

## **Integrationsprozesse nach Fusionen**

Die Frage: „Wie erfolgreich war die Fusion für die beteiligten Unternehmen“ stellt sich immer häufiger. Trotz zukunftsorientierter viel versprechender strategischer Ausrichtung und umfangreichen strukturellen Maßnahmen, bleiben die errechneten Synergiepotentiale aus. Ursache dafür sind nicht selten die kulturellen Unterschiede zwischen den zusammenkommenden Partnern, die das Heben der Synergiepotentiale erheblich erschweren.

In der folgenden Beschreibung handelt es sich um einen Fusionsprozess zwischen einem Konzern (Organisation A) und einem mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen (Organisation B). Nach Bekanntgabe der veränderten Besitzverhältnisse findet ein erstes Treffen mit Personalverantwortlichen statt, die sich mit der Thematik Integration beschäftigen. Der Fokus liegt auf den möglichen Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter.

### **Struktur und Organisation**

Das übernehmende Unternehmen (Organisation A) besitzt die Struktur eines Großkonzerns, Funktionen und Prozesse sowie Zuständigkeiten sind eindeutige Ordnungskriterien. Das übernommene Unternehmen (Organisation B) setzt sich aus mehreren Einzelunternehmen zusammen, die sich durch Individualität hinsichtlich ihrer Prozesse und Organisation auszeichnen.

Im Rahmen der Integration erscheint es sinnvoll, Prozesse und Organisationen zu standardisieren, um vorhandene Synergien zu nutzen. Erfahrungen aus begleiteten Prozessen zeigen, dass häufig erheblicher Widerstand entsteht, wenn Anpassung und Standardisierung gefordert wird.

### **Kulturveränderung**

Neben den strukturellen Unterschieden beider Unternehmen zeichnet sich die Kultur eines Großkonzerns durch Funktionalität und Prozessorientierung aus. Dabei orientiert sich das Management an Daten und Zahlen sowie an Zielen bzw. der Strategie des Konzerns.

Aufgrund der Historie von Organisation B, die durch den Zukauf von Kleinunternehmen geprägt ist, scheint es sich eher um eine personenorientierte Kultur zu handeln. Dies äußert sich in einer hohen Loyalität gegenüber den Besitzern, Dankbarkeit, eine Chance bekommen zu haben, sowie langfristiger Verbundenheit mit dem Management vor Ort. Hinzu kommt die Tatsache, dass sich Organisation B aus mehreren kleineren Unternehmen zusammensetzt, die kulturell wie Familienbetriebe geführt wurden.

Im Zuge der Integration wird aus Sicht von Organisation A eine Veränderung hin zu Funktionalität sowohl in den technischen als auch kaufmännischen Prozessen notwendig. Häufig wird dies in den übernommenen Unternehmen als Abwertung ihrer bisherigen Aktivitäten gewertet.

Folge davon ist:

- aktiver und passiver Widerstand in Form von hoher Fluktuation, vermehrten Fehlerquoten oder Qualitätsproblemen
- Irritation hinsichtlich der Loyalität gegenüber der „Vergangenheit“ oder auch gegenüber wichtiger „Schlüsselpersonen“ in diesem Prozess.

Eine Werte-Veränderung braucht Attraktivität für die Mitarbeiter, ansonsten besteht die Gefahr, das „Alte“ gegen das „Neue“ zu verteidigen.

## **Führungskultur**

Großkonzerne versuchen im Rahmen ihrer Personalentwicklung, Kompetenzen ihrer Führungskräfte durch den Einsatz in verschiedenen Funktionen und Organisationen auszubauen. Dies führt zu weniger langfristigen Bindungen an die Organisation und an die Mitarbeiter.

Die Organisation B beschreibt eine eher hohe Verbundenheit mit ihrem Management. Diese entstand durch langfristige Zusammenarbeit und in einigen Fällen durch eine gemeinsame Bewältigung existenzieller Krisen der Unternehmen.

Die Historie hinsichtlich Führung scheint sehr verschieden zu sein.

Die Herausforderung im Integrationsprozess besteht darin, die Mitarbeiter mit ihrem Verständnis von Führung abzuholen und sie sowohl fachlich als auch emotional mit der neuen Führungskultur vertraut zu machen.

## **Umgang mit Unsicherheit**

Sowohl die Betriebsräte von Organisation A als auch von Organisation B nennen Befürchtungen hinsichtlich Personalabbau und Standortschließung.

Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der Erfahrungen aus der Vergangenheit, unterschiedlich mit diesen Themen umgegangen wird. Besonders ostdeutsche Unternehmen haben mit den Themen Verkauf, existenzielle Krisen, Übernahmen und Standortfragen zahlreiche Erfahrungen gemacht.

In diesem Zusammenhang erscheint die Informationspolitik eine wichtige Größe zu sein. Je klarer die Informationen und Erläuterungen von Entscheidungen, um so größer wird die Akzeptanz bzw. Auseinandersetzung damit. Zeiten zu langer Unsicherheiten führen zu Spekulationen und mindern die Leistungstätigkeit der betroffenen Organisationseinheiten.

Interessant ist hier auch die Frage, wie die einzelne Organisation ihren Widerstand gegen Managemententscheidungen zeigt. Dies ist in starkem Maße abhängig von der Unternehmenskultur.

## **Fazit**

Ohne die aktive Bearbeitung und Auseinandersetzung mit den kulturellen Themen werden Synergieeffekte in Fusionsprozessen nicht im gewünschten Ausmaß erreichbar sein. Das Entwickeln einer integrierten und neuen Kultur und somit die Chance für eine erneute Identifikation der Mitarbeiter mit dem fusionierten Unternehmen sind entscheidende Voraussetzungen, die zukunftsweisenden Strategien in neuen Strukturen umzusetzen.