

Mergers & Acquisitions erfolgreich gestalten

Thema

Die folgenden Ausführungen entwerfen einen Rahmen für die Planung und Gestaltung einer Transition aus Sicht der Organisationsentwicklung. Unter Transition verstehen wir in diesem Zusammenhang das Zusammenführen von ganzen Unternehmen – z.B. durch eine Fusion oder Aufkauf – oder Unternehmensteilen: Abteilungen oder Bereiche, die neu zugeordnet werden – firmenübergreifend oder firmenintern. Aber auch Transaktionen wie Betriebsübergänge, fremdfinanzierte Übernahmen, Outsourcing / Insourcing, Spin-offs.

WSFB-Grundannahmen

Die folgenden Grundannahmen bilden die Basis für die weiteren Ausführungen:

1. Die Misserfolgsquoten von Fusionen liegen heute je nach Studie zwischen 50 und 85 Prozent.
2. Das Streben nach Synergien bringt oft auch hohe Opportunitätskosten mit sich. Es lenkt die Aufmerksamkeit der Manager ab von den Herausforderungen des täglichen Geschäfts und verdrängt andere Initiativen. Oft verursachen Synergieprogramme echte Rückschläge, beeinträchtigen Kundenbeziehungen, beschädigen Marken oder untergraben die Moral der Mitarbeiter – sie vernichten Werte, statt neue zu schaffen.
3. Den Begriff der Kultur einer Organisationseinheit (Firma, Bereich, ...) haben wir in unserem Grundlagenmodell – dem **WSFB**-System-Diamanten – operationalisiert: Die kollektiven Mentalen Modelle, die kollektiven Narrative und die Muster, die in der Organisation gelebt werden.
4. Kommen zwei Unternehmenskulturen zusammen, gibt es potentiell zwei Möglichkeiten:
 - ◇ Es findet eine „Einverleibung“ statt. Hier es gibt oft die „Sieger“, die Ihre Kultur durchsetzen wollen, und die „Besiegten“, die sich oft dagegen wehren.
 - ◇ Bei strategischen Akquisitionen, Joint-Ventures oder Fusionen ist in der Regel eine „Einverleibung“ nicht sinnvoll, wenn die mit dem Zusammenschluss angestrebten Ziele erreicht werden sollen. Es ergibt sich stattdessen die Chance, dass eine neue, gemeinsame Kultur entsteht. Diese Chance wird in der Realität oft nicht wahrgenommen – an diesem Punkt werden bei vielen Firmenübernahmen und Fusionen häufig die entscheidenden Fehler gemacht – und deshalb scheitert heute die Mehrzahl dieser Reorganisationsprojekte.
5. Bei der Zusammenführung zweier oder mehrerer Unternehmen entsteht auf alle Fälle ein Transition-Prozess. In der Regel beschränken sich auch heute noch viele Unternehmen darauf, diesen Prozess aus finanztechnischer und juristischer Sicht zu begleiten.

6. Eine zielführende Gestaltung des Transition-Prozesses aus der Sicht der Organisationsentwicklung hilft, die Chancen zur Realisierung der angestrebten Synergieeffekte und Kosteneinsparungen signifikant zu erhöhen. Und die in der Transitionphase unvermeidlichen Produktivitätsverluste und den Verlust von Schlüsselmitarbeitern zu minimieren.
7. Kulturelle Differenz ist bei einem strategischen Zusammenschluss der Erfolgsfaktor! – Der „cultural fit“ ist kein signifikantes Erfolgskriterium. Kulturelle Varietät hingegen schon eher. Erfolgsentscheidend ist vor allem die Kultur des Post Merger Managements selbst!
8. Post Merger Management ist kein Integrationsmanagement, sondern aktives Grenzmanagement → ein dynamischer Prozess der Vernetzung mit unterschiedlichen Intensitäten!
9. Diese Art von Prozessorientierung bedingt, dass für die Gestaltung zukünftiger Fusionen keine standardisierten Rezepte erstellt werden können. Möglich ist aber ein Rahmenmodell, das auf den jeweiligen Einzelfall angepasst und dann im eigentlichen Tun rollierend (= agil) ausgestaltet wird.

Was kann die Organisationsentwicklung zum Thema Fusionen, Mergers & Acquisitions in den einzelnen Phasen beitragen?

Im Vorfeld

Im Vorfeld der nach außen gerichteten Aktionen wird das Topmanagement aus der Sicht der Organisationsentwicklung über die organisationalen Aspekte bei Mergers und Acquisitions informiert.

Dadurch kann das Topmanagement Know-how aufbauen (welcher Manager hat schon gelernt, wie erfolgreich Fusionen durchgeführt werden?), die „Institution Organisationsentwicklung“ kann sich als kompetenter Ansprechpartner präsentieren und so sicherstellen, in das Transition Projekt frühzeitig mit einbezogen zu werden.

Vor der Akquisitionsentscheidung

Vor der eigentlichen Akquisitionsentscheidung hat das Management viele Aspekte zu Berücksichtigen. In der Due Diligence Phase kann aus der Sicht der Organisationsentwicklung zum Beispiel auf folgenden Gebieten Unterstützung zur Entscheidungsfindung erfolgen:

- Wo können durch einen Zusammenschluss Synergieeffekte auftreten?
 - Gemeinsam genutztes Know-how / Ressourcen?
 - Gebündelte Verhandlungsmacht?
 - Koordinierte Strategien?
 - Vertikale Integration?
 - Schaffung neuer gemeinsamer Geschäftsfelder?

- In welcher „Lebensphase“ befinden sich das eigene Unternehmen und der Übernahmekandidat?
- Welchen Wert haben die Kundenbeziehungen für das Geschäft?
- Wie passen die derzeitigen Visionen, Ziele und Strategien zueinander?
- Kulturdiagnose des eigenen Unternehmens und des Übernahmekandidaten mit geeigneten.

Inwieweit eine Erhebung der für diese Analyse notwendigen Daten von außen realistisch ist, wird im konkreten Einzelfall zu entscheiden sein.

Nach dem Beschluss

Unmittelbar nach der Entscheidung zur Akquisition stehen folgende Aktionen an:

- Grobplanung der Transition mit Aspekten wie
 - Projektbeschreibung
 - Rollen, Aufgaben und Verantwortungen (Entscheider / Transition Team / Change Agents /...)
 - Die Prozessphasen (Bildung eines gemeinsamen Verständnisses / Integrierte Planung / Umsetzung)
 - Monitoring Prozesse
 - usw.
- Erstellung der Kommunikationsplanung
- Personalentscheidungen: Die Toppositionen „richtig“ besetzen

Post Merger Integration Management

Besonders bei der Gestaltung des Post Merger Integration Management werden die Unterschiede in der philosophischen Grundhaltung der Verantwortlichen deutlich. Hier geht es um die Polaritäten:

- Wird mit Hilfe eines „Post Merger Cultural Integration Program“ versucht, eine gemeinsame neue Kultur aus den beiden alten Kulturen zu schaffen?
Oder
- wird durch ein aktives Grenzmanagement als ein dynamischer Prozess der Vernetzung mit unterschiedlichen Intensitäten eine (neue) Kultur des Umganges der beiden alten Kulturen miteinander entwickelt?

Die Reflexionen zu diesen Fragen und der Gestaltung der Prozesse – die Kultur der Transition Prozesse – sind aus unserer Sicht Schlüsselfaktoren für den Erfolg einer Transition!

Weitere wichtige Aspekte sind:

- ⇒ Fluktuationsmanagement und individualisierte Personalarbeit gehören zu den Kernprozessen einer Fusion!
- ⇒ Die Interventionsarchitektur aus Organisationsentwicklungssicht konzentriert sich auf die Konfrontation und Auseinandersetzung der verschiedenen Kulturen. Das Interventionsdesign sollte deshalb sehr prozessorientiert gestaltet werden.
- ⇒ Die Detailplanung im Rahmen der Grobplanung erfolgt rollierend (= agil). Für die Planung der Anfangsinterventionen bilden die Ergebnisse der Due Diligence Phase die Grundlage.
- ⇒ Leitlinien für diese Phase sind: Klarheit, Konfliktlösung, Konsensbildung, Vergemeinschaftung

Unterstützung durch die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden unterstützt Mergers & Acquisitions durch:

- Einbringen unseres Know-hows und unseren Erfahrungen bezüglich Fusions- und Transition Prozesse und Interventionen in sozialen Systemen
- Mitarbeit bei der Erarbeitung der spezifischen Vorgehensweise für die Phasen
 - vor der Akquisitionsentscheidung
 - nach dem Beschluss
 - Post Merger Integration Managementinklusive den entsprechenden Interventionsarchitekturen
- Erarbeitung des individuellen Interventionsdesigns zur Vernetzung der verschiedenen Organisationen
- Begleitung der Transition Prozesse, z.B. die Durchführung von Großgruppenveranstaltungen, Veränderungsworkshops und Konfrontationsmeetings, Konfliktmoderationen und Einzelcoaching
- Beratung der Projektleitung, Supervision des Projektteams, Projektreviews, Projektanierungen

Hans-Werner Bormann

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Hans-Werner Bormann ist geschäftsführender Gesellschafter der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, Unternehmensberater, Lehrberater, Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Change Management im Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater (BDU) und hat einen Lehrauftrag an der Hochschule Karlsruhe ‚Die innovierende Organisation – Veränderungs- und Lernprozesse zielführend gestalten‘.

hwbormann@wsfb.de