

# Verliebt, verlobt, verheiratet – glücklich?

*Wertschöpfung durch Mergers & Acquisitions*

*Michael Moeller/Barbara Heitger*

## 1. Einleitung

Mergers & Acquisitions (M&A) sind für viele Unternehmen eine wesentliche Stoßrichtung ihrer Wachstumsstrategie. Sie sind ein Kernelement ihrer Bemühungen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und der Wertschöpfung. M&A sind Mega-Interventionen im Rahmen jeder Unternehmensentwicklung, da sie – fast immer – weit reichende und radikale Veränderungen von Strategie, Strukturen und Kultur bedeuten. Die interne Unternehmensfunktion M&A hat somit eine enorme Gestaltungskraft. Umso mehr wundert es, wie stiefmütterlich diese Funktion bisher in der Unternehmenspraxis behandelt wurde. Als eigene Funktion sind M&A bisher in den wenigsten Unternehmen ausdifferenziert. Der professionelle Umgang mit M&A erscheint meist erst dann auf der unternehmerischen Tagesordnung, wenn es akut wird: kurz vor dem Deal – und manchmal noch später. Die M&A-Performance, d. h. die Wertschöpfung durch M&A, ist entsprechend beschämend. Oder anders gesagt: Kaum eine andere Funktion bietet mehr „room for improvement“. Dabei sind auch die anderen internen Unternehmensfunktionen wie HR, IT, Controlling oder Kommunikation angesprochen. Diese sind für die Steuerung und Umsetzung von Mergern von größter Bedeutung. Sie tragen meist die Hauptlast der Integration und stehen vor einer besonderen Herausforderung, weil sie sich durch die Integration häufig selbst bedroht fühlen, etwa durch Zusammenlegungen (z. B. aus zwei Bereichen wird einer) oder Personalabbau.

Gerade die zweite Hälfte der 1990er Jahre war von einer Fusionswelle ohnegleichen gekennzeichnet. Im Jahr 2000 fanden mehr Fusionen statt als jemals zuvor: Über 5 000 waren es allein in Europa, mit einem Transaktionswert von über 1 600 Milliarden Euro. Zwei Jahre später waren es nur mehr etwas über 3 000 Zusammenschlüsse mit einem Wert von rund 600 Milliarden Euro. Doch was uns immer wieder erschüttert, ist die Tatsache, dass fast alle Untersuchungen über den Erfolg von M&A zeigen, dass die meisten Zusammenschlüsse scheitern. Selden und Colvin (2003) schätzen, dass zwischen 1995 und 2000 durch M&A mehr Shareholder Value vernichtet wurde als durch das Platzen der Dot-Com-Blase: über 1 000 000 000 000 US-Dollar oder in Worten: mehr als 1 Billion US-Dollar. Anders gesagt: Diese Ergebnisse lassen die Unternehmensfunktion M&A als einen der größten Wertvernichter der letzten Jahre aufscheinen.

Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Studien zur Post-Merger-Performance von Unternehmen. Was diese Studien zeigen, ist ein Bild des Schreckens. 61 Prozent aller Fusionen werden nach fünf Jahren wieder rückgängig gemacht (Porter 1987) und rund 70 Prozent der Fusionen führen nicht einmal zu der erwarteten Börsenwertsteigerung (Jansen 1999).

Das sind ernüchternde Fakten. Da wir als Berater sehr häufig mit Unternehmenszusammenschlüssen befasst und dabei bestrebt sind, positive Impulse für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung unserer Klienten zu geben, hat uns diese mehr als ernüchternde Bilanz vergangener M&As und der Ausblick auf eine neue Welle solcher Transaktionen dazu angeregt, das Thema noch einmal intensiv zu beleuchten, und zwar aus systemischer Perspektive – sowohl konzeptuell als auch praxisbezogen. Unsere zentralen Fragen sind:

- Welche kritischen Erfolgsfaktoren und Lessons learned kann man aus der Erfahrung und der Analyse bisheriger Zusammenschlüsse ableiten?
- Was ist nötig, um künftige Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreicher zu gestalten?
- Wie ist somit die M&A-Funktion sinnvoll zu gestalten?

Dies erscheint uns vor allem deshalb relevant, weil bei Mergern stärker als bei anderen Veränderungsinitiativen die Logik der Gesetze, der Businesszahlen, des Geschäfts, der inhaltlichen Aufgaben zum Tragen kommt. Gleichzeitig verlangen aber auch die Gefühle ihren Platz. Dadurch entstehen widersprüchliche Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeiten für alle Beteiligten.

## 2. Lessons learned und Erfolgsfaktoren

Merger sind – wie gesagt – Mega-Transformationen. Unserer Erfahrung nach gehören Unternehmenszusammenschlüsse zu den radikalsten und umfassendsten Formen von Change. Es handelt sich häufig um ausgesprochen komplexe und anspruchsvolle Transformationen, die die Identität der beteiligten Organisationen massiv verändern oder zumindest in Frage stellen. In vielen Fällen geht es gleichzeitig um harte Schnitte (z. B. Personalabbau, Kostensenkung, Effizienzverbesserung, Reorganisation, neue IT, Änderung des Produktportfolios, neuer Firmenname, andere Führungskultur) wie um neues Wachstum (z. B. neue Geschäftsfelder, Produkt- und Prozessinnovationen).

Merger sind radikale Transformationen. Sie unterscheiden sich in einem fundamentalen Aspekt von anderen Veränderungsprojekten. Es kann sich das Koordinatensystem der Orientierung, das Bezugssystem für Mitarbeiter und Führungskräfte ändern und auflösen, denn manchmal steht scheinbar alles zur Disposition: die Strategie, die Organisationsstruktur und damit die Hierarchie, die Position im Unternehmen und damit der soziale Status, die Spielregeln der Zusammenarbeit und Werte der Organisation und damit die Orientierung für das Alltagshandeln. Die Ankündigung stellt für die Betroffenen all dies häufig ganz unerwartet und mit einem Schlag in Frage. In einer so vom Schlag gerührten Organisation geraten die mentalen Modelle beider Organisationen und ihrer Mitglieder ins Schwimmen.

Merger müssen auch bei Kulturdifferenzen nicht scheitern. Untersuchungen über das Scheitern von Post-Merger-Integration-Projekten führen als wichtigste Gründe Unterschiede in den Kulturen und Organisationen der sich zusammenschließenden Unternehmen an (Jansen 2000, S. 35 f.). Unserer Erfahrung nach ist es nicht die Unterschiedlichkeit der Kulturen, was Merger scheitern lässt, sondern die *Bewertung* der Organisationsmitglieder, dass diese Unterschiedlichkeit schlecht und von Nachteil sei. Wird Unterschiedlichkeit als Vielfalt angesprochen und als wertvolle Ressource gesehen, die neue Chancen eröffnet, können Unternehmen von Mergern ohne Cultural Fit sogar profitieren. Entscheidend ist damit die Gestaltung der Kultur und des Prozesses der Integration – nicht die Kultur der beteiligten Unternehmen.

Merger sind nie ein „Pappentier“. Vor allem das Top-Management neigt dazu, Integrationsanforderungen, -schwierigkeiten und -kosten zu unterschätzen. Vor allem Manager, deren Unternehmen schon einige Akquisitionen getätigt haben, sind diesbezüglich gefährdet, wenn die Vorerfahrungen hinsichtlich Kontext und Lessons learned nicht hinreichend reflektiert wurden. Die Gefahr liegt darin, dass eine unzutreffende Generalisierung dieser Erfahrungen von einer Tendenz zur Zentralisierung von Entscheidungen, zur Vernachlässigung der Integration von externen Stakeholdern sowie einer Unterschätzung des Merger-Syndroms und des Zeitbedarfs für die Umsetzung begleitet wird (Jansen 2000, S. 46). Hinzu kommt, dass das Top-Management in der Regel beim Durchlaufen der Change-Phasen (Heitger/Doujak 2002, S. 232) der eigenen Organisation erheblich voraus ist, da es sich ja schon wochenlang intensiv mit dem Zusammenschluss befasst hat, noch bevor irgendein Mitarbeiter davon erfährt.

Oft haben wir es in Merger-Prozessen erlebt, dass schon kurz nach der Ankündigung das Management von einer Flut drängender Fragen überschwemmt wird. Die Gefahr ist groß, davon hinweggerissen zu werden oder zu versuchen, sich mit operativem Durchwursteln über Wasser zu halten. Viele Führungskräfte fühlen sich in dieser Phase vom Top-Management allein gelassen. Dies kann nicht nur zu Fehlsteuerungen im Fusionsprozess führen, die ein Zurückrudern erfordern, sondern auch zum Burnout gerade im mittleren Management, auf dessen Präsenz und produktive Beiträge es aber für das Gelingen des Zusammenschlusses besonders ankommt. Viele Fusionen scheitern an der hohen Fluktuation im Management. So verdreifacht sich die Fluktuationsrate bei gekauften Firmen im ersten Jahr nach der Übernahme und ist selbst neun Jahre nach der Übernahme noch rund doppelt so hoch wie in Unternehmen, die selbstständig blieben (Krug 2003).

- *Unrealistische Versprechungen des Top-Managements*
  - Logbuch über Gespräche führen
  - eigenen Handlungsspielraum erhalten
  - Sicherheit/Orientierung durch ein „Big picture“ zum Umsetzungsprozess (Architektur und Masterplan) statt durch inhaltlich konkrete Zusagen geben
  - „Tacheles“ reden – regelmäßig und interaktiv, besser konsequent klar als immer wieder nachbessern
  - Wie umgehen mit „heißen Eisen“?
- *Das Warum, Was und Wohin des Mergers ist unklar oder „nur“ mit Zahlen begründet*
  - Zukunftsbild/Strategie inhaltlich erarbeiten
  - Wachstumsziele und Geschäftsmodell definieren
  - Organisation und Steuerungsgrößen möglichst rasch konkretisieren
  - Werthaltung im Top-Management zu „heißen Eisen“ entwickeln
  - Klären: Welchen Merger wollen wir (siehe Abb. 6 und 7)?
- *Steuerung des Merger-Prozesses ist nicht transparent*
  - Architektur und Prozess stabil und klar – aber offen für inhaltlich Neues (Turbulenzen)
  - top-down starten/Projekt-Office einrichten
  - klären, wann wir erfolgreich sind, und Integrieren der PMI-Schwerpunkte in Ziele der Führungskräfte
  - dezentrale Personalentscheidungen vor Ort (Procedere und Support durch HR)
  - Mitwirken und -gestalten als Maxime
- *Versteckte Abwertung des jeweils anderen Unternehmens bzw. Machtkampf um Vorrangstellung*
  - Wertschätzung für sich und andere als Maxime
  - Unterschiede klar kommunizieren (was für ein Merger und welche Steuerungsphilosophie für Integrationsprozess)
  - „merger of equals“ hat hohes Potenzial für eskalierende Konflikte
- *„Wer bleibt, wie er ist, gewinnt, wer sich ändern muss, wurde übernommen und hat verloren“ – als Bewertungsmaßstab*
  - Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten geben (neues Commitment zwischen der Firma und dem Mitarbeiter – neuer „materiellpsychologischer Vertrag“)
  - Beispiel: alle Stellen neu ausschreiben
  - keine gleichwertigen Doppelbesetzungen in der neuen Linie – Gefahr der Lähmung
- *Innenorientierung als Sog*
  - Außenwettbewerb und neue Orientierung im Geschäft als gemeinsame PMI-Initiativen erzeugen am meisten Kraft (Kundenorientierung, Arbeit mit Lieferanten etc.)
  - Quick wins, die marktwirksam sind, aktiv planen
  - 20 Prozent der wichtigsten Kunden/Partner sofort ansprechen: Was ändert sich an Ausrichtung/Ansprechpartnern/Geschäft – was bleibt wie bisher?
  - Top-Management: regelmäßiger Kontakt mit den zehn wichtigsten Kunden/Partnern (Input abholen)
- *Jeder bleibt an seinem Arbeitsplatz*
  - physische Nähe im Tagesgeschäft ist entscheidend für gelungene Integration
  - im Alltag zusammen sein, Umzug und Abteilungen mischen
- *Mitarbeiter beider Unternehmen auf Arbeitsebene lernen einandergar nicht/zu spät kennen, sollen zusammenarbeiten, ohne vorher je Kontakt gehabt zu haben*
  - kennen lernen zu Beginn: Personen – Aufgaben – Kompetenzen/Know-how (was können wir/andere; worauf sind wir/andere stolz)?
  - Gemeinsames erleben, Spaß haben
- *Kleine, aber sichtbare Themen im Alltag nicht professionell managen (E-Mail-Adressen, Visitenkarten, Website, Intranet ...)*
  - schnell und kompetent, im Alltag verankern

*Tabelle 1: Typische Stolpersteine bei Mergern und wie man damit umgehen kann*

Merger haben die Gravitationskraft von Schwarzen Löchern. Schwarze Löcher im Weltall faszinieren viele auf Grund ihrer enormen Kraft, sämtliche Materie und sogar Licht in sich hineinzuziehen. Merger wirken in mehrfacher Hinsicht ganz ähnlich. Erstens geht von ihnen eine solche Kraft aus, dass alle Beteiligten und Betroffenen scheinbar nur noch fasziniert in ihre Richtung blicken können. Damit wird der Merger zum zentralen Thema jeder formellen und informellen Kommunikation in der Organisation und mit den Umwelten (Kunden, Wertschöpfungspartner). Gleichzeitig verschiebt sich damit der Fokus der Aufmerksamkeit: weg von Markt, Wettbewerbern und Kunden, hin zur eigenen Organisation. Die Sogkraft dieser Binnenorientierung ist in vielen Fällen so hoch, dass Kunden und Tagesgeschäft vernachlässigt werden und Wettbewerbern ein unerwartetes Geschenk gemacht wird. So war die Wirtschaftspresse im Sommer 2003 voll von Berichten über SAP, die sich gute Chancen ausrechnete und auch realisierte, verunsicherte und vernachlässigte Kunden der Wettbewerber zu gewinnen und somit als Sieger aus der Übernahme von J. D. Edwards durch Peoplesoft und von Peoplesoft durch Oracle hervorzugehen.

Merger sind eine Frage der Inszenierung und der glaubwürdigen Orientierungsstiftung. Für Unternehmenszusammenschlüsse werden die unterschiedlichsten Begründungen genannt, etwa Kostensynergien im Einkauf oder durch Abbau von Personal, die gemeinsame Erschließung von Kundengruppen und Cross-Selling-Potenzialen, die Steigerung der Innovationskraft bzw. der Erwerb neuer technologischer Kompetenzen oder „Economies of Scale“ und internationale Präsenz. Es macht einen großen Unterschied, unter welchen Motiven ein Zusammenschluss eingegangen wird und welche Begründungen genannt werden. Es entstehen ganz unterschiedliche Bilder in den Köpfen der Stakeholder: Harte Schnitte, die Ängste auslösen, oder Chancen auf neues Wachstum, die Hoffnungen und Motivation fördern. Niemand wird die hehren Botschaften über die goldene Zukunft des fusionierten Unternehmens annehmen und glauben, wenn nicht zuvor offen und ehrlich über die zu erwartenden harten Schnitte gesprochen wurde. Schwierig wird es im Integrationsprozess immer dann, wenn harte Schnitte anstehen, diese aber nur scheinbar im Lauf der Zeit bekannt werden. Dann entsteht eine Atmosphäre des permanenten Misstrauens und der Angst, die das Erschließen der Wachstumspotenziale verhindert und die Glaubwürdigkeit des Managements untergräbt. So sind auch die vielfach verkündeten „mergers of equals“ Inszenierungen, die zu Beginn vieles erleichtern, aber wie ein Bumerang zurückkommen, wenn sich im Integrationsprozess dann doch die Ungleichheit der Partner herausstellt. Die Folgen sind Enttäuschungen und Konflikte, die sich nicht nur in zynischen Witzen über den Merger Luft machen, sondern auch zu Defensivroutinen der Beteiligten führen.

Die Zukunftsbilder entstehen und integrieren sich nicht von selbst. Die Beteiligten haben zu Beginn häufig unterschiedliche Bilder über die Art des Mergers, die künftige Strategie, Organisation, Führung und Kultur des gemeinsamen Unternehmens, die aber zunächst verdeckt bleiben, wenn nicht frühzeitig ein Austausch darüber stattfindet. Diese latenten Unterschiede führen permanent zu kleinen Unstimmigkeiten und Konflikten, bis sie schließlich eskalieren und ein Dialog über Zukunftsbilder beginnen kann. Wir vermuten, dass ein wesentlicher Grund für das zeitliche Verschieben des Austausches über Zukunftsbilder darin liegt, das Zustandekommen des Deals nicht zu gefährden. Die Folge sind jedoch Konflikte,

Energieverluste und möglicherweise auch Blockaden, die in der Post-Merger-Phase offen zu Tage treten und in der Regel auf dem Rücken des mittleren Managements und durch das mittlere Management ausgetragen werden.

M&A sind bislang in den meisten Unternehmen eine wenig ausdifferenzierte interne Funktion, die nur fallweise (wenn man eine Fusion oder Übernahme plant) und durch wechselnde Personen (ad hoc gebildete Teams aus Top-Managern, Stabsfunktionen und externen Beratern) wahrgenommen wird. Vielfach wechselt die Besetzung auch je nach Phase im M&A-Prozess: Während zu Beginn Top-Management, Investmentbanker und Anwälte dominieren, übernehmen in der PMI-Phase häufig mittlere Manager, Personaler und Organisationsberater die zentralen Rollen. Eine durchgehende Prozesssteuerung über alle Phasen hinweg oder gar eine fix besetzte M&A-Fachabteilung mit Gesamtverantwortung über alle Prozessphasen hinweg findet man nur in wenigen Unternehmen, z. B. bei Cisco, die M&A als Kernelement ihrer Wachstums- und Innovationsstrategie wahrnehmen.

Soweit eine erste Zwischenbilanz, die sich aus der Praxis von Mergers & Acquisitions ziehen lässt. Eines ist klar: Kein Merger gleicht dem anderen. Dennoch lassen sich aus diesen Lessons learned einige Erfolgsfaktoren und Empfehlungen ableiten, um die M&A-Performance von Unternehmen zu steigern und Merger erfolgreich zu gestalten.

- *Merger brauchen viel Außenorientierung* sowie eine klare und intensive Kommunikation mit externen Stakeholdern wie Kunden und Wertschöpfungspartnern. Dies hilft, um dem Binnensog zu entkommen, und schafft Orientierung darüber, was die Integration für externe Stakeholder bedeutet. Pointierte und schnelle gemeinsame Aktivitäten Richtung Markt stärken die Integration enorm.
- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist es, frühzeitig *klare und gemeinsam getragene Zukunftsbilder* bezüglich Vision, Strategie, Organisation und Kultur des fusionierten Unternehmens zu schaffen. Es geht um Eckpfeiler und das Gesamtbild, das dann im weiteren Integrationsprozess detailliert und näher ausgestaltet wird. Dabei geht es vor allem auch darum, ein gemeinsames Bild über die Art des Zusammenschlusses und eine Architektur mit Masterplan und Meilensteinen für den weiteren Integrationsprozess zu entwerfen.
- *Post-Merger-Performance erfordert einen Prozess, der schon pre-merger beginnt.* Erfolgreiches Post-Merger-Integration-Management setzt eine Integrationsplanung, eine Due Diligence, die auch kulturelle und organisatorische Aspekte einbezieht, sowie eine realistische Bewertung der Integrationskosten in der Pre-Merger-Phase voraus.
- *Post-merger beginnt pre-merger:* Was vorher gewesen ist, welche Erwartungen es gibt und welche Beziehungen und Bilder es mit und über die anderen bislang gab – das ist die Basis, auf der im Integrationsprozess aufgesetzt wird.
- *In der Post-Merger-Phase geht es nicht um gleichmachende Integration, sondern um wertschätzende Differenzierung:* Integration, häufig als Vereinheitlichung und Anpassung verstanden, schürt Ängste bei Mitarbeitern und Führungskräften und versperrt den Blick auf die Vielfalt notwendiger und sinnvoller Vernetzungsformen in der Post-Mer-

ger-Phase. „Schlichte Integration und Harmonisierung schafft keine Voraussetzung für eine zukunftsfähige Organisationsform“ (Jansen 2000, S. 35). Es geht somit immer um beides: um Integration und das Gegenteil – wertschätzende Differenzierung und Vernetzung. Konflikte entstehen durch Überintegration: Daher ist mehr auf Differenzierung und Anerkennung von Unterschieden als Ressource zu setzen.

Merger-Prozesse sind, wenn es um mehr als „Koexistenz“ geht, Veränderungen 2. Ordnung (Transformation) zum Quadrat. Sie bedeuten für beide beteiligten Systeme Veränderung – mit Blick auf eine *gemeinsame* Zukunft und Identität. Damit geht es im Unterschied zu anderen Change-Vorhaben eben nicht nur um die evolutionäre oder „radikale“ Veränderung des eigenen Unternehmens, sondern um die integrierte Veränderung zweier Unternehmen in einer zu entwickelnden Beziehung zueinander, die von Wettbewerb und Kooperation zugleich geprägt ist. Die Qualität und Gestaltung der Beziehung zueinander ist ausschlaggebend für das Gelingen des Merger-Prozesses. Zugleich wird diese Gestaltung von allen Beteiligten mit hoher Aufmerksamkeit und Sensibilität beobachtet und interpretiert: Wer bestimmt die Gestaltung im Prozess? Welche Personen werden dafür nominiert? Wessen Strategien und Spielregeln setzen sich durch?

Bei keinem anderen Veränderungstyp sind die Involvierten in einer solchen Intensität Beteiligte und Gestalter zugleich. Dabei verfügen sie zunächst weder über eine gemeinsame Landkarte darüber, wie Markt, Geschäft, Organisation und Führung zu verstehen sind, noch haben sie ein „Beziehungsnetzwerk“, um diese Landkarten sichtbar werden zu lassen und zu verhandeln. Spürbar wird das in der Praxis an der hochgradigen Irritierbarkeit: Fragen nach Wertschätzung der eigenen Erfolge und Fähigkeiten durch den jeweils anderen prägen das Geschehen ebenso wie der Wunsch, eigene Identitätsanteile durchzusetzen bzw. zu schützen. Die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz sinnvoll und produktiv zu gestalten und zugleich eine gemeinsame Arbeitsbasis zu schaffen, die es erlaubt, sich selbst und das andere Unternehmen in allen Dimensionen kennen zu lernen und zu verstehen, ist die große Herausforderung auf der prozessualen Seite von Mergern.

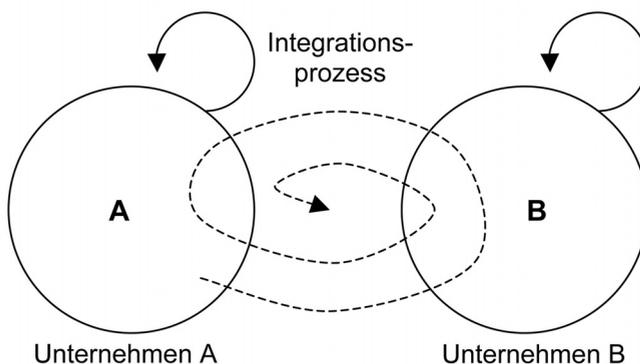


Abbildung 1: Merger sind Veränderungen 2. Ordnung zum Quadrat

Ein Merger-Prozess ist vergleichbar mit einer Reise in ein unbekanntes Land, mit Reisegruppen, die einander nicht kennen, aber wissen, dass sie die nächste Zeit zusammen verbringen werden und dass das Gelingen der Reise davon abhängt, wie gut sie zusammenwirken. Dort, wo Klarheit über die Reiseroute und -ergebnisse (Strategie, Strukturen und personelle Besetzungen) noch nicht möglich ist, um inhaltliche Orientierung und Stabilität zu geben, ist zumindest Klarheit darüber zu schaffen, wie, wann und von wem die Reiseroute geplant werden wird (Architektur, Prozess und Meilensteine der Integration), um Prozessorientierung und -stabilität zu geben. Eine ausdifferenzierte M&A-Funktion würde – um in diesem Bild zu bleiben – die Rolle einer professionellen Reiseleitung übernehmen, die Fachwissen über das Reisen sowie Erfahrungen aus früheren Reisen in die Planung und Gestaltung von Reiseroute, -events und -ergebnissen einbringt, die Reisenden entsprechend berät sowie den Verlauf mitplant und unterstützt.

### 3. Steigerung der M&A-Performance

Was können Unternehmer und Manager tun, um die Post-Merger-Performance ihrer Organisation zu steigern und künftige Zusammenschlüsse nachhaltig erfolgreich zu gestalten? Aus unserer Sicht braucht es dafür eine gesamthafte Herangehensweise, die alle Phasen und Aspekte von M&A integriert sowie auf einer jeweils passenden M&A-Strategie und -Lernorganisation aufbaut. Wir wollen hierfür ein integriertes M&A-Performance-Framework vorschlagen. Es zeigt, welche Aufgaben eine M&A-Funktion umfassen sollte, um nachhaltige Wertschöpfungsbeiträge liefern zu können.

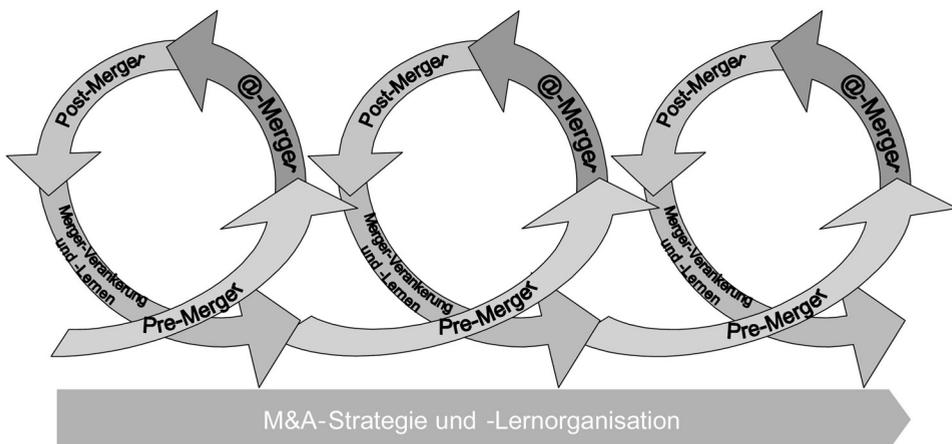


Abbildung 2: M&A Performance Framework

## M&A-Strategie und -Lernorganisation

Strategie und ein klares Gesamtkonzept für den Merger sind bereits pre-merger zu entwickeln, um Merger aktiv und umfassend managen zu können. Einmal-Aktionen bringen fast nie, was man sich von ihnen verspricht. Studien zeigen, dass diejenigen Unternehmen, die häufigere und dafür kleinere Übernahmen tätigen, erfolgreicher sind als diejenigen, die dies bloß gelegentlich oder nur einmal tun. Am erfolgreichsten sind diejenigen, die systematisch kaufen – und zwar sowohl während der Hochkonjunktur als auch in Krisenzeiten (Rovin/Lemire 2003). Bei den Unternehmen, die mit ihren M&A-Aktivitäten am erfolgreichsten sind, handelt es sich um solche, die nach bestimmten Grundsätzen vorgehen und eine Lernorganisation rund um ihre Übernahmeaktivitäten gebildet haben. „Sie führten zunächst kleinere Übernahmen durch, übertrugen deren Prozesse und richteten Feedback-Systeme ein, damit sie aus Fehlern lernen konnten. Sie überprüften kontinuierlich ihre Zielsetzungen und pflegten Listen mit Unternehmen, die sie bei einem angemessenen Preis kaufen würden. Sie bildeten einen ständigen Ausschuss für Unternehmensbeteiligungen, der in alle Übernahmen involviert war und der es dem Unternehmen ermöglichte, bei günstigen Gelegenheiten geschickt zuzuschlagen. Sie beteiligten das Linienmanagement frühzeitig an der sorgfältigen Prüfung der Übernahmekandidaten (Due Diligence) und erarbeiteten klare Richtlinien für die Integration der übernommenen Firmen. Vor allen Dingen zeichneten sich diese ‚geübten‘ Käufer dadurch aus, dass sie von riskanten Geschäften die Finger ließen“ (Rovin/Lemire 2003, S. 9). Auf der Basis dieser laufend weiterentwickelten M&A-Strategie und -Lernorganisation werden die einzelnen Zusammenschlüsse und Übernahmen aktiv gemanagt. Die Schaffung und Weiterentwicklung dieser M&A-Strategie und -Lernorganisation sind Kernaufgaben jeder M&A-Funktion, die nachhaltig positive Wertschöpfungsbeiträge liefern will. Sie übernimmt damit sowohl Ordnungsfunktionen als auch Funktionen der Informationssteuerung und -versorgung.

## Pre-Merger-Phase

In der Pre-Merger-Phase geht es nicht nur um das Assessment strategischer und geschäftlicher Implikationen, um die Due Diligence potenzieller Risiken sowie um das Aushandeln von Unternehmensbewertung, Transaktionsstruktur und Verträgen, sondern auch darum, die Grundlagen für die Ankündigung und Integration des Zusammenschlusses vorzubereiten. Dazu gehören eine ausreichende Diagnose von Kultur und Organisation der beteiligten Unternehmen sowie das Schaffen gemeinsamer Bilder über die Art des Zusammenschlusses und des Change-Bedarfs. Auf dieser Basis sind gemeinsame Zukunftsbilder über die Eckpfeiler der künftigen Unternehmensstrategie und -organisation sowie die Architektur und den Masterplan des Integrationsprozesses zu entwickeln.

## @-Merger-Phase

Die Ankündigung des Zusammenschlusses ist gut vorzubereiten und sehr präzise zu steuern, da hier innerhalb eines ganz kleinen Zeitfensters, in dem höchster Handlungsdruck herrscht, die Grundlagen für alles Weitere gelegt werden: Die Stakeholder erwarten nicht nur offene Informationen über Hintergründe, Ziele und die weitere Vorgehensweise, sondern auch eine erste Orientierung, was dies für sie bedeuten wird. Es geht darum, sich frühzeitig ihren Fragen, Sorgen und Befindlichkeiten zu stellen und mit ihnen in einen offenen Austausch zu treten, um so Gerüchte, vermeidbare Unsicherheit und Stillstand des Tagesgeschäfts zu vermeiden. Allerdings sind diesen Aktivitäten manchmal enge Grenzen gesteckt: In vielen Fällen erzwingen die Notwendigkeit kartellrechtlicher Genehmigungen oder noch ausstehende Gremienbeschlüsse wie Hauptversammlungsentscheidungen eine Zwischenphase zwischen der Unterzeichnung der Verträge (Signing) und ihrem eigentlichen Inkrafttreten und Wirksamwerden (Closing). Viele Unternehmen sind allein schon aus (börsen-)rechtlichen Gründen gezwungen, einen Zusammenschluss unmittelbar nach dem Signing öffentlich bekannt zu geben, während weitere Umsetzungsschritte in Richtung Integration erst nach dem Closing erfolgen dürfen. Damit entsteht eine Zwischenphase, in der vieles für viele Beteiligte noch in der Luft hängt; sie ist daher besonders anspruchsvoll in der Gestaltung.

## Post-Merger-Phase

In der Post-Merger-Phase scheint es uns wichtig, auf Differenzierung und Vernetzung der Organisationsmitglieder und -teile zu setzen. Hoher Druck auf Integration und Vereinheitlichung erreicht eher das Gegenteil dessen, was angestrebt wird. Das Motto für die Post-Merger-Strategie ist „Neugründung mit Geschichte“ – aufbauend auf der Geschichte und Unterschiedlichkeit beider Unternehmen. Die Schaffung von Innovationen und Innovationsfreude sowie neuen Know- und Do-hows ist wichtiger als die Angleichung und der Transfer bestehender Praktiken in die neue Organisation. Bei der Entwicklung der Entscheidungs- und Steuerungsarchitektur für die Post-Merger-Phase ist genau zu planen, was zentral und was dezentral in den Bereichen gesteuert und entschieden wird bzw. was man der Selbstorganisation überlässt. In jedem Fall ist auf eine Außen- und Marktorientierung aller Aktivitäten zu achten. In der Post-Merger-Phase ist allerdings auch an latenten Themen zu arbeiten, um Entwicklungsblockaden zu vermeiden. So braucht es Zeit und Raum für die Entlastung und Verarbeitung von Enttäuschungen und Trauer, denn jeder Neuanfang ist auch ein Ende. Es muss einen Austausch über wechselseitige Bilder geben, die die Beteiligten voneinander haben. Die Neugründung hat meist eine Geschichte, in der man einander als Wettbewerber gegenüberstand. Vom Wettbewerber zum Partner und dann zu einer Einheit zu werden bedeutet nicht nur strategische, inhaltliche, organisatorische und strukturelle Arbeit, sondern auch – darin verwoben – das allmähliche Entstehen gemeinsamer Sprache sowie mentaler Bilder und Zukünfte.

## Verankerung und Lernen

Wesentlich für die langfristige Post-Merger-Performance ist es, die Erfolge der Neugründungsphase zu verankern und durch permanente Evaluation weiterzuentwickeln – selbst nachdem sämtliche Integrationsteams aufgelöst sind und die Verantwortung vollständig an die Linienführungskräfte der neuen Organisation übergegangen ist. Für die Weiterentwicklung der M&A-Strategie und für das organisationale Lernen über die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungs- und M&A-Prozessen ist es wichtig, die Lessons learned der Pre-, @- und Post-Merger-Phase sorgfältig zu evaluieren und in das künftige Handeln zu integrieren. Hierin liegt ein wesentlicher Wertschöpfungsbeitrag jeder M&A-Funktion.

Im Folgenden wollen wir die Dynamik sowie sinnvolle Interventions- und Gestaltungsstrategien in den einzelnen Phasen genauer betrachten und gezielte Hinweise dafür geben, wie M&A Werte schaffen kann.

## 4. Pre-Merger

### Dynamik

Pre-Merger-Phasen haben meist eine ganz eigene emotionale und inhaltliche Dynamik. Meist beginnt es mit geheimen Gesprächen im kleinen Kreis der Vorstände. Dann werden zur Vorbereitung des Zusammenschlusses immer mehr Experten hinzugezogen. Es bleibt ein kleiner Kreis; andere Teile der Organisation und das Umfeld – nicht zuletzt Journalisten – bekommen zunehmend das Gefühl, es liege etwas in der Luft. Damit tauchen Zukunftsfragen auf (Was? Mit wem? Was bedeutet das für uns? Wie geht's weiter?) und Gerüchte (Fusion mit XY, Arbeitsplatzabbau, Produktionsverlagerungen etc.), die Unsicherheit schaffen. Auf solche Zukunftsfragen werden zunächst nur die wenigen Involvierten Antworten finden, und seien es auch bloß vorläufige.

Für das Top-Management und das Vorbereitungsteam bedeutet die Pre-Merger-Phase eine Zeit hoher Arbeitsintensität und -belastung. In dieser Zeit durchlaufen sie bereits große Teile der Phasen 1 bis 3 des Phasenmodells für Veränderungsprozesse: Die Alltagsroutine wird für sie unterbrochen, sie beginnen sich mit den anstehenden Veränderungen auseinander zu setzen und entwickeln Zukunftsbilder für das neue Unternehmen. Schließlich fällt die Entscheidung für den Zusammenschluss. Damit sind sie allen anderen Führungskräften und Mitarbeitern im Durchlaufen der „Change-Kurve“ ein erhebliches Stück voraus. Sie haben bereits Antworten auf Fragen, die die Kollegen sich noch nicht einmal gestellt haben.

Eine besondere Schwierigkeit stellt die in dieser Phase zumeist verfügte und oft auch notwendige Pflicht zur Geheimhaltung dar: Ohne sie würden die Verhandlungen möglicherweise belastet und das Zustandekommen des Zusammenschlusses gefährdet. Börsenrechtliche

Verpflichtungen können die Geheimhaltung erzwingen. Auf der anderen Seite erfordert eine gute Pre-Merger-Vorbereitung die Einbindung von Experten und Managern, um die Qualität von Assessments sowie von inhaltlichen Entscheidungen und Planungen sicherzustellen. Aus unserer Erfahrung bringt die Geheimhaltung zudem eine besondere Belastung für die wenigen Eingeweihten mit sich: Sie haben außerhalb des Vorbereitungsteams niemanden, mit dem sie sich über den anstehenden Merger austauschen können. Während es später oft um (vorschnelle) Integration geht, stehen in dieser Phase 1 – bis auf den kleinen Kreis der „Eingeweihten“ – Trennung und Abschottung im Vordergrund, auch aus rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Gründen.

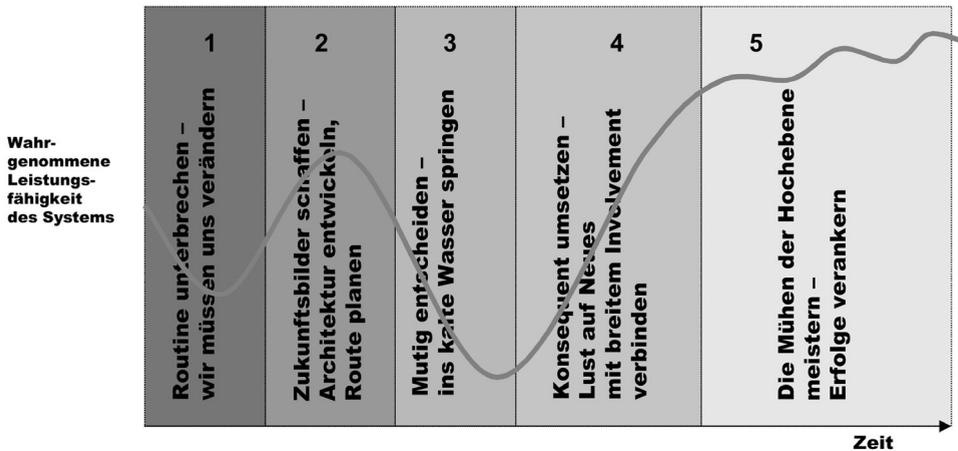


Abbildung 3: Phasenmodell von Veränderungsprozessen (nach Heitger/Doujak 2002)

## Interventions- und Gestaltungsstrategien

Zur Pre-Merger-Phase gehören eine Vielzahl von Aktivitäten, die zeitversetzt gestartet, dann aber großenteils parallel durchgeführt werden. Voran geht das Screening möglicher Partner, das offen und gründlich erfolgen sollte, um diejenigen herauszufinden, mit denen ein Zusammenschluss strategisch vorteilhaft sein könnte. In der Regel wird dann das Top-Management die Machbarkeit eines solchen Zusammenschlusses prüfen und Kontakt mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung des potenziellen Partners aufnehmen. Erreichen die Spitzen der beiden Gesellschaften Einigkeit über die grundlegende Möglichkeit eines Zusammenschlusses, beginnt die eigentliche Vorbereitungsarbeit.

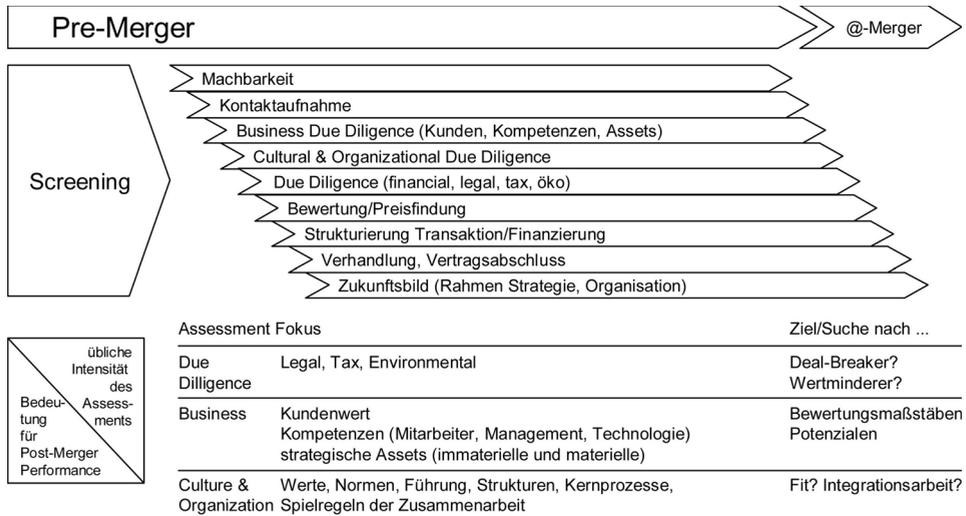


Abbildung 4: Pre-Merger Aktivitäten

Neben dem Aushandeln von Unternehmensbewertungen und Verträgen sowie der finanziellen und rechtlichen Strukturierung der Transaktion ist ein gründliches, wechselseitiges Assessment der Partner ein wesentliches Element der Pre-Merger-Phase. Hierbei geht es nicht nur um eine Due Diligence-Prüfung, die finanzwirtschaftliche, steuerliche, rechtliche sowie ökologische Risiken erfasst und bewertet. Es geht auch um eine intensive Diagnose von Kultur und Organisation der Partner. Diese Cultural & Organizational Due Diligence sollte eine Grundlage für eine Beurteilung des Integrationsbedarfs liefern, auf dessen Basis Architektur und Masterplan für den weiteren Prozess in der @- und Post-Merger-Phase entwickelt werden.

Es geht aber auch darum, unter Einbeziehung der Ergebnisse einer strategischen Analyse von Stärken und Schwächen der beteiligten Organisationen sowie von Chancen und Risiken, die aus Veränderungen in den Umwelten (Märkte, Wettbewerber, Technologien etc.) resultieren, eine Einschätzung darüber zu gewinnen, wie groß mit und ohne Zusammenschluss die Veränderungsnotwendigkeit und -dringlichkeit sowie die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der jeweiligen Organisationen wäre (siehe Abb. 5). Je gesünder und stabiler beide Unternehmen sind, umso besser für einen partnerschaftsorientierten Merger. Je stärker der Unterschied vor allem hinsichtlich Unternehmensgröße und aktuellem Veränderungsbedarf (ohne Merger) ist, umso wahrscheinlicher sind asymmetrische Integrationsstrategien und -architekturen. Daraus lassen sich wesentliche Erkenntnisse bezüglich der Stoßrichtungen und Prioritäten der Integrations- und Entwicklungsaktivitäten in den weiteren Prozessphasen gewinnen.

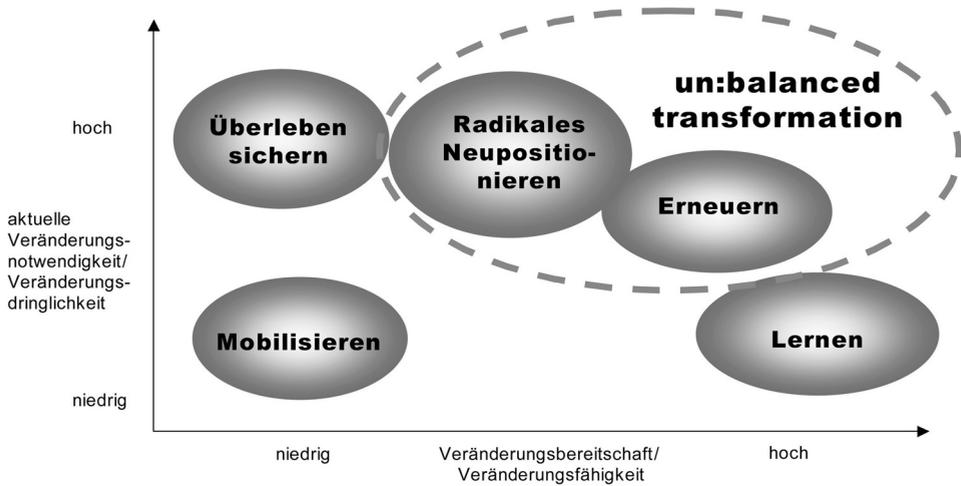


Abbildung 5: Landkarte der Change-Typen (nach: Heitger/Doujak 2002)

Ganz wesentlich – und in dieser Phase vielfach vernachlässigt – ist es, das Warum, Was und Wohin des Mergers zu klären. Es geht darum, im Top-Management der beiden Organisationen ein gemeinsames Bild über die Art des Zusammenschlusses und des Change-Typs zu entwickeln (siehe Abb. 5, 6 und 7). Die zentrale Frage, auf die es eine Antwort zu geben gilt, ist jene nach dem Beziehungsmuster in den Dimensionen Integration versus Autonomie sowie Über-/Unterordnung versus Gleichheit.

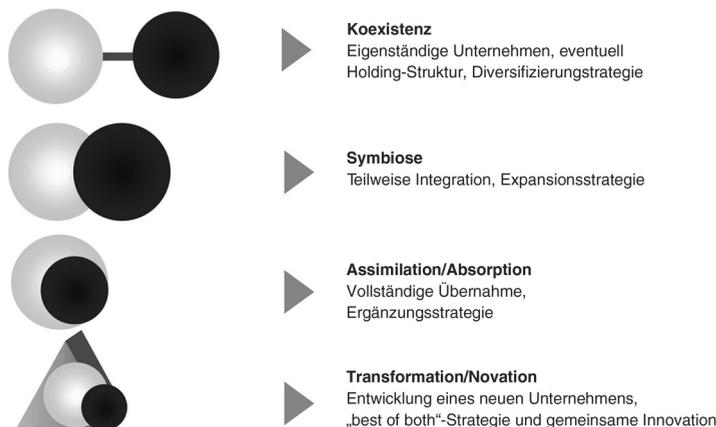


Abbildung 6: Um welche Art des Zusammenschlusses geht es?

Das Bild über die Art des Zusammenschlusses wird häufig dynamisch und differenziert sein und sich daher möglicherweise im Lauf des Integrationsprozesses verändern bzw. für die verschiedenen Geschäftsbereiche unterschiedlich sein. Während es etwa bei einem Geschäftsfeld eher um eine Assimilation geht, bei der ein Partner eindeutig dominiert, kann es in einem anderen Geschäftsfeld um eine Novation, um das gemeinsame Schaffen einer neuen Organisation gehen.

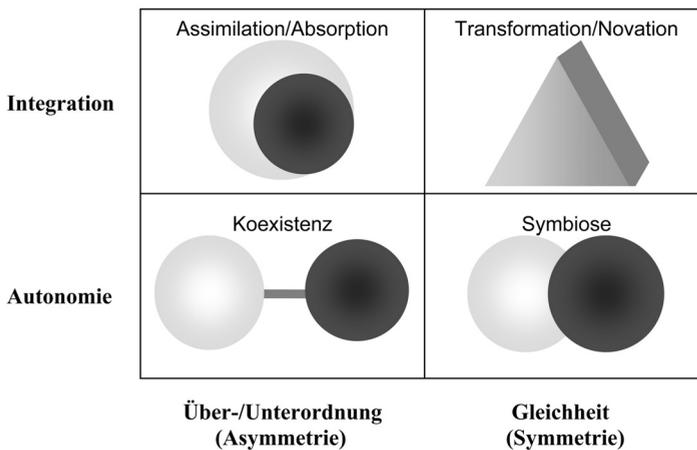


Abbildung 7: Landkarte der Merger-Typen

Grundsätzliche Orientierung darüber zu gewinnen, welches dieser Zukunftsbilder angestrebt wird und welches strategische Anliegen realisiert werden soll, sind dominante Fragen aller Involvierten. Damit wird auch deutlicher, welche Perspektiven, Chancen und Risiken jeweils konkret zu gestalten sind. Die Dynamik ist bei jedem Typ anders – in jedem Fall aber von der Veränderungsintensität am stärksten dort, wo es um Integration geht und beide Unternehmen ihre Identität verändern (das gilt im Fall der Übernahme auch für das übernehmende Unternehmen!). Am anspruchvollsten sind Integrationen unter der Prämisse partnerschaftlicher Gleichheit, so genannte „mergers of equals“. Die Gefahr dieser Merger-Prozesse liegt in symmetrischen Eskalationen bzw. wachsender Innenorientierung im permanenten Balancieren der geforderten „Gleichheit“. Welchen Begriff man hier wählt, bestimmt die Assoziationen, die damit ausgelöst werden: Geht es um Integration, Zusammengehen oder Zusammenwachsen, Übernahme, Neugründung, Partnerschaft, Kooperation, Allianz, Aufnehmen eines neuen Bereiches – oft finden sich in einem Fusionsprozess Elemente aus allen vier Merger-Typen wieder.

Letztlich geht es in dieser Pre-Merger-Phase darum, auf Basis der Assessments sowie der Ziel- und Wertvorstellungen des Top-Managements ein gemeinsames Zukunftsbild der künft-

tigen Organisation und des Weges dorthin zu skizzieren. Dies bedeutet einerseits, die Eckpfeiler der künftigen Unternehmensstrategie und -organisation zu erarbeiten (Vision, Positionierung, Wachstumsziele, Businessmodell, Struktur und oberste Führungsebenen, Steuerungsgrößen, Werthaltungen des Top-Managements). Andererseits ist eine Architektur mit Masterplan und Meilensteinen des Integrationsprozesses zu entwickeln. Hierfür sind vor allem folgende Fragen zu klären (siehe Abb. 8):

- Wie koordinieren wir die Vernetzung der einzelnen Subsysteme der jeweiligen Organisationen?
- Wie gehen wir mit Kulturdifferenzen um und von welcher Kultur soll der Vernetzungsprozess selbst getragen sein?
- Wie steuern und kontrollen wir den Integrationsprozess?
- Was tun wir, um die externe Vernetzung mit Kunden und Wertschöpfungspartnern zu intensivieren?
- Wie sichern wir Know-how und Kernkompetenzen im Integrationsprozess?
- Wie gehen wir mit den Mitarbeitern und Führungskräften um?
- Wie kommunizieren wir – nach innen und nach außen?

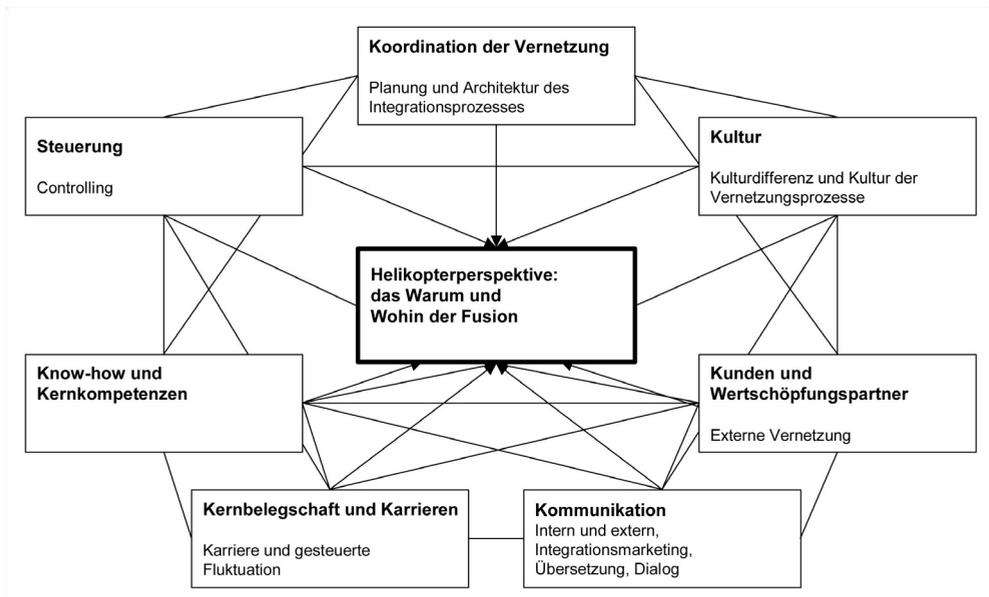


Abbildung 8: Situative Ausgestaltung von Merger-Prozessen (nach Jansen 2000, verändert)

## 5. @-Merger

### Dynamik

Die Ankündigung eines Zusammenschlusses ist „nicht ohne“. Vielfach fallen ganze Teile der beteiligten Unternehmen in einen Mix von Erleichterung („endlich haben wir mehr Gewissheit“) und eines Schockzustands, der von Unsicherheit, Angst und Rückzug gekennzeichnet ist. Dieses Merger-Syndrom wurzelt meist in der Unvorhersehbarkeit der Ankündigung, häufig trotz aller Gerüchte vorab, in der damit einhergehenden Überraschung sowie im In-Frage-Stellen des bisherigen Bezugs- und Orientierungssystems für die Mitarbeiter und Führungskräfte.

Schon unmittelbar nach Ankündigung von Mergern kommt es daher zu einer Reihe typischer Reaktionen, die wir immer wieder beobachten konnten:

- *Voreingenommenheit*: Die Mitarbeiter sind in ihrer Aufmerksamkeit ganz von der Fusion eingenommen und spekulieren intensiv über die individuelle Bedeutung. Diese Ablenkung führt oft zu schwächeren Arbeitsleistungen.
- *Gerüchteküche*: Die Gespräche werden von Gerüchten und Geschichten bestimmt. Worst Case-Szenarien sind der Normalfall. Kommunikation wird nicht mehr oder nur sehr skeptisch und selektiv angenommen.
- *Stressreaktionen*: Nervosität führt zu Aggressivität, Rückzug oder auch zu somatischen Reaktionen wie Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, manchmal – bei hoher persönlicher Betroffenheit – auch zu steigendem Alkohol- und Zigarettenkonsum.
- *Zurückhaltende Kommunikation*: Begrenzter Kontakt zwischen Belegschaft und Entscheidern, mangelnde Transparenz über Ziele des Zusammenschlusses und die weitere Vorgehensweise.
- *Illusion der Kontrolle*: Mitarbeiter schenken den Beteuerungen des Managements, dass es über einen detaillierten Masterplan verfügt, der eine klare und realitätsgerechte Umsetzung ermöglicht, kein Vertrauen, während das Top-Management davon ausgeht, es habe alles voll im Griff.

Diese Dynamik ist nachvollziehbar, weil alles, was ein System ausmacht – die Bilder über Vergangenheit und Zukunft, die System-Umwelt-Relationen, die Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen sowie die Entscheidungssteuerung –, in Frage gestellt und somit zu erneuern ist. Dies betrifft auch die Relation der Stakeholder (insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter) zum Unternehmen (materiell psychologischer Kontrakt).

Gleichzeitig bedeutet die öffentliche Ankündigung des Zusammenschlusses für die bislang in die Vorbereitung Involvierten eine erhebliche Entlastung: Der enorme Arbeitsdruck lässt zumindest kurzfristig nach. Und vor allem: Sie können jetzt wieder mit anderen Kollegen über den Merger reden und stehen nicht mehr unter dem enormen Druck der Geheimhaltung.

## Interventions- und Gestaltungsstrategien

In der @-Merger-Phase steht die Information der relevanten Gremien, dann der Medien und Mitarbeiter im Vordergrund (siehe Abb. 9). Da dies alles – gerade bei börsennotierten Unternehmen – in einem sehr engen Zeitfenster erfolgen muss, greifen viele Unternehmen in der internen Kommunikation während dieser Phase überwiegend, wenn nicht ausschließlich zu den Mitteln medialer Kommunikation: E-Mail an alle Mitarbeiter, Informationen im Intranet oder Ansprachen des Vorstands. Nur ein kleiner Teil der Führungskräfte kommt in den Vorzug, direkt mit dem Vorstand oder mit Mitgliedern des Vorbereitungsteams reden zu können. Aus unserer Erfahrung kommt es bei Mergern aber gar nicht so sehr auf die Informationen an, die gegeben werden, sondern vielmehr auf Kommunikation sowie auf den offenen und persönlichen Austausch über den Merger und die anstehenden Veränderungen. Interaktion und Dialog schon in der Ankündigungsphase eines Zusammenschlusses, z. B. in Form einer Großveranstaltung für alle Führungskräfte oder idealerweise sogar alle Mitarbeiter am Tag der Ankündigung oder am Tag danach, erscheinen uns als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen. Das Top-Management muss sich, so früh wie irgend möglich, den Fragen, Sorgen und Befindlichkeiten seiner Führungskräfte und Mitarbeiter stellen.



Abbildung 9: Aktivitäten @-Merger-Phase

Wesentliche Inhalte einer solchen Kommunikation sind aus unserer Sicht: die Hintergründe des Zusammenschlusses, die in der Pre-Merger-Phase erarbeiteten Zukunftsbilder, die Personen des künftigen Top-Managements, die Vorstellung des neuen Partners sowie die

Architektur und der Masterplan für die weitere Integration. Es geht darum, durch das „Big picture“ zum Umsetzungsprozess und dessen angestrebte Ergebnisse Sicherheit und Orientierung zu geben. Dazu gehört es, „Tacheles“ zu reden und besser gleich als nach und nach die Karten auf den Tisch zu legen, was die zu erwartenden harten Schnitte betrifft. Keinesfalls sollte das Top-Management dabei unrealistische Versprechungen machen („es wird sich nichts ändern“) und gegebenenfalls ein Logbuch über die laufenden Gespräche führen, um nicht zu vergessen, wem was gesagt und versprochen wurde. Dort, wo inhaltliche Klarheit nicht möglich ist, gewinnt Klarheit über den Prozess, wie es weitergeht, an Bedeutung.

Im Jahr 2003 konnten wir einen Zusammenschluss zweier Versicherungsunternehmen in der @-Merger-Phase begleiten. Es ging den Vorständen des einen Versicherungsunternehmens, die uns beauftragt hatten, darum, schon bei der Ankündigung des Mergers offen und intensiv mit allen Führungskräften und Mitarbeitern des eigenen Unternehmens zu kommunizieren und diese dadurch ins Boot zu holen. Dabei handelte es sich sowohl darum, die Mitarbeiter über den neuen Partner und die künftige Strategie zu informieren, als auch darum, sie von den Vorteilen des Zusammenschlusses zu überzeugen und sich ihren Fragen und Befindlichkeiten zu stellen. Die öffentliche Ankündigung des Zusammenschlusses war für einen bestimmten Tag unmittelbar nach dem Signing der Verträge geplant. Es war klar, dass an und um diesen Stichtag auch die interne Kommunikation mit den Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden musste. Gemeinsam mit dem Vorstand und der Leiterin der Unternehmenskommunikation entwickelten wir eine Architektur, die es ermöglichte, den Abschluss der Verhandlungen und das Signing mit einer wirkungsvollen externen und internen Kommunikation zur Ankündigung des Mergers zu koppeln. An drei aufeinander folgenden Tagen fanden in einer dichten und anspruchsvollen Taktung eine Mini-Diagnose des Stimmungsbilds der Führungskräfte und Mitarbeiter, ein Workshop mit allen Führungskräften, eine Pressekonferenz, eine Betriebsversammlung sowie eine ganztägige Großveranstaltung mit allen Führungskräften und Mitarbeitern und den Vorständen des neuen Partners statt. Mit Hilfe der Interviews mit Mitarbeitern (Tag 1) und mit Führungskräften (Tag 2) entstand eine erste Diagnose der Situation – als Grundlage für das Maßschneiden der weiteren Kommunikation, insbesondere auch der Großveranstaltung am dritten Tag. Im Workshop mit allen Führungskräften wurden diese über das Vorhaben informiert und wurde mit ihnen die weitere Vorgehensweise diskutiert und vereinbart. Zudem ging es dabei darum, die eigene Rolle als Führungskraft in diesem Merger-Prozess zu klären. Am zweiten Tag fand um die Mittagszeit, unmittelbar nach der Pressekonferenz, eine Betriebsversammlung statt, in der Betriebsrat und Vorstand die Mitarbeiter über den Zusammenschluss informierten und zu einer ganztägigen Dialog-Veranstaltung am nächsten Tag einluden. Diese bildete schließlich den Höhepunkt der @-Merger-Kommunikation: Nachdem bereits alle Tageszeitungen am dritten Tag über den Zusammenschluss berichtet hatten, konnten sich die Führungskräfte und Mitarbeiter in verschiedenen Teilplenen über den neuen Partner, die weiteren Planungen im Rahmen des Zusammenschlusses sowie die künftige Marketing- und Vertriebsstrategie informieren und austauschen. Im Gesamtplenium stand der Vorstand den rund 400 Teilnehmern Rede und Antwort. Wie eine zweite Mini-Diagnose einige Wochen später zeigte, hatte diese intensive Kommunikation frühzeitig für Klarheit über

den Merger und das, was auf Führungskräfte und Mitarbeiter zukam, gesorgt. Dadurch konnten Unsicherheiten, Gerüchte und Ängste weitgehend vermieden und viel Energie für den Zusammenschluss und die nächsten Schritte geschaffen werden.

Zur Unterstützung einer Kommunikation von und mit dem Top-Management gehört auch, in allen Organisationseinheiten auf Abteilungs- oder Teamebene Dialogveranstaltungen durchzuführen, in denen die Linienvorgesetzten sich mit ihren Mitarbeitern über den Merger austauschen. Ihre Funktion ist es, für den Austausch und damit für die Auseinandersetzung mit dem Merger einen Raum zu schaffen und damit auch Orientierung für die Phase der Integration zu geben. Die Rückmeldungen und Resonanzen aus diesen Veranstaltungen sollten unbedingt gesammelt werden und in die Weiterentwicklung der Integrationsarchitektur einfließen. So konnten wir im Fall des Versicherungsunternehmens vor, während und nach der Ankündigung des Mergers durch kurze Einzel- und Gruppeninterviews sowie Sounding Boards immer wieder Informationen darüber gewinnen, wo Mitarbeiter und Führungskräfte standen und entsprechend unsere Interventionen (fein-)steuern.

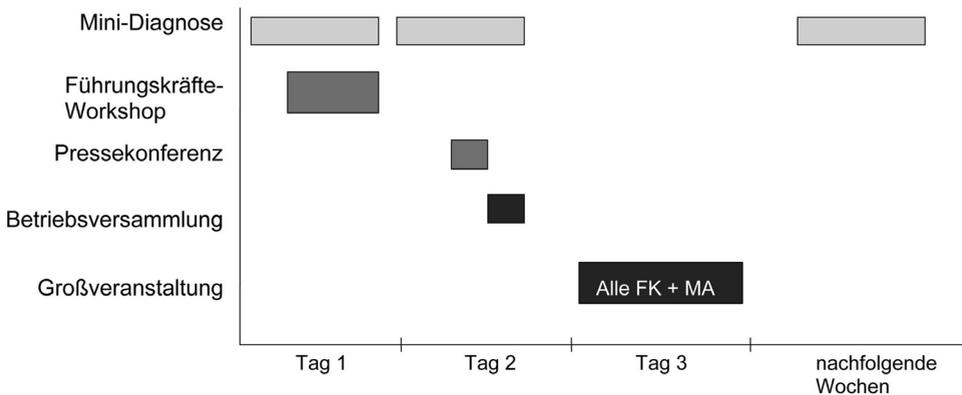


Abbildung 10: Beispiel einer @-Merger-Architektur

## 6. Post-Merger

### Dynamik

Stimmung und Dynamik zu Beginn der Post-Merger-Phase hängen sehr davon ab, wie die @-Merger-Phase gelaufen ist und wie viel Orientierung bzw. Verunsicherung auf Grund der Ankündigung und der damit verbundenen Kommunikation entstanden ist. Je klarer Hintergründe und Zukunftsbilder kommuniziert wurden und je offener der Austausch zwischen Top-Management, Führungskräften und Mitarbeitern schon während der Ankündigung gestaltet wurde, desto ruhiger, offener und besonnener werden die beiden Organisationen miteinander umgehen und aufeinander zugehen.

Man darf jedoch nicht vergessen, dass der Veränderungsprozess für den allergrößten Teil der Organisationsmitglieder eben erst begonnen hat. Selbst wenn das „Big picture“ für die künftige Organisation bereits in der @-Merger-Kommunikation einigermaßen klar geworden ist, ist für viele noch offen, was dies konkret für sie bedeuten wird. Für die meisten ist mit der Ankündigung des Mergers die Routine des Tagesgeschäfts schlagartig unterbrochen worden. Kognitiv ist klar: Wir müssen uns verändern. Druck, Unsicherheit und Ängste dominieren das emotionale Stimmungsbild und reißen die Organisation aus der Komfortzone heraus in eine Phase großer Unsicherheit. Diese Unsicherheit ist Kapital und Ressource, weil sie mobilisiert. Wenn sie jedoch zu groß ist, kann sie lähmen und zu innerer oder externer Kündigung führen. Gerade jetzt orientieren sich Mitarbeiter sehr stark an ihrem unmittelbaren Vorgesetzten: Wie sieht er die Situation? Wie wird es aus seiner Sicht weitergehen? Was wird seine Rolle in der fusionierten Organisation sein?

Häufig beginnt in dieser Phase des hohen Drucks ein Kampf der Kulturen. Die Mitarbeiter sehen große Differenzen zwischen ihrem Unternehmen und dem anderen, z. B. bezüglich der Organisation, den Werten sowie dem Stil und den Kompetenzen des jeweiligen Managements. Selbst bei von außen betrachtet ähnlichen Kulturmerkmalen beginnt eine Mythologisierung der Andersartigkeit. Aus dieser entwickelt sich unter Umständen eine Gegnerschaft: Wir versus die anderen. Differenzen werden stärker wahrgenommen als Gemeinsamkeiten. Eigene Kompetenzen werden höher bewertet, als sie offensichtlich vom anderen wahrgenommen werden. Und diese wahrgenommenen Differenzen verschärfen sich über die Zeit. Dies mag so weit gehen, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte bei einem gekauften Unternehmen als Verlierer fühlen. Wer bleibt, wie er ist, gewinnt. Wer sich ändern muss, weil er übernommen wurde, hat verloren. Das Verlierer-Gefühl mündet oft in Resignation und hohe Fluktuation. Die vermeintlichen Gewinner hingegen neigen zu Arroganz und zur Überschätzung der situativen Gestaltungsmöglichkeiten.

Je mehr eine Organisation in eine solche Dynamik hineinrutscht, desto stärker wird der wechselseitige Umgang zwischen den Mitgliedern der beiden Organisationen von Angriff und Verteidigung geprägt sein. Sehr genau wird von beiden Seiten darauf geachtet, wie sich die andere Organisation verändert, und gleichzeitig wird versucht, die eigene vor einem

Wandel zu schützen. Die eigenen Leistungen werden permanent mit denen der anderen Kultur verglichen, jeder sieht seine eigene Organisation als überlegen an.

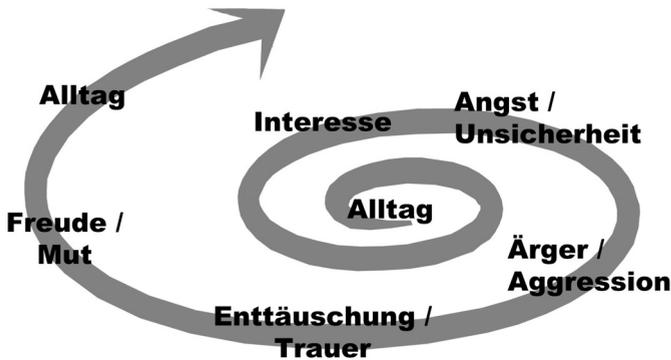


Abbildung 11: Die Logik der Gefühle (nach Ciompi 1997, vgl. Heitger/Doujak 2002, S. 120)

Die emotionale Dynamik bei Mergern folgt unserer Erfahrung nach einer inneren Logik der Gefühle. Nachdem man durch die @-Merger-Ankündigung aus dem Alltag herausgerissen wurde und mit Interesse diesbezüglich alles an Informationen aufgesogen hat, was zu bekommen ist, folgen Phasen der Unsicherheit, von Aggression und Ärger und schließlich auch Enttäuschung und Trauer, ehe Mut zum Aufbruch und Freude an der Gestaltung des neuen, gemeinsamen Unternehmens entstehen können.

## Interventions- und Gestaltungsstrategien

*Basis schaffen:* Das gegenseitige Kennenlernen und Erleben von Personen, deren Aufgaben, Kompetenzen und Know-how (Was können wir bzw. die anderen? Worauf sind wir bzw. die anderen stolz?) ist das Rückgrat der Post-Merger-Vernetzung. Führungskräfte, Mitarbeiter und vor allem die Experten beider Unternehmen sollten einander auf Arbeitsebene möglichst rasch kennen lernen, Beziehungen zueinander aufbauen und versuchen, das andere Unternehmen und die neuen Kollegen zu verstehen. Interventions- und Gestaltungsstrategien dürfen nicht nur auf die Gestaltung des Neuen fokussieren, sondern müssen zumindest zu Beginn auch genügend Raum und Zeit für die Entlastung von Ärger sowie für die Verarbeitung von Enttäuschung und Trauer schaffen und klar machen, was jedenfalls stabil bleibt. Alles andere wäre hinderlich für das Gelingen des Mergers und würde, so paradox es zunächst erscheinen mag, den Integrationsprozess ausbremsen. Daher geht es

bei Integration zunächst auch sehr stark um das Gegenteil: Trennung und Differenzierung. Welche Bilder über die anderen gibt es im Kopf? Welche Assoziationen haben die Mitarbeiter von A bezüglich der Kunden, des Geschäfts, der Organisation und der Mitarbeiter von B und umgekehrt? Was ist das Gemeinsame und was sind die Unterschiede? Darüber einen interaktiven Austausch zu schaffen, auf Ebene der Führungskräfte wie auf Ebene der Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen, haben wir in vielen Merger-Prozessen als sehr hilfreich erlebt, da es das, was unter der Oberfläche gärt, nach oben bringt und so besprechbar macht. Auf diese Weise ermöglicht es einen beschleunigten Durchlauf der Phasen der Logik der Gefühle. Menschen und soziale Systeme brauchen Zeit – für den Abschied von Bewährtem und Vertrautem sowie für den Neubeginn von Themen, Prozessen und Kooperationen.

*Zentrale Personalentscheidungen und harte Schnitte so schnell und transparent wie möglich:* Von großer Bedeutung sind die Personalentscheidungen, da in fast allen Mergern Positionen neu zu besetzen sind und dies oft auch mit Personalabbau verbunden ist. Diese Entscheidungsprozesse und die angewandten Kriterien sollten sehr klar gestaltet und transparent kommuniziert werden. Hierfür braucht es eine maßgeschneiderte Personalarbeit, die individuell auf die einzelnen Personen ausgerichtet und mit hohem Involvement der Führung umgesetzt wird. Sehr wichtig ist es dabei, eine gute Form der Trennung und des Abschieds von den Führungskräften und Mitarbeitern zu finden, für die in der neuen Organisation kein Platz mehr ist. Wie mit diesen umgegangen wird, steht unter strenger Beobachtung sämtlicher Organisationsmitglieder und wird die neue Kultur mitprägen. Vor allem (operative) Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle in der Post-Merger-Phase. Daher sind diese Positionen, soweit Änderungen geplant sind, schnellstmöglich zu besetzen.

Personalabbau und andere harte Schnitte, bei denen die Neugründung mit Geschichte eine deutliche Änderung der bisherigen Identität (z. B. Strategie, Organisation, Führung) mit sich bringt, sind in der Post-Merger-Phase zeitlich vorrangig. Harte Schnitte brauchen eine direktive Steuerung und ein unterstützendes Changemanagement. *Mitarbeiter orientieren sich vor allem an ihrem unmittelbaren Vorgesetzten.* Führungskräfte sind gestärkt, wenn sie Klarheit über ihren Verantwortungsbereich und die nächsten Schritte im Integrationsprozess haben. Daher brauchen sie *Sicherheit über den Integrationsprozess:* Zumindest für sie sollten die Architektur des Prozesses der Integration sowie die darin geltenden Spielregeln klar und verlässlich gestaltet sein.

Gerade das *Mittelmanagement*, aber auch andere Schlüsselpersonen und -teams sind *wichtige Multiplikatoren*, die als solche gestärkt und unterstützt werden sollten. Daher ist es in der Post-Merger-Phase wichtig, die Kompetenzen auf den Gebieten Changemanagement und Leadership zu stärken. Dies kann neben gezielten Trainings auch während Workshops in Form von High-Impact-Inputs geschehen oder durch Arbeitssequenzen, in denen in Einzel- und Gruppenarbeit intensiv an der Rolle von Führung in der Post-Merger-Phase gearbeitet wird. Und auch die scheinbar kleinen, aber *sichtbaren Themen des Alltags*, etwa neue E-Mail-Adressen, Visitenkarten oder die Firmenwebsite, sollten sehr professionell gemang und schnell überarbeitet werden, da sie symbolhaft für die Neugründung stehen.

Sehr wesentlich erscheint uns, dass *Konflikte fast immer durch Überintegration* entstehen, etwa weil der Druck von oben, rasch voranzukommen oder alles in eine einheitliche Form zu bringen, hoch ist. Häufig haben wir erlebt, dass dann die Praktiken des Käufers von der gekauften Organisation übernommen werden sollen bzw. die „Sieger-Organisation“ über die „Verlierer“ gestülpt werden soll. Dies führt fast immer zu erheblichen Problemen und einer mäßigen Post-Merger-Performance. Hoher Integrationsdruck erzeugt Gegendruck, indem er das Bedürfnis nach Abgrenzung und Autonomie fördert. Da mit Integration häufig Vereinheitlichung und die Schaffung von Gleichartigkeit assoziiert werden, scheint uns Integration nicht das allein richtige Leitmotiv für eine erfolgreiche Post-Merger-Phase zu sein. Aus unserer Sicht geht es post-merger um einen dynamischen Prozess der Vernetzung der Mitglieder und Teile der beiden mergenden Organisationen – und zwar mit kontextbezogen unterschiedlichen Intensitäten und Vorgehensweisen. Eine produktive Vernetzung entsteht schnell durch ein selbstorganisiertes, dezentrales Zusammenwachsen. Dort aber, wo es um Integration im wörtlichen Sinn geht – oft z. B. bei der IT –, braucht ein wirkungsvoller Veränderungsprozess hohe Managementaufmerksamkeit.

Erfolgreich sind unserer Erfahrung nach vor allem solche Zusammenschlüsse, die in der Post-Merger-Phase sehr stark die *Change-Strategie der Erneuerung* verfolgen: Dabei geht es darum, Wachstums- und Zukunftspotenziale aufzubauen und zu festigen, indem eine neue Vision und Strategie für das Ganze und jeden seiner Teile entwickelt und verankert wird, Innovationen zu konzipieren und umzusetzen sowie die Innovationsfähigkeit und -freude zu stärken. Da sich das Koordinatensystem der Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter mit der Ankündigung des Mergers mitunter schlagartig ändern kann, ist die *Arbeit an Zukunftsbildern* ein zentrales Element der Post-Merger-Phase. Die schon bei der Ankündigung kommunizierten Zukunftsbilder für die Gesamtorganisation sind zu interpretieren und für jeden Bereich der Organisation zu konkretisieren. Strukturen, Prozesse und Systeme (z. B. Controlling, Führung, HR, IT) werden nur nach Bedarf und schrittweise angepasst. Sämtliche Veränderungsschritte und Interventionen werden mit Teambuilding, der Arbeit an Prozessen und der Kultur verknüpft. Das *Leitmotiv* für eine gelungene Post-Merger-Phase ist eine *Neugründung mit Geschichte*.

In der *Entscheidungs- und Steuerungsarchitektur* ist genau zu differenzieren, was zentral und was dezentral in den Bereichen gesteuert und entschieden wird bzw. was man der Selbstorganisation überlässt. Mit Ausnahme der harten Schnitte, die eine klare Top-down-Steuerung erfordern, erscheint es sinnvoll, mehr auf eine Pull- als eine Push-Strategie zu setzen: Das Top-Management gibt eine Gesamtorientierung und setzt Anreize sowie einen Rahmen für innovationsgetriebene Aktivitäten. Es trifft zentrale Grundsatzentscheidungen, überlässt aber die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung dezentralen (Projekt-)Teams. Diese steuern sich im gegebenen Rahmen selbst, werden aber durch die Steuerungsarchitektur, z. B. eine Steuerungsgruppe oder ein Integrationsteam, miteinander verknüpft. Für den Gesamtprozess und seine dezentralen Subprozesse ist die pre-merger entwickelte Architektur mit Zielen und Meilensteinen zu konkretisieren und detaillieren. Architektur und Masterplan sind dabei immer als „work in progress“ zu verstehen. Sie werden auf Basis von Feedbacks und Hypothesen kontinuierlich an den Bedarf angepasst und ermöglichen

es so, auf Unvorhersehbares schnell und flexibel zu reagieren. Es gilt auch hier das alte Ziel-Dreieck des Projektmanagements: Zeit, Kosten und Qualität. Auf der Gesamtebene sollte durch das Top-Management entschieden werden, wo die Priorität liegt. Und genauso sollte auf der Ebene der einzelnen Projekte eine situationsgerechte Prioritätensetzung erfolgen. Die Kultur des Post-Merger-Managements selbst wird prägend sein für die neue Kultur des fusionierten Unternehmens.

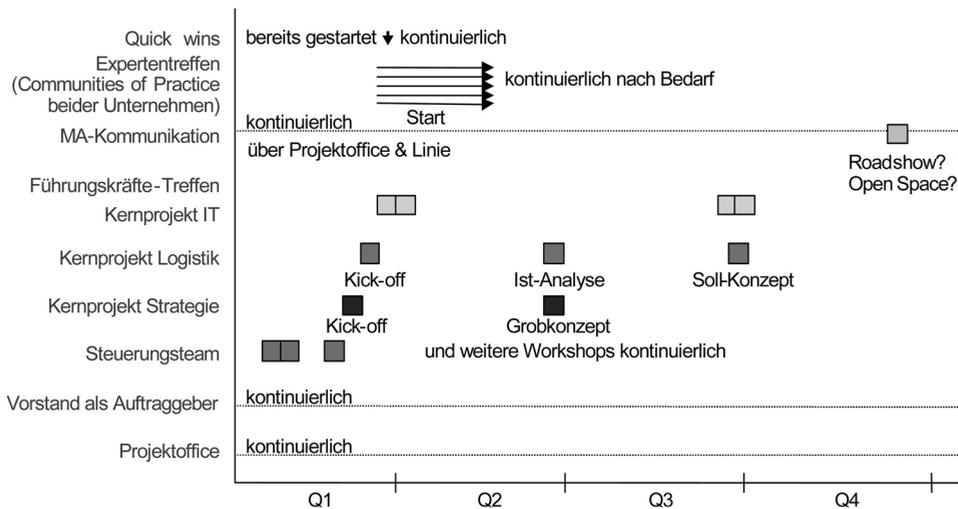


Abbildung 12: Masterplan und Architektur für den Integrationsprozess zweier Handelsunternehmen

Ein Beispiel für eine Post-Merger-Architektur zeigt Abbildung 12. Die Integrationsaktivitäten wurden in diesem Projekt, dem Integrationsprozess zweier Handelsunternehmen, differenziert gesteuert:

- Top-down gesteuerte Kernprojekte mit hoher Managementaufmerksamkeit: Grundsatzentscheidungen wurden durch die neuen Managementteams unter Einbeziehung von Stakeholdern getroffen. Es ging um Strategie-, Struktur- und Personalentscheidungen sowie um die Umsetzungsvorbereitung und -planung mit Fokus auf Qualität, Zeit bzw. Termine und Kosten sowie Integration der drei Kernprojekte.
- Quick wins wurden top-down gesteuert bzw. entschieden und dezentral in der Linie umgesetzt. Hier war Geschwindigkeit wichtiger als Qualität, d. h., der Fokus lag auf schneller Umsetzung (z. B. bei der gemeinsamen Betreuung von Schlüsselkunden und -lieferanten).

Projektoffice	Operative Steuerung des Integrationsprojektes inklusive Controlling/ Monitoring, Kommunikation/ Dokumentation und -organisation im Sinn operativen Projektmanagements
Vorstand	Auftraggeberfunktion, insbesondere Strategie-, Struktur- und Personalentscheidungen (Qualität und Schnelligkeit sind erfolgsentscheidend! Meilensteincheck und Beauftragungen. Kommunikation mit dem Eigentümer)
Steuerungsteam (Mitglieder: Vorstand, Kernprojektleiter, Vertreter wichtiger Funktionen beider Unternehmen)	Strategische Steuerung des Gesamtprojektes, Vernetzung und wo nötig Integration von Teilprojekten, Quick wins und Aktivitäten der Expertentreffen; Detailbeauftragung und Monitoring, Resonanz zu Teilprojekten und Beratung des Vorstands zu Gesamtentscheidungen
Kernprojekt Strategie	Strategiekonzept entwickeln für die Unternehmensgruppe, Gesamtstrategie und Vision (Welche SGF? Welche sind autonom bzw. welche integriert? Organisationsstruktur)
Kernprojekt Logistik	Konzeptentwicklung Logistik bzw. Logistikstrategie entsprechend Strategieentscheidung (Lager, Standorte, Supply Chain-Prozesse, Beschaffung, Bestandsmanagement, Technologie etc.)
Kernprojekt IT	Ist-Situation IT-Strategien beider Unternehmen bis zu und nach der Integration und Priorisierung von PMI-IT-Projekten
Quick wins	Infrastruktur, Standorte zusammenlegen? Kundenbezogene Quick wins? Lieferantenbezogene Quick wins? Personalentwicklung?
Expertentreffen	Mitarbeiter beider Unternehmen vernetzen sich und lernen einander (d.h. ihre jeweiligen funktionalen Pendanten) kennen, Know-how- und Erfahrungsaustausch, dezentrale Quick wins aus Eigeninitiativen entwickeln, Organisation der Treffen durch Projectoffice, Aufbau von Communities z.B. der Produktmanager, Zentralbereiche etc.: Jeweils 2 Verantwortliche aus jeder Firma kommunizieren Ergebnisse an Steuerteam; Liniverantwortung bleibt aufrecht für das Umsetzen von Quick wins.
Führungskräfteevents	Resonanz/Feedback und Multiplikatorenfunktion, Impulse zu Projekten, Quick wins ...
Kommunikation und Resonanz	Zielgruppenspezifischer Themenmix: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linienkommunikation</li> <li>• Mitarbeiterzeitung, E-Mail, Intranet</li> <li>• Roadshows</li> <li>• Großgruppenveranstaltung, z.B. Open Space</li> <li>• Qualitative Evaluation durch vierteljährliche Gruppeninterviews</li> </ul>
Unterstützung und Trainingsmaßnahmen bei Bedarf	Workshops, Coaching, Intensivinputs möglichst on the job
Events mit Kunden/Lieferanten bei Bedarf	Zu klären: Kunden- bzw. Lieferanten-Parlament? Fokusgruppen? Gezielt, wenn in Projekten bzw. bei Quick wins relevant (Impulse, Akzeptanz)

Tabelle 2: Architekturelemente und ihre Funktion (siehe Abb. 12)

- Expertentreffen und Communités of Practice: Top-down wurden Anreize für die Vernetzung der Experten gesetzt, woraus bottom-up gesteuerte Initiativen zur Integration entstanden, z. B. Marketingaktivitäten und Managemententwicklungsprogramme.

Die Gesamtsteuerung aller drei Integrationsvarianten übernahm das Steuerungsteam, der Vorstand ließ sich von ihm auch bei grundsätzlichen Entscheidungen beraten. Die Führungskräftetreffen fungierten als Soundingboard und Multiplikatoren.

Nach einer ersten Phase des Kennenlernens und gegenseitigen Beschnuppens sollten Führungskräfte und Mitarbeiter der beiden Unternehmen beginnen, in Projektform zusammenzuarbeiten und Erfahrungen auszutauschen. Diese Projektteams werden durch die zukünftigen Mitarbeiter der neuen Organisationseinheiten und deren Manager gebildet. Physische Nähe ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor: Im Alltag zusammen zu sein erfordert einen möglichst frühen Umzug von Teams in gemeinsame Büroräume und die Förderung der Durchmischung von Mitarbeitern der beiden früheren Unternehmen. Dabei kommt es auch auf den Transfer, aber vor allem auf die Generierung von neuem Know- und Do-how an, denn diese sind entscheidend für die Post-Merger-Performance. Nur darauf zu schauen, was bisher in den beiden Organisationen vorhanden war und was davon Best Practice ist, wäre zu kurz gedacht. Die Förderung von Ideen und das gemeinsame Entwickeln neuer innovativer Strukturen und Prozesse sowie zukunftsfähiger Spielregeln der Zusammenarbeit sind fundamental – für das Ganze und jeden seiner Teile. Diese Zukunftsbilder werden dann in Pilots und Simulationen erprobt sowie mit Hilfe schneller Rückkoppelungen weiterentwickelt und verbessert. So entstehen neue Praktiken, die Schritt für Schritt im Alltag etabliert und verankert werden.

Wichtig ist es, dabei für eine hohe Außenorientierung und marktmäßige Ausrichtung der Teams und ihrer Aktivitäten zu sorgen: Was erwarten unsere Kunden und Wertschöpfungspartner und was ist für eine gute Vernetzung mit diesen erforderlich? Außenwettbewerb und eine starke Orientierung am Business erzeugen am meisten Kraft. Quick wins, die marktwirksam sind, etwa positive Kunden-Feedbacks oder Verkaufserfolge, sind aktiv zu planen und genießen höchste Priorität. Daher sollten zumindest die wichtigsten Kunden und Partner sofort angesprochen werden: Was ändert sich an unserer Ausrichtung, am Pricing, an den Ansprechpartnern? Sinnvoll ist es unserer Erfahrung nach, wenn auch das Top-Management in einen regelmäßigen Kontakt – z. B. mit den zehn wichtigsten Kunden und Partnern – eintritt und sich von diesen Input abholt, wie sie das neue Unternehmen in der Post-Merger-Phase erleben. Anreize durch Kunden- und Marktimpulse sowie durch die Integration von Wertschöpfungspartnern in den Post-Merger-Prozess zu setzen bringt unserer Erfahrung nach am meisten produktive Energie in den Vernetzungsprozess und etabliert reichlich Feedback-Schleifen, die die dezentralen Aktivitäten der Projektteams auf Kurs halten. Es geht letztlich um eine Optimierung des Wertschöpfungsnetzwerkes. Auch hier gilt: Eine authentische und offene Kommunikation zwischen internen und externen Beteiligten der Fusion ist das A und O.

## 7. M&A-Verankerung und -Lernen

### Dynamik

In dieser Phase ist das Neue teilweise schon selbstverständlicher Alltag geworden. Die neue Organisation und ihre Praktiken sind klar, werden vielfach gelebt, sind aber noch nicht überall und für alle fest im Tagesgeschäft verankert. Immer wieder tauchen noch offene Punkte auf und das Neue ist noch in der Breite in allen Systemen und Winkeln der Organisation zu verankern. Die bisherigen Erfolge des Zusammenwachsens haben viel Energie und Selbstvertrauen gegeben, doch vielfach ist schon nicht mehr so ganz bewusst, wie viel schon erreicht worden ist.

### Interventions- und Gestaltungsstrategien

In dieser Phase geht es einerseits darum, die Mühen der Hochebene zu meistern und die Erfolge – d. h. das Zusammenwachsen – zu verankern. Dazu ist der Prozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen immer wieder neu zu beleben und Schritt für Schritt durch Auflösung der Projektteams in die Linienverantwortung zu überführen. Konsequentes Controlling und Monitoring ist jetzt der Schlüssel für weitere Verbesserungen und eine Leistungsoptimierung.

Andererseits sollte nicht vergessen werden, die Lessons learned aus dem Merger-Prozess auszuwerten: Was lief gut? Was hätten wir besser machen können? Was würden wir wieder so machen? Was anders? Es geht darum, aus dem Merger-Prozess für weitere Change- und Merger-Prozesse zu lernen und darüber hinaus Rückkoppelungen für die Weiterentwicklung der M&A-Strategie zu bekommen.

## 8. Conclusio – Die M&A-Funktion der Zukunft

Wir konnten in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Mergern beratend unterstützen und haben bei jedem etwas Neues dazulernen können. So ist auch dieser Beitrag eher ein Zwischenbericht unserer bisherigen Erfahrungen als eine abschließende Dokumentation dessen, was zum Thema Wertschöpfung durch M&A zu sagen ist. Aus den Lessons learned der bisherigen M&A-Praxis lassen sich schon heute vielfältige Hinweise ableiten, *was* zu tun – und zu lassen – ist, um künftige Unternehmenszusammenschlüsse erfolgreicher zu gestalten. Das M&A-Performance-Framework liefert hierzu einen konzeptionellen Orientierungsrahmen. Merger sind derartig komplex, dass sie der Steuerung bedürfen. Sie sind so grundlegend und radikal wie kaum ein anderer Veränderungsprozess. Daher bergen sie die Ge-

fahr der Überforderung in sich. Es ist ein Übergangsstadium sowohl für die Organisation als auch für die Personen (vgl. den Beitrag von Krizanits [Transition] in diesem Buch). Die Steuerung des M&A-Prozesses kann nicht vom Top-Management allein geleistet werden; hierzu bedarf es der Unterstützung durch die M&A-Abteilung – wenn es eine solche gibt –, aber auch durch HR, Unternehmenskommunikation, IT und die anderen internen Unternehmensfunktionen.

Die in diesem Beitrag dargestellten Ergebnisse legen eine weitere Professionalisierung und Ausdifferenzierung der M&A-Arbeit als interne Unternehmensfunktion nahe. Offen erscheint uns, *wie* sie künftig konkret ausgestaltet wird, um ihrer Ordnungs- sowie ihrer Informationssteuerungs- und -verteilungsfunktion gerecht werden zu können. Je nach Unternehmensgröße, nach Bedeutung und Intensität der M&A-Aktivitäten im Rahmen der Wachstumsstrategie und der Ressourcensituation eines Unternehmens wird die Praxis unterschiedliche Wege beschreiten. Größere Unternehmen, die M&A als Kernbestandteil ihrer Wachstumsstrategie sehen, könnten über eine organisatorische Ausdifferenzierung dieser Funktion in Form einer klar definierten M&A-Stabsabteilung nachdenken, die für die Gesamtsteuerung der M&A-Aktivitäten über alle Prozessphasen und die Weiterentwicklung der M&A-Strategie und -Lernarchitektur verantwortlich zeichnet. Kleinere und weniger M&A-orientierte Unternehmen sollten die ersten ernsthaften Überlegungen bezüglich möglicher Übernahmen und Fusionen zum Anlass nehmen, mit dem Aufbau virtueller M&A-Teams zu beginnen, die die M&A-Funktion nachhaltig wahrnehmen können. In jedem Fall ist es die Mühe wert, nun auch M&A als eine wichtige Unternehmensfunktion zu sehen und sich entsprechend intensiv damit zu befassen. Die schlechte Bilanz bisheriger M&A-Aktivitäten macht dies zu einem Gebot unternehmerischer Vernunft. Das brachliegende Wertschöpfungspotenzial dieser Funktion verspricht reiche Ernte für diejenigen, die die M&A-Funktion in ihrem Unternehmen aktiv ausgestalten.

## Literatur

- Ciampi, L.** (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Göttingen
- Heitger, B./Doujak, A.** (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Frankfurt/M.
- Jansen, S. A.** (1999): Post Merger Management. Die Härte der weichen Faktoren. In: *Handelsblatt*, 6. 8. 1999, S. K3
- Jansen, S. A.** (2000): 10 Thesen gegen Post-Merger-Integration Management. In: *Organisationsentwicklung*, 01/2000, S. 32-46
- Jansen, S. A.** (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen – Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart
- Krug, J. A.** (2003): Stopp dem Exodos. In: *Harvard Business Manager*, Mai 2003, S. 8-9
- Porter, M.** (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In: *Harvard Business Review*, May-June 1987, S. 43-59
- Rovin, S./Lemire, C.** (2003): Die beste M&A-Strategie. In: *Harvard Business Manager*, Juni 2003, S. 8-10
- Selden, L./Colvin, G.** (2003): M&A Needn't Be a Loser's Game. In: *Harvard Business Review*, June 2003, S. 70-79