

Post Merger Identity

(Torsten Jung, PERSONAL, Heft 12/2001)

Vor dem Hintergrund globaler Konzentrationstendenzen sind Berichte über Unternehmenszusammenschlüsse in den meisten Industrien an der Tagesordnung. Für die nachhaltige Realisierung der Synergiepotenziale stellt sich die Integration der Kulturen und Neuausrichtung der Unternehmensidentitäten immer mehr als zentraler Erfolgsfaktor heraus.

Laut Business Week¹ werden die Kosten der Akquisition nur in 23 % der Fälle binnen 10 Jahren gedeckt. Maximal 40 % der Transaktionen werden von den beteiligten Managern nachträglich als Erfolg bezeichnet. Als Hauptursachen für das Scheitern nennen Entscheider kulturelle Unterschiede (85 %) sowie unklare Zielvorstellungen und die mangelnde Planung der Integration (80 %).

Besonders herausfordernd ist die Arbeit an Unterschieden der Kultur und Identität im Merger-Kontext, da sich an den Fragen der alten und neuen Identität viele latente Merger-Themen, wie der Kampf um Macht bzw. als „Gewinner“ oder „Verlierer“ aus der Transaktion hervorzugehen, kristallisieren. Zudem sind Unternehmenskultur und Identität schwer fassbar und Projektgruppen stehen oft vor der Frage, an welcher Stelle die Intervention beginnen soll. Daher wird die Arbeit an erfolgskritischen Themen wie Kultur und Identität häufig zu spät oder gar nicht aufgenommen. Im folgenden wird ein mögliches Ineinandergreifen von Kulturdiagnose, bewusst gestalteten Feedback-Schleifen und Identitätsarbeit im Rahmen von Großveranstaltungen als mögliche Elemente einer erfolgreichen Integrationsarbeit dargestellt.

Kultur- und Identitätsarbeit im Kontext von Mergers and Acquisitions (M&A)

Zunächst ist die Funktion von Unternehmenskultur und Firmenidentität im betrieblichen Geschehen zu klären.

Identität als das Gefühl, jemand zu sein, der trotz innerer und äußerer Veränderungen derselbe bleibt, ist für Unternehmen wie für Individuen ein Instrument der Bewusstseinsweiterung und damit der Identifizierung und auch Ausweitung des Handlungsspielraums.² Als die Unternehmens-Identität konstituierende Faktoren werden von Exner die Qualität der Umweltbeziehungen, die inneren Strukturen, der Unternehmens-Sinn / Mission und die Unternehmenskultur genannt.

Mit dem Verlust der alten Identität und Kultur geht eine grundlegende Verunsicherung der Mitarbeiter auf der Verhaltensebene einher. Dies wird verständlich, wenn man sich die stabilisierende Funktion der Unternehmenskultur vergegenwärtigt. Unternehmenskultur vermittelt Sinn und reduziert Angst. Sie regelt faktisch das Verhalten der Mitglieder – wenn auch oft unbewusst – und ist somit Grundlage für Leitlinien und Richtlinien. Sie vermittelt Orientierung, indem sie Grenzen setzt, Komplexität reduziert und Dinge begreifbar macht. Durch Unternehmenskultur entsteht Gemeinsamkeitsgefühl und Einheitlichkeit.³ Entstehen wird eine neue Kultur in jedem Fall – Die Frage ist, inwieweit das Management bewusst gestaltend eingreift, um Kulturentwicklung für den erfolgreichen Integrationsprozess zu nutzen. Wird der Prozess der Entstehung einer neuen Identität und Kultur dem Zufall überlassen, kann das kontraproduktiv und wettbewerbsgefährdend wirken.

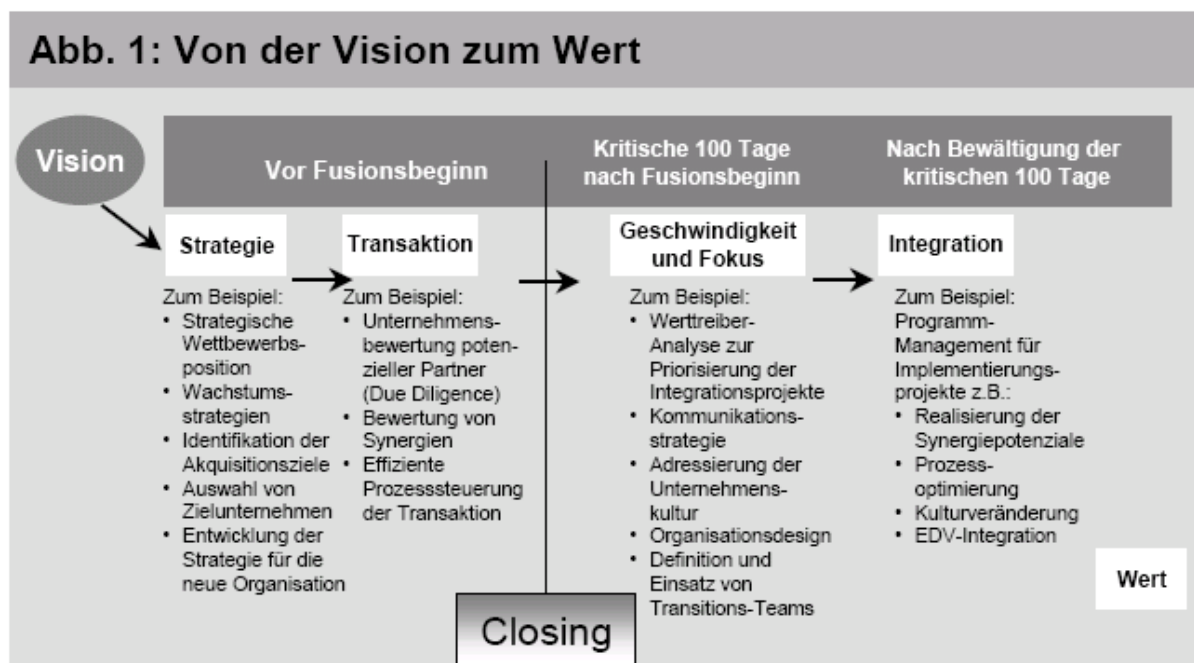
1 PricewaterhouseCoopers Executives Survey 2000

2 Vgl. A. Exner, „Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmer“; Orac-Verlag, Wien 1990

3 Vgl. Trebesch, Organisationskultur, OE 4, 1985

Im Rahmen der Strategieentwicklungsphase (vgl. Abb. 1) findet die strategische Wettbewerbspositionierung und die Identifikation möglicher Akquisitionsziele statt. Mit dem Letter of Intent wird die Transaktionsphase eröffnet, in deren Rahmen die Unternehmensbewertung potenzieller Partner (Due Diligence) und die Transaktion selbst vorgenommen werden. Oftmals herrscht die Tendenz vor, die Vorteile des Mergers oder der Akquisition in den Vordergrund zu stellen. Probleme werden zwar wahrgenommen, aber vor dem Hintergrund des noch ausstehenden Closings ungern thematisiert. Die anstehende Integrationsphase, die später zur Realisierung der Synergiepotenziale dient, wird i. d. R. bei der Transaktion kaum berücksichtigt. Es gibt kaum gelebte Konzepte, um langfristig die strategischen Ziele ergebniswirksam umzusetzen. Statt dessen wird häufig nach dem Motto „Abwarten und Reagieren“ gehandelt. Die Transaktionsphase endet mit dem „Closing“.

Als Auftakt der Integrationsphase, in der die eigentlichen Synergiepotentiale realisiert werden müssen, kommen den ersten hundert Tagen nach Fusionsbeginn besondere Bedeutung zu. Hier ist mit „Geschwindigkeit und Fokus“ vorzugehen, um Unsicherheiten und mergerbedingte Fluktuation der Leistungsträger zu vermeiden. Bei vielen M&A-Projekten ist jedoch zu beobachten, dass die Aufmerksamkeit des Top-Managements bereits mit dem Closing deutlich abnimmt. Da zudem i. d. R. die Integrationsthemen bis zu diesem Zeitpunkt weder systematisch und offensiv angegangen worden sind, noch eine breite Basis von Beteiligung der Mitarbeiter erzeugt wurde, kann es nicht überraschen, dass die Umsetzungserfolge oftmals ausbleiben.



Proaktive Identitätsarbeit als Lösungsansatz für erfolgreiche M&A-Prozesse

Bei der proaktiven Identitätsarbeit werden zeitnah, systematisch und reflektiert kulturelle Integrationsthemen aufgearbeitet und bereits im Rahmen der Transaktionsphase die entscheidenden Weichenstellungen für die Integrationsphase als „Prävention“ mit bedacht.

Zunächst werden die Herausforderungen und Ziele der Post Merger Integrationsarbeit dargestellt. Anschließend werden exemplarisch drei mögliche Elemente – die „Kulturdiagnose“, „Rückkopplungsschleifen“ und das „Merger Big-Lab“ – eines präventiven Post Merger Identity-Konzepts skizziert.

Herausforderungen und Ziele im Rahmen der Post Merger Integrationsarbeit

Der Erfolg eines Mergers hängt neben vielen anderen Faktoren v. a. von einer offenen Kommunikation und der Integration der betroffenen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ab. Ihre Ängste und Wünsche müssen erkannt und berücksichtigt werden. Die Verantwortlichen stehen vor der Herausforderung, in einem unsicheren Umfeld ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, das es möglich macht, konstruktive Veränderungen herbeizuführen. Die Unternehmen werden dabei vor eine Fülle neuer Herausforderungen gestellt:

- Große Verunsicherung und Orientierungslosigkeit belasten die Mitarbeiter. Zentrale Fragen sind: „Werde ich meinen Arbeitsplatz, meine Kollegen, meine Vorgesetzten behalten?“, „Wie wird sich mein Arbeitsumfeld verändern?“, „Was bleibt von unserem bisherigen Selbstverständnis/Identität übrig?“.
- Die Bandbreite der Emotionen unter den Mitarbeitern reicht von massiven Ängsten bis Euphorie, abhängig von der in Aussicht stehenden Rolle oder Funktion.
- Es existiert ein Bedürfnis nach Abgrenzung und Schulterschluss im eigenen Unternehmen. Der Merger-Partner wird, auch abhängig von dessen Vorgeschichte, als Fremdkörper oder gar Feind mit einer Mischung aus hohem Misstrauen und Ablehnung wahrgenommen.
- Es gibt eine starke Tendenz, operative Fragen in den Vordergrund zu stellen. Die Arbeit an Unternehmenskultur und Identität wird als Spielerei empfunden.
- Durch die verstärkte Auseinandersetzung mit der Identität des Fremdunternehmens wird die eigene Identität nochmals gefestigt und klarer. Es kann zu rigiden Tendenzen kommen: „Damals war alles besser“.
- Es gibt bei den Partnern im Bereich der Werte und Normen Gemeinsamkeiten und Differenzen. Hier ist Lernen und Respekt möglich.

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Zielsetzungen für die Post Merger Integrationsarbeit ableiten:

- Energie-Blockaden frühzeitig identifizieren und aufbrechen.
- Transparenz im Rahmen des Integrationsprozesses erzeugen, um damit Ängste und Abwehrreaktionen seitens der Mitarbeiter zu begrenzen.
- Gegenseitiges Vertrauen entwickeln, um unter den Merger-Partnern möglichst schnell die Basis für eine offene und reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten.
- Mitarbeiter in den Integrationsprozess einbeziehen, aktive Einflussnahme ermöglichen und somit nachhaltig motivieren.
- Eigenverantwortung fördern und fordern und das Verständnis erzeugen, dass die Integration ein Prozess ist, der Zeit, Energie und persönliches Engagement eines jeden Beteiligten fordert.

Ausgewählte Elemente einer Interventionsarchitektur für einen „Post Merger Identity (PMI)“-Prozess

Um die oben skizzierten Ziele zu erreichen, werden im folgenden drei Elemente einer bewährten Interventionsarchitektur für einen PMI-Prozess skizziert.

Abb. 2: Die Ergebnisse der Kulturdiagnose als Impuls für die Diskussion im Steuerkreis

- Was löst die Diagnose im Steuerkreis aus?
- Welche Identitätsaussagen zu Unternehmen A/B kristallisieren sich heraus?
- Welche Werte sind Unternehmen A/B wichtig?
- Wie wird das jeweils andere Unternehmen wahrgenommen (Selbstbild/Fremdbild)?
- Was ist wahr und was ist falsch (Glaubenssysteme A/B)?
- Wo sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede?
- Welche neuen Aspekte über den Post Merger-Prozess lassen sich ableiten, wie müssen wir darauf reagieren?

1. Kulturdiagnose

Zu Beginn des Prozesses wird eine Bestandsaufnahme der Unternehmenskulturen gemacht (Kulturdiagnose). Es kann sinnvoll sein, die Kulturdiagnose mit den möglichen Partnern bereits vor dem Closing durchzuführen. Die gewonnenen Einsichten dienen dazu, die Wahrscheinlichkeiten und Risiken möglicher Umsetzungshemmnisse besser abzuschätzen.

Hierbei bedient man sich qualitativer Interviews und hermeneutischer Textanalyseverfahren. Qualitative Interviews, als eine mögliche Form der Bestandsaufnahme, eignen sich, um zu verstehen, wie sich die derzeitige Situation, ihre Genese und Hintergründe aus Sicht der unterschiedlichen Gruppen der Merger-Partner darstellen. Zu berücksichtigen ist, dass bereits die Diagnose eine Intervention in das Klientensystem darstellt und daher Zuschreibungen und stark steuernde Fragen durch den Interviewer zu vermeiden sind. Die Interviews werden mit hermeneutischen Analyse-Verfahren ausgewertet. Der Vorteil hermeneutischer Verfahren liegt darin, dass sie der Komplexität sozialer Ereignisse und Situationen gerecht werden und die Zusammenhänge in denen die Aussagen der Befragten gemacht wurden, nachvollziehbar bleiben.

2. Rückkoppelungsschleifen

Rückkopplung mit dem Steuerkreis

Die Ergebnisse der Kulturdiagnose werden dem Steuerkreis in Form eines Workshops mitgeteilt („Rückspiegelung“), in dessen Rahmen die Diagnose-Ergebnisse als Impuls für die Diskussion im Steuerkreis genutzt werden (vg. Abb. 2). Vor dem Hintergrund der Diagnose werden die derzeit laufenden Post Merger-Initiativen kritisch hinterfragt und bewertet. Auf Basis wird die Veränderungsarchitektur verifiziert und grobe Interventions-Stoßrichtungen für den weiteren PMI-Prozess abgestimmt. Zudem wird die Form der Rückspiegelung an die Interviewteilnehmer beschlossen und das Grobdesign inkl. der Teilnehmer für das Merger Mini-Lab abgestimmt.

Rückkopplung im Merger Mini-Lab

Das Merger Mini-Lab ist die erste Veranstaltung mit den Multiplikatoren des Veränderungsprozesses nach der Kulturdiagnose. Der Begriff „Lab“ deutet an, dass es sich gewissermaßen um eine Laborsituation handelt, im Rahmen derer die folgende Großveranstaltung, das „Merger Big-Lab“, konzipiert und die Veranstaltungsideen getestet werden. Als generische Ziele des eintägigen Merger Mini-Lab gelten i. d. R.:

- Rückspiegelung der Diagnose-Ergebnisse an alle Teilnehmer der Interviews,
- Präsentieren der geplanten Interventions-Stoßrichtung und PMI-Architektur aus der Steuergruppe,
- Auswählen der Task Force zur Vorbereitung des Big Labs und weiterer Themen,
- Gewinnen von Multiplikatoren für das Big-Lab und Vorbereiten ihrer Rolle im weiteren Integrations-Prozess,
- Probelauf/Sounding für thematische Sequenzen des Big-Labs und Verifizierung der Hypothesen,
- Planen des weiteren Vorgehens bis zum Big-Lab.

3. Merger Big-Lab

In der Vergangenheit hat sich in der Beratungspraxis gezeigt, dass Großveranstaltungen ein hilfreiches Element im Rahmen eines Post Merger-Prozesses sind⁴. Das Merger Big-Lab ist eine Großveranstaltung mit einer Gruppengröße von bis zu 300 Mitarbeitern. Als Teilnehmer werden alle Multiplikatoren des Mini-Labs, Interviewteilnehmer und weitere Teilnehmer aller Hierarchien und funktionaler Bereiche eingeladen. Als generische Ziele des Big-Labs können

- Vermitteln der Aufbruchstimmung bei den Teilnehmern, Erzeugen eines Energie-Schubs für den Integrations-Prozess,

4 zur definitorischen Abgrenzung der Großveranstaltung vgl. Königswieser, Keil (Hrsg.), „Das Feuer großer Gruppen“, S.11ff

- Darstellung des Zusammenwachsens als einen gemeinsamen Prozess, für den jeder Einzelne Verantwortung übernehmen muss,
- Erzeugen des Dialogs über die alten Kulturen und deren Prägungen,
- Erzeugen des Dialogs über „das Neue“ sowie möglicher Bezüge zur persönlichen und beruflichen Identität eines jeden Einzelnen,
- Schaffung von wertschätzendem Raum, in dem auch schwierige Themen besprochen werden können und ehrliche zentrale Botschaften kommuniziert werden und
- Information über das weitere Vorgehen

gelten. Konkrete Designs und mögliche Abläufe zur Gestaltung derartiger Großveranstaltungen sind stets vom Kontext der speziellen Klientensituation und den Resultaten der Diagnose abhängig.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Merger Big-Lab eine hervorragende Möglichkeit bietet, Betroffene an Gestaltungsprozessen unmittelbar teilhaben zu lassen, indem sie plenar eingebunden werden. Es wird ein stärkeres Maß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erzeugt, indem die Mitarbeiter Informationen aus erster Hand erhalten und direkt in den Gestaltungs- und Entscheidungsprozess mit eingebunden sind. Sie werden nicht mehr lediglich durch e-mails, unidirektionale Medien oder „Stille Post“ mit Informationen versorgt. Hierdurch hat das Big-Lab eine stark energetisierende Wirkung und sorgt für einen Schub im gesamten Post Merger-Prozess.

Zusammenfassung

Die Reflexion des persönlichen Bezugs zur Unternehmenskultur erleichtert eine bewusste innere Positionierung der Mitarbeiter im neuen Unternehmen und setzt Energie für anstehende Aufgaben frei. Durch eine erste Auseinandersetzung mit „dem Neuen“ werden positiv konnotierte Bilder in den Köpfen erzeugt und die Bereitschaft zur persönlichen performance gefördert. Die Arbeit auf der Ebene der Werte und Identität fördert die Dialogbereitschaft zur Lösung operativer „alltäglicher“ Fragestellungen. Konflikte auf der operativen Ebene werden nach der Auseinandersetzung auf der Identitäts- und Werte-Ebene von den Beteiligten teilweise als „Stellvertreterkrieg“ entlarvt. Die Identitätsarbeit eröffnet somit ein größeres Maß an Handlungsvariabilität und führt zur Bereitschaft, anstehende Integrationsfragen konstruktiv zu lösen. Diese Bereitschaft der Betroffenen ist zwingende Voraussetzung, um mergerbedingte Synergien zu realisieren und somit die Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Kurzfassung

Im Rahmen der globalen Konzentrationstendenzen in vielen Industrien ist zu beobachten, dass die Realisierung der angestrebten mergerbedingten Synergien ausbleibt. Als ein zentraler Faktor wird die mangelnde Arbeit an der neuen Unternehmenskultur und Identität genannt. Der vorliegende Artikel skizziert drei Elemente eines präventiven praxiserprobten Integrationskonzeptes zur Arbeit an Unternehmenskultur und -Identität. Die Kulturdiagnose gibt ein klares Bild der Situation und stellt die Anschlussfähigkeit der folgenden Interventionen sicher, die Rückkopplungsschleifen gewährleisten die Akzeptanz des Managements und sorgen für Multiplikatoren im weiteren Prozess, die skizzierte Großveranstaltung sorgt für einen Energie-Schub im Prozess und garantiert eine breite Mobilisierung der Mitarbeiter für die Integrationsarbeit.