

## DIE SIEBEN GOLDENEN REGELN FÜR ERFOLGREICHE POSTMERGER-INTEGRATION-PROJEKTE

**Obwohl Unternehmensakquisitionen bzw. -fusionen gerade in Zeiten der konjunkturellen Konsolidierung ein häufig anzutreffendes Phänomen nicht nur auf den Finanzmärkten geworden sind, muss in der Mehrzahl der Fälle ein negatives Resümee derartiger Transaktionen gezogen werden: Die meisten Unternehmenszusammenschlüsse scheitern, wobei die Gründe für ihr Scheitern vorwiegend in der Postmerger-Integration-Phase zu suchen sind. Dr. Andreas Padberg, langjähriger Organisationsberater und Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, legt dar, wie sich die Erfolgsaussichten für die Durchführung eines Postmerger-Integration-Projektes durch die Befolgung von sieben einfachen Regeln entscheidend verbessern lassen.**

### Von Dr. Andreas Padberg

In zahlreichen Veröffentlichungen zum Themenfeld der Unternehmensakquisition bzw. -fusion<sup>1)</sup> wird immer wieder deren geringe Erfolgsquote hervor gehoben. Obwohl es – streng genommen – bislang für die Messung des Erfolges eines solchen Vorhabens kein generell als hinreichend valide anerkanntes Kriterium gibt (z. B. Entwicklung von Marktanteil, ROI oder Aktienkurs), kommen dennoch die meisten Studien zu dem Schluss, dass 60 bis 70 Prozent aller Fusionen misslingen. In einzelnen Branchen – wie etwa der Finanzdienstleistungsbranche – liegt die Misserfolgsquote gar bei 85 Prozent.<sup>2)</sup> Diese Aussage wird durch spektakuläre Einzelfälle wie etwa die im Frühjahr 2000 gescheiterte Zusammenführung von Deutscher Bank und Dresdner Bank gestützt. Ob man sich nun an der aus Sicht des Praktikers unfruchtbaren akademischen Diskussion über die Operationalisierbarkeit des Fusionserfolges beteiligt oder nicht: Unstrittig ist, dass mit einem Unternehmenszusammenschluss ein durchaus signifikantes Risiko verbunden ist.<sup>3)</sup>

Aktuellen empirischen Untersuchungen zu Folge liegt das größte Risiko für ein Scheitern von Akquisitionsvorhaben nicht in der Premerger-Phase, in der die Akquisitionsstrategie, die Partnerauswahl und die Due-Diligence-Prüfungen stattfinden (Risiko: 30 Prozent). Gleiches gilt für die anschließende Closing-Phase, in der die Verhandlungen geführt und zum Abschluss gebracht werden (Risiko: 17 Prozent). Das weitaus größte Risiko für das Scheitern von Fusionen liegt mit 53 Prozent vielmehr in der Phase der Postmerger-Integration (PMI).<sup>4)</sup> Glücklicherweise ist das Scheitern einer Unternehmensfusion in der PMI-Phase aber nicht vom Schicksal vorbestimmt, sondern ganz im Gegenteil: Die Erfolgsaussichten eines Zusammenschlusses steigen dramatisch an, wenn nicht nur die ersten beiden Phasen systematisch gemanagt werden, sondern wenn vor allem in der PMI-Phase sieben einfache Grundregeln beachtet werden:

**Regel 1: Etablieren Sie rechtzeitig eine leistungsfähige Projektorganisation!**

Während in den frühen Phasen einer Fusion lediglich ein vergleichsweise kleiner Personenkreis in das Vorhaben involviert ist (Unternehmensleitung, Strategie-, Finanz- und

Rechtsabteilung), muss ein Erfolg versprechendes PMI-Projekt auf eine wesentlich breitere Basis gestellt und mit angemessenen Projektmanagementressourcen ausgestattet werden. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass bei einer Fusion nach dem Closing so gut wie alle Unternehmensbereiche und damit Mitarbeiter vor tiefgreifenden Veränderungen stehen. Um so wichtiger ist, dass dies auch in der Projektorganisation abgebildet ist, um so alle möglichen Auswirkungen der Fusion im Unternehmen berücksichtigen zu können.

Neben einem Lenkungsausschuss an der Spitze („Integrationskomitee“), der aus der Unternehmensleitung besteht, und dem regelmäßig über den Fortgang der Integration berichtet wird, kommt vor allem der PMI-Projektleitung, die mit der operativen Projektsteuerung betraut ist, eine erfolgskritische Aufgabe zu: Sie verdichtet die zahlreichen Informationen über den Fortschritt der Integration in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen für den Lenkungsausschuss und koordiniert die Aktivitäten in den untergeordneten Projektteams. Als förderlich für den Projekterfolg im Sinne einer stark positiven Signalwirkung erweist sich hierbei die Wahrnehmung der Projektleitung durch eine Doppelspitze mit Projektleitern aus den beiden zu fusionierenden Unternehmen. Doch Vorsicht: Die beiden Projektleiter müssen ein adäquates Format aufweisen, um die zahllosen Konflikte austragen und aushalten zu können, die in den kommenden Monaten auf sie zukommen. Zudem muss ihre hierarchische Position im Unternehmen in etwa dem gewünschten Gewichtungverhältnis der Fusion entsprechen: Bei einem ‚Merger-of-equals‘ etwa müssen sich auch die beiden Projektleiter auf der selben ‚Augenhöhe‘ begegnen und ein vergleichbares hierarchisches Gewicht in die Waagschale werfen. Ebenso wichtig ist, dass schon frühzeitig über den Einsatz der PMI-Projektleiter nach Abschluss des Projektes nachgedacht wird: Nicht selten sind die Akteure nach ihrem PMI-Einsatz für viele andere Funktionsbereiche regelrecht ‚verbrannt‘, da sie im Verlauf des PMI-Projektes mit den Bereichsleitern persönliche Konflikte austragen mussten.

Eine Ebene unterhalb der PMI-Projektleitung wird in den Projektteams die operative

Integrationsarbeit geleistet: funktionsbereichsübergreifende, zentrale Koordinations- und Steuerungsaufgaben (z. B. projektbegleitende Kommunikation, Maßnahmencontrolling oder Klärung tarifrechtlicher Fragestellungen bei notwendigen Personaltransfers) durch sogenannte ‚PMI-Projektmanagementteams‘ einerseits (Kommunikationsteam, PMI-Projektbüro und HR-Team), und funktionsbereichsspezifische Konzeptarbeiten (z. B. Marketing, Vertrieb oder Logistik) durch PMI-Funktionsteams andererseits (Marketingteam, Vertriebsteam, Logistikteam etc.). Erfolgskritisch für die Projektleitung ist hier vor allem umfassende Transparenz über sämtliche Aktivitäten in den einzelnen Projektteams. Nur so kann sie diese effektiv koordinieren, Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen und bei Bedarf proaktiv gegensteuern – oder im schlimmsten Fall unmittelbar wirksame Maßnahmen im Sinne von Krisenmanagement ergreifen.

**Regel 2: Geben Sie dem fusionierten Unternehmen eine nachvollziehbare und tragfähige strategische Vision!**

Für die Kunden eines fusionierten Unternehmens stellt sich mit Bekanntwerden des beabsichtigten Zusammenschlusses in erster Linie die Frage, welche spürbaren Auswirkungen die Fusion für ihre konkrete Kundenbeziehung haben wird: Wird die Kundenbeziehung überhaupt fortbestehen, wird das fusionierte Unternehmen dem Kunden auch in Zukunft die gleich Bedeutung zumessen wie vor dem Zusammenschluss, und werden sich Preis- und Lieferkonditionen verändern? Häufig kommt der Kontakt zu wichtigen Kunden während einer Fusion weitgehend zum Erliegen, da die Ansprechpartner im Unternehmen selbst nicht wissen, wie die zukünftige strategische Ausrichtung sein wird und daher eher abwartend bis zurückhaltend agieren. Eine Situation, in der das Unternehmen verwundbar ist, und die in aller Regel dem Wettbewerb nicht lange verborgen bleibt.

Um so wichtiger ist es, für das neue Unternehmen zeitnah eine überzeugende Strategie zu entwickeln, die sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Markt verstanden wird. Dabei reicht es nicht aus, lediglich eine wenig konkrete Ex-post-Standardbegründung für den Zu-

sammenschluss zu nennen (z. B. Sicherung von Marktanteilen, Realisierung von Kostensenkungs- oder Synergiepotenzialen). Will man sämtliche Chancen nutzen, die eine Fusion bietet (z. B. Aufbrechen verkrusteter Strukturen, Bewirken eines Motivationsschubes für Mitarbeiter und Setzen neuer Erfolgsmaßstäbe), so ist es besser, eine mutige und zukunftsorientierte Vision vorzugeben, die sich in konkreten strategischen Zielen manifestiert. Ein Positivbeispiel hierfür lieferte Vodafone bei der Übernahme des Mannesmann-Konzerns Anfang 2000: „Wir wollen innerhalb eines Jahres europäischer Marktführer im Mobilfunk werden.“ Mit dieser unmissverständlichen Aussage von Vodafone-CEO Chris Gent wurde aufkeimenden Marktspekulationen (z. B. Umwidmung von Vodafone zu einem Industrie-Konglomerat) von Beginn an der Wind aus den Segeln genommen. Zugleich erhielten die Mannesmann-D2-Mitarbeiter eine neue Zielorientierung und wurden so auf den neuen Kurs eingeschworen (klare Fokussierung auf den Mobilfunk) – sie wussten von Anfang an, woran sie mit ihrem neuen CEO waren, und dass sie keine Zeit zu verlieren hatten, von der fusionsbedingten Innenorientierung ihrer Aktivitäten rasch wieder in Richtung Markt und Kunden umzuschalten. Auf diese Weise blieb der Konkurrenz so gut wie keine Zeit, aus der relativ kurzen Phase der Verwundbarkeit des Unternehmens in nennenswertem Umfang Marktkapital zu schlagen.<sup>5)</sup>

**Regel 3: Schaffen Sie bei der Besetzung von Führungspositionen rasch klare Verhältnisse!**

Eine große Gefahr für den Erfolg einer Fusion ist die Verunsicherung der Mitarbeiter. Je länger für den einzelnen Mitarbeiter unklar ist, wie sich die eigene Karriereentwicklung im neuen Unternehmen fortsetzen wird, desto mehr wächst in ihm die Angst vor einer möglichen Verschlechterung seiner Karriereperspektiven. Am schnellsten reagieren in einer solchen Situation erfahrungsgemäß diejenigen Mitarbeiter, die ohnehin über sehr gute Alternativen zum bisherigen Arbeitsplatz verfügen – der gefährliche ‚Heldenklau‘ beginnt: Headhunter und Wettbewerber wittern ihre Chance und werben wertvolle Leistungsträger ab, die sich mit jedem verstrichenen Tag ohne Konkretisierung der individuellen Karriereperspektive weniger an ihr bisheriges Unternehmen gebunden fühlen. Nicht selten etwa erleben gerade Investmentbanken einen ‚brain-drain‘ ungeahnten Ausmaßes, wenn Fusionen angekündigt und nicht sofort mit adäquaten Führungspersonalkonzepten unterlegt werden: Manchmal wechseln ganze Analystenteams auf einmal zu Konkurrenzinstituten und schwächen damit die Ressourcenbasis ihres bisherigen Arbeitgebers erheblich – so geschehen z. B. bei Dresdner Klein-

wort Wasserstein nach der Bekanntgabe der später geplatzten Fusion mit der Deutschen Bank im Jahr 2000.<sup>6)</sup>

Klare Verhältnisse und Verfahrenstransparenz sind bei fusionsbedingten Personalentscheidungen oberstes Gebot. Zunächst muss für die Unternehmensspitze entschieden werden: Wird es eine labile Doppelspitze geben, die für gewöhnlich vom Markt als Kompromisslösung mit geringer Halbwertszeit interpretiert wird, da sich oberste Unternehmenslenker nur selten durch die Fähigkeit zu partnerschaftlicher Führung auszeichnen, oder gelingt es einer zentralen Integrationsfigur aus einem der beiden Vorgängerunternehmen, sich an die Spitze zu setzen und dem fusionierten Unternehmen eine neue Richtung zu weisen? Ist diese Frage zufriedenstellend gelöst, muss für die erste und zweite Führungsebene unterhalb der Unternehmensleitung entschieden werden: Wer von den beiden bisherigen Leitern wird Chef der neuen Rechnungswesenabteilung, wer wird neuer Leiter der Personalabteilung etc. Da hier stärker funktionsspezifische Anforderungen in den Vordergrund treten, muss eine Auswahl getroffen werden, die sich nicht nur an der angestrebten Machtbalance und Ausgewogenheit im Gesamtunternehmen orientiert, sondern die auch individuelle Entwicklungspotenziale berücksichtigt. Als hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang die Durchführung eines Management Audit durch einen externen Dritten erwiesen, da er die häufig mit Scheinargumenten durchsetzte Diskussion um die Besetzung von Führungspositionen durch seine offensichtliche Objektivität erheblich versachlichen kann. Wichtig ist hierbei allerdings, dass über das Verfahren bei allen darin involvierten Führungskräften Transparenz besteht, um die Entscheidungsqualität der Personalauswahl nicht unnötig zu beeinträchtigen: Bei Wahrnehmung einer für alle existierenden Chancengleichheit reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, dass es im Anschluss einer Auditierung zu unproduktiven Gewinner-Verlierer-Interpretationen kommt.

**Regel 4: Kommunizieren Sie systematisch und offensiv über den Fortschritt der Integration!**

Nichts schadet einem Fusionsvorhaben mehr als Gerüchte zur Unzeit: Gerüchte im Markt, Gerüchte bei den Kunden, Gerüchte in der Belegschaft – all das bewirkt Verunsicherung und Unruhe, die von den eigentlichen Herausforderungen einer PMI ablenken. Lässt die PMI-Projektleitung ein Übermaß an Spekulationen zu, verliert sie dadurch Gestaltungsfreiräume und die Möglichkeit zur Handlungsinitiative. Statt dessen muss sie permanent reagieren und gerät so mehr und mehr in die Defensive. Auf kurz oder lang wird ihr so das Drehbuch für den Ablauf der PMI entgleiten.

Die unmittelbar nach dem ersten Bekanntwerden einer Fusion brodelnde Gerüchteküche lässt sich am besten dadurch abkühlen, dass sowohl für die marktgerichtete, externe als auch für die unternehmensinterne projektbegleitende Kommunikation ein systematisches Kommunikationskonzept erstellt wird, auf dessen Einhaltung penibel geachtet wird. Die zentrale Fragestellung, die vom Kommunikationsteam in diesem Zusammenhang beantwortet werden muss, lautet: „Wer sagt was zu wem zu welchem Zeitpunkt zu welchem Zweck und über welchen Kommunikationskanal?“ Seien es die Pressemitteilung der Unternehmensleitung auf einer Analystenkonferenz zur Vermeidung von Marktgerüchten, der interne PMI-Projekt-Newsletter mit Berichten über erste erzielte Erfolge bei der PMI (quick hits) oder die Informationsveranstaltung in einem Produktionsbetrieb zum Abbau von Verunsicherung bei den Mitarbeitern – alle Kommunikationsmaßnahmen müssen einem integrierten und konsistenten Kommunikationsplan folgen. Nur so ist gewährleistet, dass keine widersprüchlichen Informationen kursieren und Irritationen oder Verunsicherung bei Kunden oder Mitarbeitern entstehen.

Die Verschmelzung von zwei existierenden und zuvor gut im Markt etablierten Unternehmen zu einem neuen Organisationsgebilde stellt zudem die Marketingkommunikation vor große Herausforderungen – wie das Beispiel der 1999/2000 vollzogenen Fusion von Veba und Viag zu e.on zeigt: Nicht nur die Namen der Holdinggesellschaften Veba und Viag gingen im neu erdachten Kunstwort e.on auf, sondern auch die jeweiligen Tochtergesellschaften PreussenElektra und Bayernwerk gaben ihre alten Namen zugunsten des neuen Konstruktes e.on Energie auf. Dass bei einem solchen Vorgang im Hinblick auf den gewünschten Aufbau eines Marktenwertes nicht eindimensional gedacht werden darf, zeigte sich kurz darauf: Zwar konnte durch eine aufwändige Kommunikationskampagne (Volumen knapp 40 Mio. €) vergleichsweise kurzfristig ein hoher Bekanntheitsgrad erzielt werden (90 Prozent gestützte Markenbekanntheit), doch konnte im Markt nicht vermittelt werden, welches konkrete Leistungsversprechen sich mit der neuen Marke verbindet. Im Gegensatz zu Yello-Strom (USP: kostengünstig) wissen die meisten Kunden bis heute nicht, was sie von e.on zu erwarten haben. So gesehen wurde hier eine wertvolle Chance vertan, die mit dem Zusammenschluss von Veba und Viag einhergehende temporäre Aufmerksamkeit für den Aufbau von mehrdimensionalem Marktenwert zu nutzen und so den Verlust der bekannten Unternehmensmarken Veba und Viag bzw. PreussenElektra und Bayernwerk zu kompensieren.

**Regel 5: Leben Sie vom Zeitpunkt der Fusion an konsequent nur noch in der neuen Welt!**

Auch wenn es sich der eine oder andere vielleicht wünschen mag: Hat die PMI einmal den kritischen ‚point-of-no-return‘ überschritten, kann die Uhr nicht mehr zurück gedreht werden. Von diesem Zeitpunkt an birgt jede Bezugnahme auf die ‚gute alte Zeit‘ vor der Fusion die Gefahr einer ungerechtfertigten Glorifizierung der Vergangenheit, die den notwendigen klaren Blick auf die vor dem neuen Unternehmen liegenden Zukunftsaufgaben eintrübt. Außerdem wächst dadurch das Risiko einer konfliktrichtigen Lagerbildung innerhalb des Unternehmens: Die Mitarbeiter aus den beiden miteinander fusionierten Unternehmen verwenden viel Zeit und Energie darauf, dem jeweils anderen Lager die Überlegenheit der ‚bewährten Tradition‘ der eigenen Vorgängerorganisation zu beweisen. Nicht nur, dass solche Rechthaberei zu unproduktiven internen Machtkämpfen führen kann, sondern sie verhindert zugleich das Zustandekommen neuer, innovativer Lösungsansätze für aktuelle Problemstellungen. Eine Fusion bietet den Beteiligten immer auch das Potenzial, alte, über lange Jahre hinweg verkrustete Strukturen kritisch zu hinterfragen und aufzubrechen – so geschehen im Jahr 1989 beim Zusammenschluss der beiden US-Wirtschaftsprüfungsunternehmen Ernst&Whinney (E&W) und Arthur Young&Co. (AY&Co.) zu Ernst&Young (E&Y): Erst nachdem sich die Mitarbeiter von ehemals E&W und AY&Co. von ihren gewohnten Prüfungspraktiken geistig verabschiedet hatten, entstand der Freiraum für die Entwicklung eines neuen Prüfungsansatzes, der dem fusionierten Unternehmen einen gewaltigen Professionalisierungsschub und damit zugleich auch Produktivitätszuwachs erlaubte.<sup>7)</sup>

Ein vorrangiges Ziel jeder PMI muss es sein, Lagerbildungstendenzen frühzeitig zu verhindern und die Belegschaft rasch auf den Beginn eines neuen Zeitabschnittes in der Unternehmensgeschichte einzuschwören. Dies kommt einer Einladung gleich, rechtzeitig mit auf den bereits losgefahrenen Zug aufzuspringen, um nicht zurückgelassen zu werden. Äußerungen wie „Wir haben das früher aber schon immer so gemacht,“ sind rückstandslos aus dem aktiven Wortschatz zu streichen. Statt dessen sind überall im Unternehmen konsequent die Weichen in Richtung neue Zeit zu stellen: Dies beginnt beim äußeren Erscheinungsbild der Zentrale und der dezentralen operativen Geschäftseinheiten (Corporate Design) und setzt sich in der neu gelebten ‚One-firm-Philosophie‘ fort: Die Mitarbeiter von E&Y verstehen sich heute als E&Y-Mitarbeiter, nicht als Ex-E&W- oder Ex-AY&Co.-Mitarbeiter.

**Regel 6: Heben Sie die wahren Potenziale einer Fusion durch eine konsequente Harmonisierung von Führungsstrukturen, Prozessen und Managementsystemen!**

Bei vielen Fusionsvorhaben wird – zumeist aus Rücksicht auf vermeintliche Empfindsamkeiten zentraler Akteure – auf eine Realisierung von Verbesserungspotenzialen durch eine weitreichende Harmonisierung der Geschäftsaktivitäten verzichtet. Es wird toleriert, dass im Unternehmen unterschiedliche Ansätze zur Marktbearbeitung gefahren werden, nur um möglicherweise konfliktrichtige Entscheidungen zu vermeiden (z. B. regionale Aufteilung von Vertriebsgebieten mit Gebietsschutz und weitgehender Autonomie bei der Marktbearbeitung statt Zusammenlegung und marktorientierte Straffung der Vertriebsorganisation). Aber eines ist klar: So lassen sich mit Sicherheit keine nennenswerten Skaleneffekte erzielen.

Eine Fusion bietet den daran beteiligten Unternehmen die einmalige Chance, nicht nur aus dem Fundus von in den Vorgängerorganisationen bereits vorhandenen Problemlösungen zu schöpfen (‚Best-of-both-worlds‘-Ansatz), sondern die verbreiterte Ressourcenbasis strukturell so zusammenzuführen, dass eine überlegene dritte Problemlösung entstehen kann (z. B. neuer Prüfungsansatz von E&Y).

Dies gilt in ähnlichem Maße für die Ausgestaltung von Geschäftsprozessen (Supportprozesse analog): Durch das kritische Hinterfragen von existierenden Abläufen und deren anschließende systematische Neugestaltung lassen sich Effizienzsteigerungspotenziale aufdecken, die Verbesserungen in allen drei Prozessperformance-Dimensionen mit sich bringen: Zeit, Kosten und Qualität. Ein Beispiel hierfür kann der Ablauf der jährlichen Budgetplanungsrunde sein: Erst die direkte Konfrontation mit dem stark abweichenden, deutlich effizienteren Planungsverhalten des Fusionspartners etwa stellt das eigene langwierige Planungsritual mit endlosen Abstimmungsschleifen nachhaltig in Frage und ermöglicht so den längst überfälligen Tabubruch.

Gleiches trifft auch auf die Ausgestaltung und Anwendung von Managementsystemen wie etwa Anreiz- und Vergütungssysteme oder Reporting- und Controllingsysteme zu: Nicht selten kann etwa ein überzogenes gehaltliches Anspruchsdenken, das bei Mitarbeitern über die Jahre Einzug gehalten hat, erst dann wieder auf ein angemessenes Maß zurecht gestutzt werden, wenn die Veränderungsnotwendigkeit der Lohn- und Gehaltsstruktur durch den nicht widerlegbaren Erfolg des Fusionspartners mit einem deutlich leistungsorientierteren Vergütungssystem offenkundig wird. Oder die Ablösung des umfangreichen Reportingsystems mit einem hohen Anteil an redundanten Informationen durch ein professionelleres Controlling-

system auf Basis eines modernen Managementkonzeptes wie etwa der Balanced Scorecard. Was könnte schließlich mehr überzeugen als die Akzeptanz und nachweislich erfolgreiche Anwendung eines in der eigenen Vorgängerorganisation zuvor argwöhnisch beäugten und eher skeptisch beurteilten Führungsinstrumentes?

**Regel 7: Unterstützen Sie den Kulturwandel proaktiv, indem Sie für die Mitarbeiter Möglichkeiten zum Knüpfen von neuen persönlichen Kontakten schaffen!**

Neben der formalen Organisationsstruktur sind in Unternehmen seit jeher informelle Informationsbeziehungen zwischen den Mitarbeitern essentiell für eine effektive Wertschöpfung. Dieses sorgsam gepflegte Beziehungsgeflecht kommt durch eine Fusion regelmäßig vorübergehend aus dem Gleichgewicht, da sich die Informationsbedarfe der Mitarbeiter möglicherweise stark verändern, zahlreiche neue Kollegen aus der anderen Vorgängerorganisation in das etablierte Kommunikationsnetzwerk eintreten und bislang bewährte Informationsquellen aufgrund veränderter Machtkonstellationen oder Aufgabenabgrenzungen im Unternehmen versiegen. Es dauert einige Zeit, bis sich im neuen Unternehmen informelle Kontakte bilden, die eine wichtige Ergänzung der offiziellen Kommunikationsstruktur bilden – sprich: bis der temporär unterbrochene funktionsbereichsübergreifende ‚Flurfunk‘ wieder völlig intakt ist. Erst dann kann auch wieder davon ausgegangen werden, dass ein funktionierendes Ventil zur Verfügung steht, um das mit einer Fusion einhergehende emotionale Verlustempfinden zu bewältigen (z. B. Verlust des gewohnten Kollegenkreises, Identifikation mit der alten Firma oder Stolz auf die gemeinsame Unternehmenshistorie).

Die größte Herausforderung bei der gezielten Veränderung einer Unternehmenskultur ist der Umstand, dass sich diese nicht beliebig formen lässt, sondern nur indirekt gestaltet werden kann: Eine neue Unternehmenskultur lässt sich nicht mit einem Beschluss der Unternehmensleitung verordnen, sondern muss sich durch einen schrittweisen Wandel einzelner Komponenten des Führungssystems und der -kultur in die gewünschte Richtung vollziehen. Findet etwa ein Zusammenschluss zwischen einer Stadtparkasse mit großstädtischer Klientel und einer Kreissparkasse mit einer eher ländlich geprägten Flächenorganisation statt, so sind unternehmenskulturell bedingte Konflikte programmiert: Beide Institute mögen sich in den zurückliegenden Jahren auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden eingestellt und Erfolgsmuster gelernt haben, von denen sie nur ungern abweichen. Trotzdem müssen beide Seiten aufeinander zugehen, um für die neuen Herausforderungen im fortan erweiterten und

weniger homogenen Kundenkreis gerüstet zu sein. Um Verständnis für die erfolgreichen Verhaltensmuster der jeweils anderen Seite zu erzeugen, müssen dabei nicht nur funktionsbereichsspezifische Foren institutionalisiert werden (z. B. Kickoff-Workshops für die fusionierte Vertriebsorganisation), sondern zusätzliche Möglichkeiten zu ausführlicher informeller Kommunikation geschaffen werden (z. B. ein gemeinsames Abendessen mit den neuen Kollegen vom anderen Standort, Team-building-Events am Wochenende oder ein Umtrunk mit der benachbarten Abteilung). Diese gezielte Förderung persönlicher Kontakte führt zum Entstehen informeller Kommunikationsnetze, durch die im Bedarfsfall bisweilen wesentlich rascher Lösungen für Problemstellungen gefunden werden können, als durch die Einhaltung hierarchischer Berichtslinien und Kommunikationsstrukturen.

#### Fazit

Die Befolgung dieser sieben goldenen Regeln für die Durchführung von PMI-Projekten garantiert Ihnen zwar leider nicht den Erfolg Ihres PMI-Projektes, da dieser auch noch von vielen anderen Faktoren abhängt. Dennoch erhöht sich damit die Erfolgswahrscheinlichkeit für Ihr Projekt, da durch die Einhaltung der Regeln zumindest gewährleistet ist, dass die wichtigsten Aspekte einer PMI systematisch berücksichtigt werden – und das kann bei einem so komplexen Thema bereits der entscheidende Erfolgsfaktor sein.

#### Fußnoten

- 1) Die Unternehmensfusion stellt eine Sonderform der Unternehmensakquisition dar und weist im Hinblick auf die Integrationsphase zumeist die gleichen Problemstellungen wie eine Akquisition auf. Aus diesem Grund

werden die Begriffe Unternehmensfusion und -akquisition hier synonym verwendet.

- 2) Vgl. Träm, Michael (2000): Post-Merger-Integration, in: Fink, Dietmar (Hrsg.): Management Consulting, München, S. 289-309
- 3) Vgl. Padberg, Andreas (2000): Strategische Unternehmensnetzwerke versus Cross-border-Unternehmensakquisitionen, Wiesbaden, S. 111-157
- 4) Vgl. Träm (2000), S. 289-309
- 5) Vgl. Preissner, Anne (2004): „Die Farbe der Sieger“, in: manager magazin, 34. Jg., Nr. 4, S. 36-42
- 6) Vgl. Bell, Martin (2005): „Kampagne gegen Chaostage“, in: werben & verkaufen, 43. Jg., Nr. 11, S. 16-20
- 7) Vgl. [www.ey.com](http://www.ey.com) (24.3.2005)

**Der Autor ist nach über einem Jahrzehnt Beratungserfahrung in unterschiedlichen Topmanagementberatungen (Roland Berger Strategy Consultants, KPMG Peat Marwick Unternehmensberatung, PMM Management Consultants, BBDO Consulting) heute Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, einem virtuellen Consulting-Netzwerk. Das im April 2002 gegründete Unternehmen (bis Mai 2004: PadberX International Strategy & Organization Consultants GbR) hat seinen Sitz in München. PadberX ist auf die Organisationsberatung von Konzernunternehmen in den Wachstumsbranchen FinancialServices und LifeSciences spezialisiert.**