

VON ANGELA HEISSENBERGER

Bei der Fusion von Unternehmen prallen oft sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander. Den »weichen« Faktoren wird jedoch zu wenig Beachtung geschenkt: Mehr als die Hälfte der Zusammenschlüsse erfüllen nicht die strategischen und finanziellen Erwartungen.

# Hochzeit mit Hindernissen

16

**> Als die US-Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 Insolvenz anmeldete, nahm eine der schwersten weltweiten Finanzkrisen ihren Lauf. Um die Angestellten, die mit ihren in Pappkartons verstauten Habseligkeiten hastig das Bürogebäude in der Wall Street verließen, musste man sich trotzdem keine Sorgen machen. Der japanische Börsenspezialist Nomura übernahm für 225 Millionen US-Dollar die Asia-Pacific-Töchter, die Einheiten für Europa und den Mittleren Osten kosteten gar nur zwei Millionen Dollar. Nomura sicherte sich damit versierte Investmentprofis, die mit den Gepflogenheiten auf diesen Märkten vertraut waren. Der Coup sollte die expansionshungrigen Japaner auf einen Schlag zu Global Playern machen, so der Plan. Die Rechnung ging nicht auf: Nomura schlitterte in ein finanzielles Debakel. Fast alle der mehr als 8.000 ehemaligen Lehman-Angestellten verließen das sinkende Schiff bereits nach wenigen Monaten. Um die wichtigsten Mitarbeiter zu halten, bot das Unternehmen Spitzenboni für zwei Jahre Bindung. Nach dem Ende dieser Frist setzte dennoch ein Exodus der Top-Leute ein. Zu unterschiedlich waren die beiden Kulturen, zu gering die Bereitschaft, auf-**

einander einzugehen. Die Lehman-Banker waren gewohnt, selbstständig und rasch Entscheidungen zu treffen und leistungsgerecht bezahlt zu werden. Nomura pflegte dagegen das asiatische Konsensprinzip. Für besonderen Unmut sorgten das Singen der Firmenhymne bei Morgenbesprechungen und detaillierte Kleidungs Vorschriften. Frisch eingestellte Mitarbeiterinnen, darunter Harvard-Absolventinnen, wurden zu einem Lehrgang abkommandiert, wo ihnen adäquate Frisuren sowie die richtige Teezubereitung beigebracht werden sollten. Die selbstbewusst auftretenden Frauen stießen wiederum die zurückhaltenden Asiaten vor den Kopf. Die konservative Werthaltung zeigte sich auch in der Konzernstruktur: Bis zum Schluss war der Vorstand ausschließlich mit japanischen Männern besetzt.

## >> Emotionale Befindlichkeiten <<

Auch wenn ein solcher Clash der Kulturen nicht die Regel ist, völlig friktionsfrei laufen auch Fusionen innerhalb eines Kontinents oder gar eines Landes nicht ab. Jede Veränderung erzeugt Irritationen unter der Belegschaft. Aus dem Zusammenschluss zweier Firmen sollte das Unternehmen

nach der Formel »1+1=3« gestärkt hervorgehen – das Gegenteil ist jedoch oft der Fall. Interne Querelen und Widerstände verhindern den erhofften Zuwachs an Marktanteilen und Erträgen oder führen letztlich zur Liquidierung des übernommenen Betriebes. »Unfassbar, was hier an Ressourcen, Humankapital und Energie regelrecht

**57%** DER FIRMEN

verlieren während des Veränderungsprozesses wichtige Entscheidungsträger und talentierte Mitarbeiter.

vernichtet wird«, erklärt PR-Strategie Wolfgang Rosam, der als »Change Communicator« schon einige Merger & Akquisitionen begleitete. Scheitern Übernahmen, liegt es meist an »emotionalen Befindlichkeiten«, weiß Rosam. Alle rechtlichen und finanziellen Details werden bereits im Vorfeld abgeklärt – auf die zwischenmenschliche Ebene vergisst man dagegen gerne. Neue Strukturen, andere Teamkollegen, geänderte Entscheidungswege führen zu kli-

matischen Verstimmungen, die möglichst schnell bereinigt werden sollten.

»Neuen Mitarbeitern muss man mit Ehrlichkeit begegnen, auf die alte Firmenkultur Rücksicht nehmen und klare Meilensteine für den Wandel definieren«, plädiert Robert Kremlicka, Partner der Unternehmensberatung A.T. Kearney, für einen »bedächtigen Kulturwandel: »Bedächtig heißt dabei nicht langsam, sondern unter Rücksicht auf die formellen und informellen Wertestrukturen des übernommenen Unternehmens. Die Mitarbeiter sind sich in der Regel bewusst, dass massive Änderungen auf sie zukommen, und je früher sie in die Realisierung eingebunden werden, desto leichter ist es «on the job« den Kulturwandel zu bewerkstelligen.«

Viele Unternehmensberater halten sogar die sogenannten »weichen« Faktoren für entscheidend – unabhängig davon, ob diese »freundlich«, also in beiderseitigem Einvernehmen, feindlich oder zur Rettung eines maroden Betriebes erfolgt. Dem »Global M&A-Survey 2010« zufolge, für den die Beratungsgesellschaft Hewitt Associates 278 weltweit agierende Unternehmen befragte, erreichen mehr als die Hälfte aller Transaktionen weder das geplante finanzielle noch das strategische Ziel. 57 % der Unternehmen

gaben an, während des Veränderungsprozesses wichtige Entscheidungsträger und talentierte Mitarbeiter verloren zu haben. »Will eine Firma ihre Ziele und Erwartungen vollständig erfüllen, muss sie deutlich mehr Zeit für die Bewertung von Positionen wie zum Beispiel dem Humankapital, der Organisationsstruktur und der Führungskompetenz veranschlagen«, sagt Nadja Varlese, Senior Consultant bei Hewitt Associates. Wichtig sei eine klare und effektive Strategie, um insbesondere das Managementteam und die Kerntalente im Veränderungsprozess zu motivieren und zu binden. »Nur so können sich Unternehmen auch in harten ökonomischen Zeiten einen stabilen Wettbewerbsvorteil verschaffen«, meint Beraterin Varlese.

### >> Szenen einer Ehe <<

Drei Ebenen geben den Ausschlag, ob auch tatsächlich zusammenwächst, was ab nun zusammengehören soll: Ein erster Dämpfer ist meist das Ausbleiben wirtschaftlicher Erfolge. Tritt dann eine psychologische Dynamik in Gang, ziehen sich Mitarbeiter aus Angst vor neuen Strukturen in die innere Emigration zurück oder verlassen fluchtartig das Unternehmen. Das dritte Risiko ergibt sich durch fehl-



**ROBERT KREMLICKA, A.T. KEARNEY.** »Neuen Mitarbeitern muss man mit Ehrlichkeit begegnen, auf die alte Firmenkultur Rücksicht nehmen und klare Meilensteine für den Wandel definieren.«

## GLOSSAR

### DIE PHASEN EINER FUSION

#### 1. Pre-Merger (Planung)

- **Personalfragen:** Kosten, Abbau, Wissen, Weiterbildung, Coachings
- **Information und Kommunikation:** Austauschprogramme, Besuche
- **Künftige Gehaltsstruktur**
- **Bildung** eines Integrationsteams
- **Entwicklung** von Integrationsprogrammen
- **Cultural Due-Diligence:** Analyse der Kulturen, Werte und Motivation
- **Entscheidung** über künftige Kultur

#### 2. Merger (die ersten 100 Tage)

- **Einheitliche Corporate Identity:** Name, Logo, Internetauftritt, Visitenkarten

- **Audits:** Identifizieren der Schlüsselpersonen und Leistungsträger
- **Gründung** von Projektgruppen
- **Rechtzeitige und klare Informationen** an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Presse
- **Einbinden** der Mitarbeiter und Betriebsräte
- **Harmonisierung** der internen und externen Abläufe nach den Kriterien Integration, Standardisierung und Reduzierung von Ausnahmen
- **Zusammenschluss der IT-Systeme:** Schaffung eines Schnittstellen-Managements, Anpassung der Zugriffsberechtigungen

#### 3. Post-Merger (Integration)

- **Abbau** von Doppelbesetzungen, Mischung der Teams
- **Durchführung** der Integrationsprojekte
- **Qualifizierungs- und Motivationsmaßnahmen:** Workshops, Trainings, Coachings, Stressbewältigung, Konfliktmanagement
- **Vorbildfunktion der Führungskräfte:** Wir-Gefühl erzeugen, Verständnis zeigen, aktive Teilnahme
- **Fortsetzung** der offenen Informations- und Kommunikationspolitik
- **Neue gemeinsame** Leitbilder und Ziele schaffen
- **Evaluierung** der bisherigen Maßnahmen bzw. Etappenziele



« Bis alle an einem Strang ziehen, ist viel Integrationsarbeit nötig. »»

## FACTS

## DER FALL AVENTIS

> **Die Verschmelzung der Hoechst AG** (Frankfurt/Main) mit der Rhône-Poulenc S.A. (Straßburg) zur Aventis S.A. war eine der bemerkenswertesten und kurzlebigsten internationalen Fusionen. Auffallend war nicht nur die Geschwindigkeit, mit der 1999 der Zusammenschluss der beiden Chemie- und Pharmaunternehmen zu einem breit ausgerichteten »Life Science«-Konzern erfolgte, sondern auch die Radikalität, mit der eine neue Unternehmenskultur implementiert wurde. Als Leitbild formulierte man sieben Werte, die den mehr als 90.000 Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft Orientierung geben sollten. Zur Verankerung dieser Werte startete eine Reihe von Workshops; zunächst für 150 Top-Führungskräfte, später für weitere 500 Teilnehmer, die sich in Gruppen von bis zu 40 Personen in Europa und den USA trafen. Nach einem Jahr sollten so 7.000 Mitarbeiter weltweit erreicht werden.

Der große Aufwand machte sich nicht bezahlt. Trotz des wirtschaftlichen Erfolgs war der Fusionsprozess durch zahlreiche Konflikte geprägt. Schon während der ersten Monate verließen viele qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen, da ihnen die Unsicherheit zu groß erschien. Auch die Sprachprobleme entpuppten sich als gravierend. Etliche Mitarbeiter beherrschten die neue Konzernsprache Englisch nicht ausreichend, vor allem französische Führungskräfte hielten Besprechungen weiterhin in ihrer Muttersprache ab. Bedingt durch den Abbau von Hierarchieebenen und Verkäufe einiger Unternehmenssparten entfachte sich zwischen deutschen, französischen und amerikanischen Managern ein Kampf um die noch verbliebenen Führungspositionen. Die Querelen fanden ein jähes Ende: Mitte 2004 fusionierte Aventis mit dem französischen Pharmakonzern Sanofi-Synthélabo, der zuvor ein feindliches Übernahmeangebot gestellt hatte.



Ein Gefühl von Zusammenhalt entsteht oft erst nach Jahren.



GERADE BEI FUSIONEN VON **EHMALIGEN KONKURRENTEN** LASSEN SICH ÜBER JAHRZEHNTE AUFGEBAUTE FEINDBILDER SPÄTER KAUM NOCH REVIDIEREN.

► geleitete Kommunikation – gerade bei Fusionen von ehemaligen Konkurrenten lassen sich über die Jahrzehnte aufgebaute Feindbilder später kaum noch revidieren.

Als Lehrbeispiel für gescheiterte Merger ging der Zusammenschluss von Daimler und Chrysler in die Geschichte ein. Neun Jahre nach der »Hochzeit, die im Himmel geschlossen wurde«, wie Daimler-Chef Jürgen Schrempp 1998 euphorisch schwärmte, standen die beiden Autokonzerne vor den Trümmern ihrer Ehe. Rund 40 Milliarden Euro kostete die bis dahin größte Fusion der Industriegeschichte. Der Atlantik trennte die beiden Unternehmen auch in den Köpfen, die Unterschiede in Mentalität und Arbeitsauffassung blieben bis zuletzt unüberbrückbar. Die Amerikaner legten Wert auf persönliche Kontakte und setzten ambitionierte Ziele, was die eher konservativ kalku-

lierenden, detailliert planenden Deutschen auf die Palme brachte. Die Front zwischen den »Showmastern« und den »Spaßbremsen« verhärtete sich zusehends. Auch die Geringschätzung der Mercedes-Händler, die Chrysler-Modelle als »amerikanischen Schrott« abqualifizierten, erwies sich nicht gerade als förderlich.

Eine tiefe Abneigung muss dabei nicht einmal über Ländergrenzen hinweg reichen: Die Verschmelzung der »roten« Zentralsparkasse, in der zuvor bereits die Länderbank aufgegangen war, mit der »schwarzen« Creditanstalt führte 1997 noch zu Demonstrationen der Mitarbeiter vor der CA-Zentrale. Erst als sich das Fusionskarusell weiterdrehte und die Bank Austria von der deutschen HVB und später von der italienischen UniCredit übernommen wurde, entstand so etwas wie ein Gefühl von Zusammenhalt,



**CHRISTIAN KAISER, VERO.** »In jedem Betrieb gibt es lieb gewonnene Eigenheiten und unterschiedliche Geschwindigkeiten. Das braucht alles Zeit.«



**SILKE GROSSE-HORNKE, BE-RATERIN.** »Gerade bei großer Ähnlichkeit der Kulturen kann es zu einer Kontrastverstärkung und Abgrenzungstendenzen kommen.«

der sich freilich als Bastion gegen die ausländische Konzernmutter versteht. Auch die kleinen Klüngel und Stammtische aus alten Zeiten bestehen weiterhin, so wie jeder altgediente Mitarbeiter selbstverständlich vom anderen weiß, aus welchem »Stall« er oder sie ursprünglich kommt.

»Eine hohe Ähnlichkeit bedeutet nicht zwangsläufig das Ausbleiben von Integrationsproblemen«, meint die deutsche Unternehmensberaterin und M&A-Expertin Silke Grosse-Hornke. »Gerade bei großer Ähnlichkeit der Kulturen kann es zu einer Kontrastverstärkung, also einer Überbetonung

geringfügiger Unterschiede und damit zu Abgrenzungstendenzen kommen.« Bei der Vero Management AG, die durch mehrere Zukäufe zur Nummer drei auf dem österreichischen Versicherungsmarkt heranwuchs, nimmt man die emotionale Integration der eingegliederten Makler sehr ernst. »Versicherungsunternehmen gleichen sich nur auf den ersten Blick, schon allein die Entlohnungs- und Provisionssysteme unterscheiden sich. Dazu gibt es in jedem Betrieb lieb gewonnene Eigenheiten und unterschiedliche Geschwindigkeiten, das braucht alles Zeit«, sagt Vero-Vorstand Christian Kaiser.

#### >> Aufbruchstimmung <<

Elisabeth Leyser, geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Hill International, ist überzeugt, dass die Integration in Merger-Prozessen nicht nur in den Köpfen, sondern vor allem auch auf emotionaler Ebene erfolgen muss. Hill wendet deshalb eine neue, von der britischen Beratergruppe »nowhere« entwickelte Methode an, die ursprünglich aus der Gestaltpsychologie kommt und bereits bei M&A in den USA, der Schweiz und China angewandt ►

Fujitsu empfiehlt Windows 8.

Design ohne  
Kompromisse

Fujitsu LIFEBOOK E Line  
[www.fujitsu.com/at/lifebook](http://www.fujitsu.com/at/lifebook)



Intel® Core™ i5 processor

Die neue Fujitsu LIFEBOOK E Line  
Die eleganteste Notebook-Familie im Business

## fokUS

UNTERNEHMENS-  
KULTURWenn ein Kampf  
der Kulturen den  
Erfolg verhindert

Es ist eine empirisch erwiesene Tatsache, dass eine Vielzahl von Unternehmenszusammenschlüssen nicht ansatzweise so gut klappt wie geplant. Warum das so ist und wie kann man die Chancen auf den zukünftigen Erfolg erhöhen kann, erklären Susanne Schwanzer, Herbert Strobl und Peter Fellner.



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

**>** Vor einem M&A werden (hoffentlich) umfangreiche strategische Überlegungen und eine durchgehende Due Diligence zur Einschätzung der wirtschaftlichen, rechtlichen, technischen und personellen Situation des Übernahmekandidaten durchgeführt. Oft vergessen wird, dass bei Zusammenschlüssen oder Übernahmen zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen in ein Boot gezerrt werden, um von nun an gemeinsam Ziele anzupeilen. Wer schon mal einen Segeltörn mit einem nicht eingespielten Team erlebt hat, kann nachvollziehen, dass es dabei leicht zu Konflikten und Missverständnissen kommt.

Die Art, wie Entscheidungen in den Unternehmen zustande kommen und wie Führung verstanden wird, wie Budgets entstehen und wie Budgetverantwortung wahrgenommen wird, durch welche Muster Hierarchien und soziale Positionen ausgedrückt werden u.v.m. kenn-

zeichnen die jeweiligen unternehmenseigenen Kulturen. Deren Nichtbeachtung führt dann zu hohen Folgeschäden: von besonders augenfälligen, personellen Verlusten (die Besten gehen zuerst) über langfristigen Motivationsverlust bis zu den Kosten endloser Auseinandersetzungen im Kampf ums Durchsetzen der eigenen Produkte, Verfahren, Methoden und Teammitglieder.

Empfehlenswert ist daher, auch eine »Cultural Due Diligence« in einem möglichst frühen Stadium durchzuführen, um Unterschiede aufzuzeigen und bei der Integration zu berücksichtigen. Je nach strategischer Zielsetzung kann es dann durchaus unterschiedliche Vorgehensweisen geben: eine gewünschte Integration der besten Kulturelemente beider Parteien, die völlige Übernahme einer dominanten Kultur oder auch das Nicht-Integrieren der dann relativ unabhängig agierenden Unternehmen.

Ein professionell begleiteter Prozess ermöglicht, die Folgekosten langwieriger Kulturkämpfe zu senken oder ganz zu vermeiden. Die von Fusionen und Übernahmen Betroffenen sind so sehr bald – auch übergreifend miteinander – arbeitsfähig:

Eine Cultural Due Diligence zeigt kulturelle Unterschiede auf. Ein Integrationsteam mit anerkannten Mitarbeitern und mit direktem Zugang zur Leitung wird nominiert. Der Zukunftsgestaltungsprozess klärt die Rolle des neuen Unternehmens im Markt. Eine zeitgerechte und authentische Kommunikation verdeutlicht Vision, Ziele und Strategien des Zusammenschlusses und informiert Betroffene über den Stand der Integrationsprozesse. Tabuthemen und individuelle/organisatorische Ängste und Widerstände werden bearbeitet (was bedeutet der Zusammenschluss für mich, für Kunden und für weitere Stakeholder?) und tradierte Muster gewürdigt und gegebenenfalls verabschiedet. Quick wins des neuen Zusammenarbeitens werden gefeiert. Bei rauer See und böigem Wind ist jedenfalls der Kapitän – ev. unter Zuhilfenahme eines externen Navigators – gefordert, die neu zusammengewürfelte Mannschaft auf gemeinsame Ziele so einzuschwören, sodass deren Erreichung wichtiger wird als die Austragung tödlicher Kulturkämpfe auf und unter Deck.

► wurde. Mit sogenannten »Micro-Skills« – Interventionen von fünf Minuten bis zu eineinhalb Stunden – wird die in Gruppen wirkende Energie gesteuert. Das Ergebnis sei, so Leyser, verblüffend: »Letztlich entsteht eine gemeinsame Idee, auf der alles andere aufbauen kann. Es geht nicht mehr um vorgegebene Strategien und Grenzen. Und was das Schöne daran ist: Es bleibt so lebendig, weil es sich immer wieder neu nährt. Ich bin



**WOLFGANG ROSAM, CHANGE COMMUNICATOR.** »Unfassbar, was bei Mergern an Humankapital, Ressourcen und Energie regelrecht vernichtet wird.«

überzeugt, dass diese Motivationsfaktoren gerade für junge Mitarbeiter der Generation Y eine wesentliche Rolle spielen werden.«

In großen Unternehmen und Konzernen werden für Integrationsworkshops gezielt Schlüsselpersonen ausgewählt, die den Merger positiv und aufgeschlossen mittragen. Auch wenn ein Betrieb samt Namen völlig in einer neuen Struktur aufgeht und zunächst ein Stück Identität verloren geht, eröffnen sich für viele Mitarbeiter meist interessante Karriereperspektiven: Die Aufstiegsmöglichkeiten sind in Betrieben mit mehreren Produktlinien oder Standorten breiter gesät. Insbesondere für Mitarbeiter der zweiten Ebene bietet sich die Chance, sich für leitende Positionen zu qualifizieren. Führungskräfte können sich durch aktives Management profilieren. Fruchtet die Kommunikationsarbeit, mündet der Neubeginn im Idealfall in eine Aufbruchstimmung, die das ganze Unternehmen mitreißt. ■

## DIE AUTOREN

**>** Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)

# »» VERÄNDERUNG MACHT ANGST ««

Eine Übernahme kann auch eine Win-win-Situation für beide Seiten sein, meint Elisabeth Leyser, geschäftsführende Gesellschafterin von Hill International.



## GEMEINSAME KULTUR.

Nur mit Kommunikation und Vorbildwirkung des Managements allein ist es nicht getan, meint Unternehmensberaterin Elisabeth Leyser.

**(+) PLUS:** Warum scheitern viele Fusionen?

**Elisabeth Leyser:** Das Thema Mitarbeiter und Kultur wird zu wenig beachtet. Merger stehen oft unter sehr großem Zeitdruck, vieles ist im Detail nicht vorhersehbar. Diese Unsicherheit ist für die Mitarbeiter stark spürbar und – wenn sie nicht offen kommuniziert wird – sehr beunruhigend. In dieser Phase verlassen gute und engagierte Mitarbeiter das Unternehmen. Das Management sollte deshalb sehr klar und deutlich kommunizieren und auch ehrlich sagen, wo noch ungeklärte Bereiche sind.

**(+) PLUS:** Nach einem Merger bleibt von der Belegschaft also die zweite Wahl übrig?

**Leyser:** Das wäre der radikale Umkehrschluss. Ganz so ist es nicht, aber es geht darum, diese Situation zu verhindern. Es gibt ja unterschiedliche Gründe für Merger: Ist das ein Zusammenschluss von zwei gleichwertigen Unternehmen oder übernimmt ein stärkeres ein kleineres? Ist das übernommene ein gesundes Unternehmen oder ist es in Schieflage geraten? Hat das kleine Unternehmen ein gutes Know-how und wird vom großen Unternehmen sehr gebraucht? Gerade für High Potentials können sich plötzlich globale Karriereoptionen auftun.

**(+) PLUS:** Trotzdem gibt es oft erhebliche Widerstände unter den Mitarbeitern.

Was kann man unternehmen, um diese zu überwinden?

**Leyser:** Widerstände sind in den meisten Fällen durch Angst induziert. Die Ängste kann man nicht zur Gänze nehmen. Das ist ja in vielen Fällen eine realistische Sichtweise: Wo es zu Überlappungen in der Besetzung kommt, werden einige Personen ihren Job verlieren oder in einen anderen Bereich des Unternehmens versetzt. Veränderung macht Angst und wenn Veränderung auch noch schlecht kommuniziert wird, gibt das Raum für schreckliche Fantasien.

**(+) PLUS:** Wie kann ein Gemeinschaftsgefühl entstehen?

**Leyser:** Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kultur des kleinen Unternehmens die große »sticht«, ist sehr gering. Hier ist ein sehr klares, stringentes und auch strenges Auftreten gefragt. Üblicherweise wird in diesem Fall die gesamte Corporate Identity – Visitenkarten, Homepage usw. – von einem Tag auf den anderen umgestellt. Man sollte überlegen, welche Teile der großen Kultur nicht diskutierbar sind, also gelebt werden müssen, und ob ein kleiner lokaler »Spirit« zugelassen wird.

**(+) PLUS:** Vom früheren Betrieb bleibt oft nicht einmal der Name übrig. Wie verhindert man, dass sich die Mitarbeiter des

»unterlegenen« Unternehmens benachteiligt fühlen?

**Leyser:** Das Ziel ist, so zu kommunizieren, dass sie sich eben nicht unterlegen fühlen. Auch in dieser schwierigen Situation ist es möglich, mit den Betroffenen wertschätzend umzugehen. Eine Übernahme kann auch für beide Seiten eine Win-win-Situation sein: Das kleine Unternehmen bekommt wesentlich mehr Möglichkeiten, indem es in eine große Struktur eingegliedert wird, das große Unternehmen hat ein weiteres Asset an Bord.

**(+) PLUS:** Wie ist die Situation bei zwei gleich starken Unternehmen?

**Leyser:** Hier wird man nicht umhinkommen, eine gemeinsame neue Kultur zu schaffen, wenn man erfolgreich sein will. Es ist sicher nicht nur mit Kommunikation getan, auch nicht mit überzeugendem Vorleben durch das Management. Man muss schon tiefer ansetzen, nämlich mit der Frage: Was ist unter diesen neuen Gesichtspunkten unsere gemeinsame Bestimmung? Was ist unsere Einzigartigkeit am Markt? Der englische Begriff »purpose« trifft es genauer. Dieser Prozess dauert einige Zeit. Aber wenn man bereit ist, sich auf innovative Ansätze einzulassen, kann etwas völlig Neues entstehen und entsprechend groß kann das den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens heben.

**(+) PLUS:** Wie sollten die Führungskräfte agieren?

**Leyser:** Nicht allen Führungskräften ist bewusst, dass jedes ihrer Worte oder Signale auf die Waagschale gelegt wird. Wenn Menschen Orientierung suchen, sind schon die kleinsten Botschaften wichtig. Das ist eine der Situationen, wo sich besonders klar zeigt, ob jemand als Führungskraft gut geeignet ist. Da geht sonst sehr viel an Möglichkeiten, aber auch an Kraft und Energie verloren.

**(+) PLUS:** Bringen Fusionen tatsächlich die gewünschten Synergieeffekte?

**Leyser:** Was oft überschätzt wird, sind jene Synergien, die man nicht aus Einsparungen von Doppelbesetzungen und einfachen logistischen Lösungen erzielt, sondern sich aus gemeinsamen neuen Marktmöglichkeiten erhofft. Die Verkäufer stehen plötzlich mit einem anderen Kapperl beim Kunden und sollen erklären, warum die Firma jetzt noch besser ist als vorher. Wenn ich diesen Leuten keine klaren Argumente in die Hand gebe, ist das eigentlich ein verlorener Synergieeffekt. Dazu muss die Information aber schon sehr weit unten in der Hierarchie gut und konkret angekommen sein. ■