

## 15 „Rotkäppchen“

### Das Verhängnis unreflektierter Einverleibungen

*„Aber, Großmutter, was hast du für ein entsetzlich großes Maul!“ –  
„Daß ich dich besser fressen kann.“*

Wenn die Augen größer sind als der Mund, wenn mehr Wasser einverleibt wird, als der Magen dann verkräftet – dann hat nicht nur der Wolf namens Großmutter im Märchen Identitätsprobleme. Kooperativ zu wachsen, statt konzentriert zu fressen, ist nicht nur gesünder, sondern allemal auch nachhaltiger.

**Alexander Exner, Eva-Maria Preier**

#### Ausgangssituation

Es geht hier um die Geschichte zweier Unternehmen, die beschlossen haben, sich zu einem zusammenzuschließen, um in der „Weltrangliste“ ihrer Branche unter die Top 3 zu gelangen.

Berichte über Fusionen und Merger werden in den Medien mit Spannung verfolgt, Untersuchungen über Erfolge und Mißerfolge sowie über langfristige Folgen – positive wie negative – werden in Wirtschaftszeitschriften veröffentlicht (vgl. Beitrag „Spieglein, Spieglein an der Wand“).

Hintergrund dieses Artikels ist der 1999 durchgeführte Merger zweier internationaler, global agierender Wirtschaftsberatungsunternehmen. Das „neue“ Unternehmen ist jetzt nach unterschiedlichen Sparten und Ländern organisiert und beschäftigt insgesamt rund 100 000 Mitarbeiter. Der Auftrag an uns erging aus einer Unternehmenssparte in einem mitteleuropäischen Land, die aus den ursprünglich zwei Firmen mit 500 beziehungsweise 2500 Mitarbeitern hervorgegangen war.

## Das Modell lebt

Im Kontext unseres Modells stellt sich der Ablauf unseres ein- und einhalb Jahre dauernden Beratungsprojekts folgendermaßen dar:

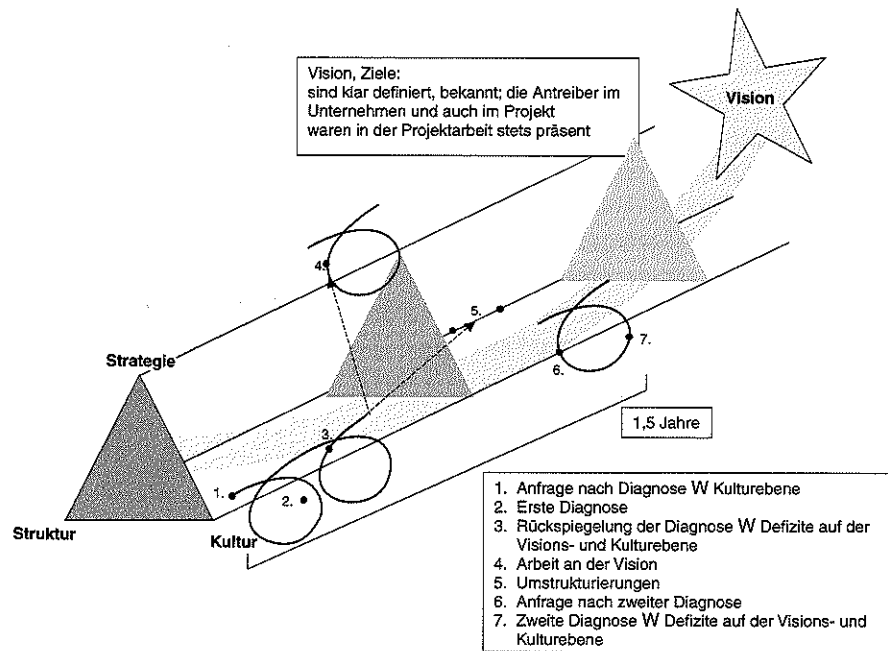


Abb. 15.1 Der Prozeß im SIM-Modell

## Der Ablauf

### 1. Anfrage nach Diagnose

Kurz nach dem Merger wurden wir beauftragt, eine Unternehmensdiagnose zu erstellen. Ziel dieser Diagnose war es, konkrete Ansatzpunkte für begleitende Maßnahmen hinsichtlich der *post merger integration* zu erhalten. Der Auftraggeber war durch ein fünfköpfiges Team aus dem mittleren Management repräsentiert, das quasi als Spezialeinheit (*task force*) die „post merger“-Phase unternehmensintern steuern sollte. Für die Erstellung der Diagnose wurde von uns ein Staff aus sechs Beratern eingerichtet.

### 2. Erste Diagnose

Im Vorfeld erarbeitete der Staff einen allgemeinen Interviewleitfaden und die Auswertungskriterien. Landesweit wurden insgesamt 15 2stündige Gruppen-

interviews mit je rund fünf bis zehn Mitarbeitern, die sozusagen einen repräsentativen Querschnitt durchs Unternehmen boten, geführt. Die Interviews wurden von je einem Berater geführt und auf Band aufgenommen. Die anschließende Auswertung wurde von zwei getrennt arbeitenden Beraterstaffs vorgenommen, wobei einer das Hauptaugenmerk auf die manifesten, der andere auf die latenten Inhalte der Interviews legte. Die Ergebnisse beider Auswertungen wurden abgeglichen, zusammengetragen und in zwei Berichten dargestellt.

### 3. Rückspiegelung der Diagnose

Die Ergebnisse der Diagnose wurden von uns dem Klientensystem (*task force*), der Unternehmensleitung und den Interviewten rückgespiegelt. Hier die wichtigsten Ergebnisse der ersten Diagnose:

- Zwei Unternehmenskulturen, die als völlig unterschiedliche, getrennte Welten erlebt wurden, prallten aufeinander: Eine stark regional organisierte und „familiäre“ (europäische) Kultur steht einer international organisierten und „einzelkämpferisch“ orientierten (amerikanischen) Kultur gegenüber.
- Die Mitarbeiter waren stolz auf die „Welten“, aus denen sie gekommen waren. So präsentierte sich zum Beispiel in der Vorstellungsrunde bei den Interviews jeder mit den Worten: „Ich bin aus Ex . . .“ Sie konnten sich mit dem neuen Unternehmen nicht identifizieren.
- Der Merger war für die meisten zwar logisch verständlich, emotional jedoch nicht nachvollziehbar.
- Die meisten Mitarbeiter und viele Manager sind überhaupt erst durch die Medien über den Merger informiert worden.
- Es gab keinerlei Vision für das neuentstandene Unternehmen.
- Es war keine strategische Gesamtorientierung erkennbar.
- Die neue Unternehmensleitung wurde als abgekoppelt und schwach erlebt, und die Repräsentanten der ehemaligen Unternehmensleitung fühlten sich entmachteter.

Aus dieser Diagnose ergab sich der weitere Ablauf.

### 4. Arbeit an der Vision

Die *task force* beauftragte zwei Mitglieder des Beraterstaffs, ein begleitendes Coaching durchzuführen, in dessen Verlauf ein Visionsprojekt gestartet wurde. Im Rahmen dieses Projekts wurden vorerst von der Unternehmensleitung erste Vorschläge zur Vision entwickelt. Dieser Entwurf wurde im Rahmen einer Großveranstaltung „gesundet“ und – auf Basis der dabei erhaltenen Impulse – von einer Gruppe fertiggestellt, die aus Delegierten der

Unternehmensleitung und der Führungskräfte bestand. Anschließend wurde in einem sehr aufwendig gestalteten *roll out* die Vision im gesamten Unternehmen vorgestellt und bearbeitet.

### 5. Umstrukturierungen

- Das Unternehmen veränderte im Laufe des folgenden Jahres zweimal seine Struktur.
- Neue, einheitliche Unternehmensführungs- und Steuerungssysteme wurden eingeführt.

### 6. Anfrage nach einer zweiten Diagnose

Im Herbst 1999 wurde uns der Auftrag für eine zweite Diagnose erteilt, die wie die erste gestaltet wurde. Diese Diagnose sollte als eine Art „Fusionsbarometer“ Rückmeldungen über die Auswirkungen des Mergers und der damit einhergehenden Neuerungen und Veränderungen auf der Kultur-, der Struktur- und der Strategieebene aufzeigen.

Damit eine neutrale Sichtweise der Interviewer gewährleistet blieb, wurden die Interviews sowie deren Auswertung nur von Beratern, die in der Zwischenzeit nicht im Unternehmen tätig waren, geführt. Offizieller Auftraggeber waren diesmal die für *human resources* Zuständigen.

### 7. Zweite Diagnose

Hier die wichtigsten Ergebnisse:

- Einheitlicher Tenor: „Merger“ ist gleichbedeutend mit der Erfahrung „Plötzlich war Chaos“.
- Die Unternehmensleitung wird jetzt zwar als stark, aber in noch höherem Maß als früher als von den Mitarbeitern abgekoppelt erlebt. Viele Mitarbeiter wissen nicht genau, wer eigentlich ihr Unternehmen steuert.
- Die Leitung versucht, mit viel Bürokratie und Administration das Unternehmen unter Kontrolle zu bekommen; diverse Systeme und Instrumente werden eingeführt und nach einigen Tagen wieder geändert. Die Mitarbeiter erleben das als nicht nachvollziehbaren Aktionismus.
- Die Fluktuation dürfte stark gestiegen sein; es gibt viele Gerüchte, aber keine konkreten Zahlen. Vor allem wichtige Schlüsselpersonen mit langjährigem Know-how und akquisitionsstarke Manager verlassen das Unternehmen.
- Die erarbeitete Vision wurde zwar im Rahmen eines aufwendigen *roll out* vorgestellt, aber von den Mitarbeitern weder inhaltlich verstanden noch emotional erfaßt. (Typischer Kommentar: „Weißt du vielleicht, was die uns sagen wollten?“)

- Es wurde zu einem Tabu, über die ursprünglichen Unternehmen und den Merger zu sprechen.
- Die Mitarbeiter sorgen sich um die Zukunft des Unternehmens, weil sie keinerlei Strategie für neue Geschäftsfelder erkennen und sich nach wie vor nicht mit dem Unternehmen identifizieren.

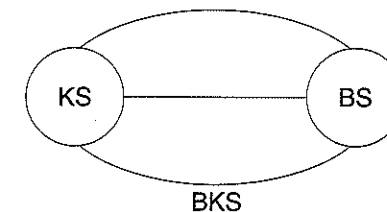
Die Ergebnisse der zweiten Diagnose sollten wie die der ersten von uns an die verschiedenen Gruppierungen des Unternehmens rückgespiegelt werden. Nach der Präsentation an die Leitungsgruppe wurden kurzfristig alle geplanten weiteren Präsentationen abgesagt – mit der Begründung, man habe hierfür nicht genügend Zeit. Diese Unternehmenssparte unseres Klienten ist derzeit weltweit auf der Suche nach einem neuen starken Partner. Das heißt: Der nächste Merger steht ins Haus.

### Reflexion aus Beratersicht

Das Ergebnis dieses Beratungsprozesses ist paradox: Wir wurden geholt, um das Kulturthema anzugehen, und erzielten in diesem Bereich nur sehr wenig Wirkung, jedoch starke Wirkung im Struktur- wie auch im Strategiebereich.

Aus unserer jetzigen Sicht waren die größten Stolpersteine und Hindernisse in folgenden Tatsachen begründet:

- Das Klientensystem (KS) und das Beratersystem (BS) waren zu lose gekoppelt, und daher entstand ein Berater-Klienten-System (BKS), das zu wenig Energie hatte, den Gesamtprozeß zu verantworten:



- Die Auftraggeber waren sowohl bei der ersten Diagnose (*task force*) als auch bei der zweiten Diagnose (*human resources*), was ihre Machtposition beziehungsweise Bedeutung im Unternehmen anbelangte, zu schwach besetzt.
- Die Integration der Ebenen Strategie, Struktur und Kultur war nicht ausreichend beziehungsweise gar nicht gegeben.

- Es gab keine Steuergruppe, die den gesamten Prozeß in allen drei Dimensionen hätte koordinieren können.
- Die *task force* hatte ihre Aufgaben in harte (neues Entlohnungssystem, neue Administration) und weiche (Subprojekt Kultur) Projekte aufgesplittet.
- Das Welt- und Menschenbild von BS und KS klappten auseinander. Das BS war „nur“ partiell (bei einigen wenigen Mächtigen) anschlussfähig.
- Die Integration von Linie und Projekt geschah nur lose und impulsiv.
- Prozeßdenken war im Unternehmen kaum vorhanden.
- Pioniergeist war zwar gegeben, doch mangelte es an
- Balance zwischen Verändern und Bewahren – letzteres war kein Thema.

Hier im Rückblick unsere wichtigsten Hypothesen zum Auftrag:

- Hidden agenda: Die Beratergruppe Neuwaldegg wurde engagiert, um intern einige aufgeregte Mitarbeiter und Manager zu beruhigen.
- Das Unternehmen schummelte sich um die Kulturecke herum und engagierte uns, um dieses Defizit abzudecken: „Wir als BS dürfen daran kitseln.“
- Die Rückspiegelung der Ergebnisse der zweiten Diagnose wurde verhindert, weil bereits der nächste Merger vorbereitet wurde und man für diese „Zwischenphase“ keine Energie mehr aufbringen konnte oder wollte.
- Die Schwierigkeit, zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen in ein neues Ganzes zu integrieren, spiegelte sich auch in den beiden schwer miteinander zu koppelnden Kulturen von Berater- und Klientensystem wider.

## Resümee

Die zentrale Frage, die nach einem Merger gestellt wird – nämlich, ob dieser gelungen ist –, muß differenziert beantwortet werden. Betrachtet man die derzeitigen Unternehmenskennzahlen, ist sie klar mit Ja zu beantworten: Das neue Unternehmen existiert, es hat sich innerhalb des Marktes positioniert und etabliert, und es verzeichnet Wachstumsraten. Richtet man das Auge auf *human resources*, Kultur, Vision und Zukunftsstrategien, muß man, zumindest aus heutiger Sicht, Zweifel über den Erfolg des Mergers äußern. Die meisten Mitarbeiter äußern große Sorge um die Zukunft, erleben die Fluktuation als bedrohlich, die neuen Steuerungssysteme und -instrumente als belastend und verwirrend und sehen kein Ziel am Horizont. Sie haben sich mit dem neuen Unternehmen noch nicht identifiziert. Zugleich wissen sie, daß auch

dieses Unternehmen in kürzester Zeit nicht mehr in derselben Form existieren wird, weil bereits der nächste Merger vor der Tür steht.

Wir als Berater bleiben nach der Arbeit in dieser Firma mit einem schalen Gefühl zurück. Einerseits haben wir nach unserem Verständnis von Beratung und Professionalität gute Arbeit geleistet, andererseits ist es uns nicht gelungen, bei den „Mächtigen“ im Unternehmen Verständnis für die gesamtheitliche Natur des Prozesses (siehe „Reflexion aus Beratersicht“) zu wecken. Obwohl sich also unsere Theorien wieder einmal in der Praxis als richtig erwiesen hatten, erfüllte uns das – da es sich um ein „Negativbeispiel“ handelte – nicht mit Genugtuung, sondern eher mit einem Gefühl der Frustration.