragen, dass die der Investition zugrunde gelegten Synergien-Kalkulationen auch umgesetzt werden. Andererseits haben sie auch die sozialen Konsequenzen für jeden Einzelnen zu bedenken. Gerade die Art und Weise, wie bei Entlassungen mit

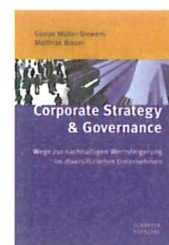
den Mitarbeitern verfahren wird, hinterlässt oft jahrelange Spuren auch bei denen, die im Unternehmen verbleiben.

Synergien sind auf dem Papier zwar leicht errechnet, doch ihre Realisierung stellt sich häufig als äußerst anspruchsvoll dar. Synergien sind Vorteile aus Zusammenarbeit, das heißt, sie finden nur statt, wenn A und B zukünftig konstruktiv zusammenarbeiten wollen. Sich unverstanden fühlende Mitarbeiter verfügen über sehr viele Möglichkeiten, Sand ins Integrationsgetriebe kommen zu lassen und damit den Erfolg des gesamten Vorhabens zu gefährden. Das heißt, man kann diese Synergien nur mit den Mitarbeitern erzielen – und nicht gegen sie. Hierfür braucht es Augenmaß für das Notwendige und Machbare sowie ein fundiertes Verständnis für die sogenannten „weichen Faktoren“ im Unternehmen.

Dies beginnt bei der Sinnstiftung. Wenn Mitarbeiter sich einem starken Wandel unterziehen sollen, dann wollen sie auch einigermaßen Herr über ihr eigenes Schicksal sein. Dazu gehört, dass mit ihnen gewissenhaft über das Vorhaben (Motive, Prozessablauf, Resultate) kommuniziert wurde. Dazu gehört auch die Akzeptanz unterschiedlicher Branchen- oder Länderkulturen, zwischen denen es sorgfältig Brücken zu bauen gilt. Diese

neu gewonnene Diversität gilt es in positive Energie zu wandeln, statt dass man es zu einem destruktiven Machtkampf der Kulturen kommen lässt. Obwohl zum Beispiel am Stammsitz der Swiss und der Lufthansa Deutsch gesprochen wird und beide Unternehmen der gleichen Branche angehören, so heißt dies noch lange nicht, dass die Kulturen beider Unternehmen gleich sind. Hier wurden mit viel Gespür für die weichen Faktoren die für einen Integrationserfolg erforderlichen Brücken gebaut.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die weichen Faktoren oft viel härter wirken als die harten. Wer dies trotz des herrschenden Zeitdrucks in einer Akquisition nicht zu berücksichtigen vermag, gefährdet fahrlässig ihren Erfolg – und damit auch das Wohlbefinden vieler Mitarbeiter.



Buchtipp:
Corporate Strategy & Governance – das neue Buch von Günter Müller-Stewens und Michael Brauer

1859
Alexander Clavel nimmt in seiner Fabrik für Seidenfärberei in Basel die Produktion von Fuchsin auf. 1873 erfolgt der Verkauf an die Firma Bindschedler & Busch.

1884
Bindschedler & Busch wird in eine Aktiengesellschaft mit dem Namen „Gesellschaft für Chemische Industrie Basel“ umgewandelt. Die Abkürzung „CIBA“ verbreitet sich so weitläufig, dass der Unternehmensname 1945 entsprechend geändert wird.