

Winfried Berner

# **Systemische Post-Merger-Integration**

Dem Culture Clash zuvorkommen  
und Unternehmenskulturen  
wirklich integrieren

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



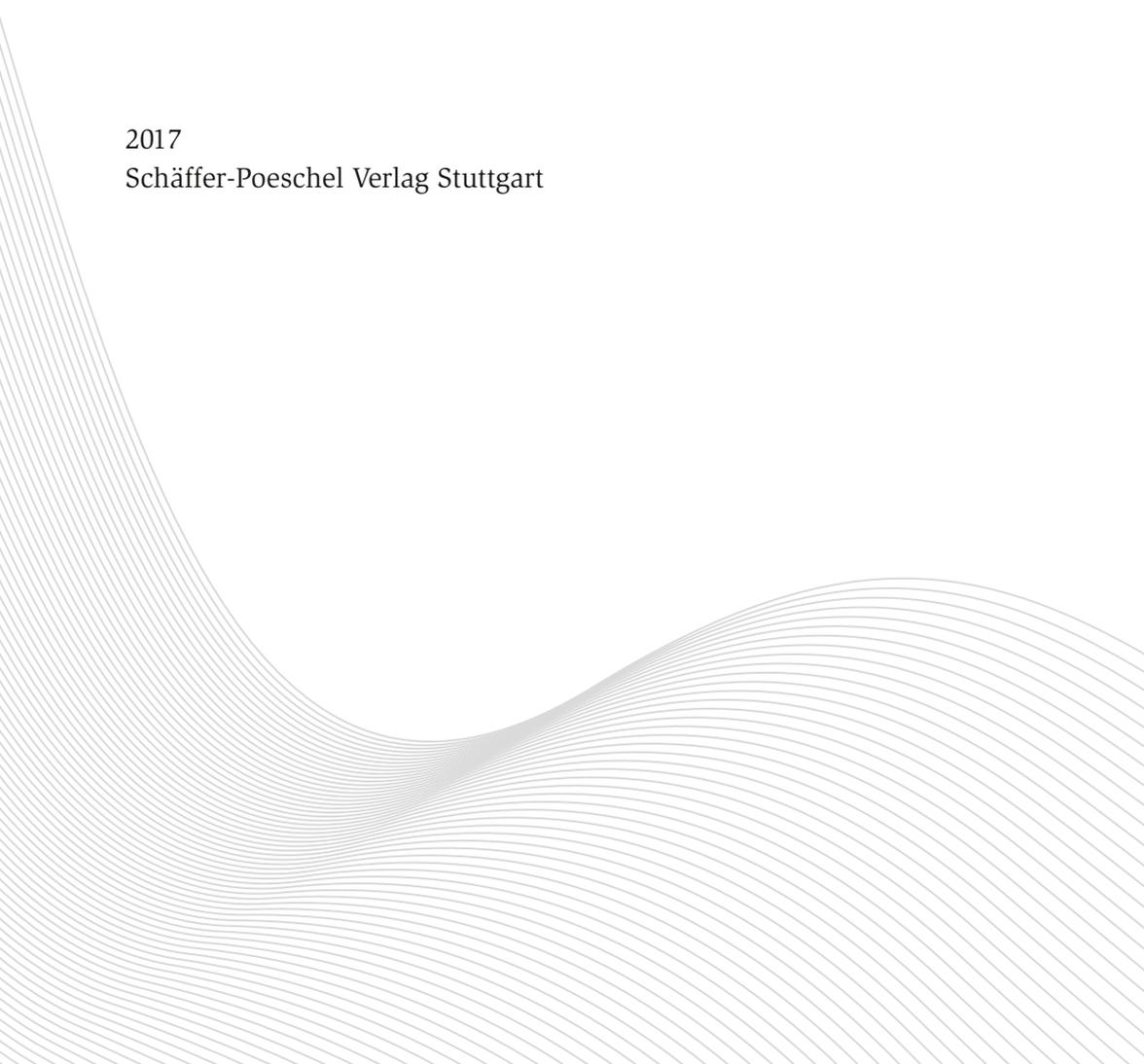
Winfried Berner

# **Systemische Post-Merger-Integration**

Dem Culture Clash zuvorkommen und Unternehmenskulturen wirklich integrieren

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3919-0      Bestell-Nr. 10222-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3921-3      Bestell-Nr. 10222-0150  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-3920-6      Bestell-Nr. 10222-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg  
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg  
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany  
September 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)



## Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| Einleitung: Ganzheitliche Post-Merger-Integration –<br>Die gestörten Systeme schnellstmöglich stabilisieren ..... | XVII |
|---|------|

Teil I:

|  |    |
|--|----|
| <b>Die Logik des ökonomischen Systems – Mehrwert durch<br/>Zusammenschlüsse</b> .....                                    | 1  |
| <b>1 Übernahme, Merger, Fusion, Akquisition, Takeover, Integration:<br/>Was sich hinter den Begriffen verbirgt</b> ..... | 3  |
| 1.1 Übernahme, Akquisition, Takeover .....   | 3  |
| 1.2 Aus Sicht der Mitarbeiter ist jede Übernahme feindlich .....   | 4  |
| 1.3 Rechtliche Hürden .....  | 5  |
| 1.4 Der »heilige« Stichtag des Closing .....   | 6  |
| 1.5 Der strategische Hintergrund .....   | 7  |
| 1.6 Nicht Rechenspiele bringen Synergien, nur die erfolgreiche<br>Integration .....                                      | 11 |
| <b>2 Kapitalmarkt: Weshalb die Integration unter Zeitdruck steht</b> .....   | 13 |
| 2.1 Kursentwicklungen im Zuge einer Fusion .....   | 14 |
| 2.2 Hoher Erwartungsdruck .....  | 15 |
| 2.3 Konsequenzen für das Integration-Management .....  | 16 |
| 2.4 Mut zum langfristigen Denken und Handeln .....   | 16 |
| <b>3 Synergieeffekte: Grund und zwingende Vorgabe für Fusionen</b> .....   | 19 |
| 3.1 Echte und unechte Synergien .....  | 19 |
| 3.2 Synergien setzen Überschneidungen oder Ergänzungen voraus .....  | 21 |
| 3.3 Der tiefe Sturz in das Wertloch .....  | 22 |
| 3.4 Vorsicht, selbst gebaute Erwartungsfalle .....   | 22 |
| 3.5 Der Haken einer hohen Preisprämie .....  | 23 |
| 3.6 Realistische Festlegung der Synergieziele .....  | 24 |
| 3.7 Puffer einplanen .....   | 25 |
| 3.8 Prävention: Sich nicht in die Tasche rechnen .....   | 26 |

|   |    |
|---|----|
| <b>4 Die Phase der Verwundbarkeit möglichst kurz halten</b> ..... | 29 |
| 4.1 Ein Fenster der Verwundbarkeit .....                          | 30 |
| 4.2 Drohender Exodus .....  | 31 |
| 4.3 Verunsicherung der Kunden .....                               | 32 |
| 4.4 Strategischer Frontalangriff .....                            | 33 |
| 4.5 Gezielte Abwerbung von Leistungsträgern .....                 | 34 |
| 4.6 Verunsicherte und genervte Führungskräfte sind leichte Beute  | 35 |
| 4.7 Gezielte Störung der Integration .....                        | 36 |
| 4.8 Der einzige Ansatzpunkt zur Gegenwehr .....                   | 37 |

Teil II:

**Die Logik des sozialen Systems – Fusionen managen heißt Emotionen managen** .....

39

|   |    |
|---|----|
| <b>5 Vorhersagbare Emotionen: Kleine Massenpsychologie der Fusion</b> ..... | 43 |
| 5.1 Erste Phase: Aufregung .....  | 44 |
| 5.2 Zweite Phase: Verdrängung/Verleugnung .....                             | 45 |
| 5.3 Dritte Phase: Angst und Auseinandersetzung .....                        | 46 |
| 5.4 Vierte Phase: Weichenstellungen .....                                   | 47 |
| 5.5 Fünfte Phase: Neue Normalität .....                                     | 48 |
| 5.6 Sechste Phase: Nachbeben .....  | 49 |
| <b>6 Angst: Die wichtigste Emotion (nicht nur) bei Übernahmen</b> .....     | 51 |
| 6.1 Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen ..            | 51 |
| 6.2 Tabuthema Angst .....   | 53 |
| 6.3 Maskierte Ängste – und wie man sie erkennt .....                        | 55 |
| 6.4 Richtiger Umgang mit Ängsten .....                                      | 56 |
| 6.5 Vorhersehbare Ängste .....  | 58 |
| 6.6 Wachsendes Misstrauen .....   | 59 |
| 6.7 An der jeweils vorherrschenden Sichtweise anknüpfen .....               | 60 |
| 6.8 Gegenmittel offene Kommunikation .....                                  | 61 |
| 6.9 Die richtigen Worte finden .....  | 63 |
| 6.10 Umgang mit Ängsten im Einzelgespräch .....                             | 64 |
| <b>7 Übernahmeschock: Ausgeliefert an fremde Mächte</b> .....               | 67 |
| 7.1 Aktivierung von Urängsten .....   | 68 |
| 7.2 Zerknitterte Gefühlslage .....  | 69 |
| 7.3 Drohenden Auflösungserscheinungen entgegenwirken .....                  | 69 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>8</b>  | <b>Kontrollverlust: Wenn man nicht mehr Herr des eigenen Schicksals ist</b>      | 73  |
| 8.1       | Emotionale Reaktionen auf Kontrollverlust .....                                  | 74  |
| 8.2       | Bedürfnis nach Wiederherstellung der Kontrolle .....                             | 75  |
| 8.3       | Gelernte Hilflosigkeit .....   | 76  |
| <b>9</b>  | <b>Risikobereitschaft: Nicht Risiken scheuen wir, sondern Verluste</b> .....     | 79  |
| 9.1       | »Losses Loom Larger Than Gains« .....  | 80  |
| 9.2       | Konsequenzen für das Integration-Management .....                                | 81  |
| 9.3       | Unter Druck oft (zu) große Risikobereitschaft .....                              | 82  |
| 9.4       | Risikobereitschaft erzeugen .....  | 83  |
| 9.5       | Alles-oder-Nichts-Situationen schaffen .....                                     | 84  |
| <b>10</b> | <b>Abstoßungsreaktionen: Die größte Gefahr kommt aus dem eigenen Lager</b> ..... | 87  |
| 10.1      | Sechs Lager mit unterschiedlichen Interessenlagen .....                          | 87  |
| 10.2      | Besitzstandsverteidigung: Das Risiko-Paradoxon .....                             | 89  |
| 10.3      | Welche Rolle spielen die Unternehmenskulturen? .....                             | 90  |
| 10.4      | Kontrastverstärkung bei ähnlichen Kulturen .....                                 | 91  |
| 10.5      | Teilautonome Enklaven .....  | 92  |
| 10.6      | Stellungskrieg – der unangenehmste Fall .....                                    | 93  |
| 10.7      | Prävention und Therapie .....  | 94  |
| <b>11</b> | <b>Lagerbildung: In der Wagenburg ist es am sichersten</b> .....                 | 97  |
| 11.1      | Feindbilder festigen den inneren Zusammenhalt .....                              | 97  |
| 11.2      | »Vollautomatische« Lagerbildung bei Fusionen und Übernahmen .....                | 98  |
| 11.3      | Der Kampf um die Stellen polarisiert weiter .....                                | 100 |
| 11.4      | Gegen die Lagerbildung angehen .....   | 101 |
| 11.5      | Einheitliches Auftreten des Top-Managements .....                                | 101 |
| 11.6      | Eine Herausforderung für die Führung .....                                       | 102 |
| <b>12</b> | <b>Abwanderung: Drohende Erosion der Leistungsträger</b> .....                   | 105 |
| 12.1      | Vom Abwarten über die Enttäuschung zur Neuorientierung ..                        | 105 |
| 12.2      | Das Gespräch mit den Leistungsträgern suchen .....                               | 107 |
| 12.3      | Wenn (noch) keine Zusagen möglich sind .....                                     | 108 |
| <b>13</b> | <b>Nostalgische Vision: Wenn man die Zukunft im Rückspiegel sucht</b> .....      | 111 |
| 13.1      | Tiefe Mutlosigkeit .....   | 111 |
| 13.2      | Resignation – und Bequemlichkeit .....   | 112 |
| 13.3      | Schlechte Prognose .....   | 113 |
| 13.4      | Überwindung einer nostalgischen Vision .....                                     | 114 |

Teil III:

|  |     |
|--|-----|
| <b>Die gestörten Systeme stabilisieren I – Weichenstellungen für eine erfolgreiche Integration</b> ..... | 117 |
| <b>14 PMI-Vorbereitung: Mit klarem Integrationskonzept rasch wieder arbeitsfähig werden</b> .....        | 121 |
| 14.1 Die Komplexität nicht noch vergrößern .....   | 121 |
| 14.2 Schnellstmöglich wieder handlungsfähig werden .....   | 122 |
| 14.3 Vier Faustregeln für die Priorisierung .....  | 123 |
| 14.4 »Pre-Merger-Integration«: Die Integration beginnt, bevor sie beginnt .....                          | 125 |
| 14.5 Überprüfung beschlossener Maßnahmen .....   | 126 |
| 14.6 Der Trick mit der Vorbereitung .....  | 127 |
| <b>15 Cultural Due Diligence: Die Unternehmenskulturen und ihre Verträglichkeit prüfen</b> .....         | 133 |
| 15.1 Erweiterung und Ergänzung der betriebswirtschaftlichen Due Diligence .....                          | 134 |
| 15.2 Es geht nicht primär um die Ähnlichkeit der Kulturen .....  | 134 |
| 15.3 Kontrastverstärkung in sozialen Systemen .....  | 135 |
| 15.4 Konfliktpunkte der kulturellen Integration .....  | 136 |
| 15.5 Inkompatible Geschäftsmodelle und »Philosophien« .....  | 138 |
| 15.6 Verstehen statt Daten erheben .....   | 140 |
| 15.7 Eine pragmatische Vorgehensweise .....  | 141 |
| 15.8 Drei große Themenfelder .....   | 145 |
| 15.9 Praktische Konsequenzen .....   | 146 |
| <b>16 Integrationstiefe: Zwischen Finanzbeteiligung und vollständiger Verschmelzung</b> .....            | 151 |
| 16.1 Übernahme ohne Integration .....  | 151 |
| 16.2 Vorstufen zur Integration .....   | 152 |
| 16.3 Teil- und Vollintegration .....   | 153 |
| 16.4 Schrittweise Integration .....  | 154 |
| 16.5 Was ist die richtige Integrationstiefe? .....   | 155 |
| 16.6 Geringstmögliche Integrationstiefe, aber klare Führung .....  | 156 |
| <b>17 Integrationsstrategie: »Merger of Equals«, Eingliederung oder was sonst?</b> .....                 | 159 |
| 17.1 Zwei mögliche Integrationsstrategien .....  | 159 |
| 17.2 Was »Best of Both Worlds« so schwierig macht .....  | 160 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 17.3      | »Synthese« oder Konfliktvermeidung .....   | 162        |
| 17.4      | Offizielle und inoffizielle Integrationsstrategie .....  | 164        |
| 17.5      | Eine Frage der Glaubwürdigkeit .....   | 165        |
| <b>18</b> | <b>Berater: Weshalb ihr Einsatz bei der PMI in der Regel sinnvoll ist .....</b>                      | <b>167</b> |
| 18.1      | Gründe für einen Beratereinsatz .....  | 167        |
| 18.2      | Ein spieltheoretisches Dilemma .....   | 168        |
| 18.3      | Eine neutrale Instanz wirkt entkrampfend .....   | 169        |
| 18.4      | Zusätzliche Ressourcen, Kompetenz und Energie .....  | 170        |
| 18.5      | Auswahl der richtigen Berater .....  | 171        |
| 18.6      | Wie viel Branchenerfahrung ist erforderlich? .....   | 172        |
| <b>19</b> | <b>Risikomanagement und Krisenprävention: Integrationsrisiken<br/>managen statt verdrängen .....</b> | <b>175</b> |
| 19.1      | Ein unangenehmes Thema .....   | 175        |
| 19.2      | Halbherziges Risikomanagement ist Zeitverschwendung .....  | 176        |
| 19.3      | Der Nutzen eines professionellen Risikomanagements .....   | 177        |
| 19.4      | Risikovermeidung ist keine Option .....  | 178        |
| 19.5      | Mit dem Risiko steigen die Gewinnchancen .....   | 179        |
| 19.6      | Das Glück nicht überstrapazieren .....   | 180        |
| 19.7      | Kollektive Verweigerung der Risikowahrnehmung .....  | 182        |
| 19.8      | Ein professionelles Risikomanagement aufbauen .....  | 183        |
| 19.9      | Methoden der Risikoanalyse und -bewertung .....  | 187        |
| 19.10     | Echte und unechte Strategien des Risikomanagements .....   | 189        |
| 19.11     | Strategien zur Risikominderung .....   | 190        |
| 19.12     | Strategien zur Risikobegrenzung .....  | 191        |
| 19.13     | Wenn-dann-Planung und Frühwarnsignale .....  | 192        |
| 19.14     | Das Risikomanagement im Bewusstsein halten .....   | 193        |
| <b>20</b> | <b>Doppelspitze: Fauler Kompromiss oder ernstzunehmendes<br/>Führungsmodell? .....</b>               | <b>197</b> |
| 20.1      | Funktionierende Doppelspitzen .....  | 197        |
| 20.2      | Wie werden Entscheidungen getroffen? .....   | 198        |
| 20.3      | Weshalb Doppelspitzen nach Fusionen häufig scheitern .....   | 199        |
| 20.4      | Unter welchen Bedingungen Doppelspitzen funktionieren ...  | 200        |

Teil IV:

**Die gestörten Systeme stabilisieren II – Integration-Management in der Praxis** .....

205

**21 Integrationsprojekt: Die Voraussetzungen**

**für einen guten Start schaffen** ..... 209

21.1 Erheblicher Vorlauf ..... 209

21.2 Wichtige Weichenstellungen im Vorfeld ..... 212

21.3 Bewusst in ein gutes Arbeitsklima investieren ..... 214

21.4 Was ein guter Kickoff-Workshop leisten sollte ..... 216

**22 Mitarbeiterkommunikation: Balanceakt auf der Goldwaage** ..... 221

22.1 Konflikt zwischen Kommunikationsbedarf und rechtlichen Restriktionen ..... 222

22.2 Warum Offenheit trotzdem die bessere Linie ist ..... 223

22.3 Das Top-Management muss selbst in die Bütt ..... 225

22.4 Kaskadierende Information mit bewusster Redundanz ..... 226

22.5 Zentrale Botschaften von Zeit zu Zeit bekräftigen ..... 226

**23 Kunden- und Lieferantenkommunikation: Die »Lufthoheit« nicht aus der Hand geben** ..... 229

23.1 Auf Angriffe vorbereitet sein ..... 230

23.2 Vorbeugende Kommunikation ..... 230

23.3 Den eigenen Außendienst vorbereiten ..... 231

23.4 Informationsveranstaltungen für Kunden, Händler und Lieferanten ..... 232

23.5 Offenheit für Feedback und Kritik ..... 233

**24 Stellenbesetzungen: Die Phase der Lähmung möglichst kurz halten** ... 235

24.1 Bei Eingliederung herrschen rasch klare Verhältnisse ..... 236

24.2 »Best of Both Worlds« in der Praxis ..... 236

24.3 Das Auswahlverfahren einfach und transparent halten ..... 240

24.4 Nutzung der vorhandenen Erfahrung ..... 242

24.5 Angespanntes Klima, hoher Kommunikationsbedarf ..... 243

24.6 Erläutern, aber nicht verhandeln ..... 244

**25 Personalabbau: Wenn schon, dann zumindest auf anständige Weise** .. 247

25.1 Teil des Integrationsprozesses ..... 247

25.2 Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem ..... 248

25.3 Frühzeitige und offene Information ..... 250

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 25.4      | Die bittere Wahrheit persönlich mitzuteilen, ist Chefsache ...   | 252 |
| 25.5      | Das gesamte Unternehmen und sein Umfeld sind betroffen ..  | 256 |
| 25.6      | Ein Trauerprozess und seine Bewältigung .....  | 257 |
| 25.7      | Kleine Gesten können das Klima verbessern .....  | 259 |
| 25.8      | Neuanfang nach dem Abbau .....   | 260 |
| <b>26</b> | <b>Mitbestimmung: Interessenausgleich und Sozialplan</b>   |     |
|           | <b>bei Betriebsänderungen und Personalabbau</b> .....  | 263 |
| 26.1      | Nachteile für die Beschäftigten werden vermutet .....  | 264 |
| 26.2      | Ist eine Post-Merger-Integration eine Betriebsänderung? .....  | 265 |
| 26.3      | Die Rechtsfolgen einer Betriebsänderung .....  | 266 |
| 26.4      | Information des Betriebsrats und Beratung .....  | 267 |
| 26.5      | Verhandeln von Interessenausgleich und Sozialplan .....  | 268 |
| 26.6      | Aufschiebende Wirkung des Interessenausgleichs .....   | 269 |
| <b>27</b> | <b>Betriebsübergang: Ein Jahr Schonfrist – ab Erfüllung der gesetzlichen Informationspflicht</b> ..... | 271 |
| 27.1      | Share Deal vs. Asset Deal .....  | 272 |
| 27.2      | Einjährige Besitzstandswahrung .....   | 272 |
| 27.3      | Gesetzliche Informationspflicht und Widerspruchsrecht .....  | 274 |
| 27.4      | Komplizierte Abwicklung .....  | 275 |
| <b>28</b> | <b>Sprachbarrieren: Wenn Sie Englisch als Firmensprache einführen</b> .....                            | 279 |
| 28.1      | Die hohe Hürde, ausländisch zu reden .....   | 280 |
| 28.2      | Zu hohe Anforderungen an sich selbst .....   | 281 |
| 28.3      | Fatales Entgegenkommen .....   | 282 |
| 28.4      | Den Übergang managen .....   | 283 |
| <b>29</b> | <b>Kulturelle Integration: Vier Wege, getrennte Kulturen zusammenzuführen</b> .....                    | 285 |
| 29.1      | Gegen strukturelle Konflikte hilft kein Teambuilding .....   | 285 |
| 29.2      | Erkenntnisse der psychologischen Forschung .....   | 287 |
| 29.3      | Integration durch eine herausfordernde Aufgabe .....   | 289 |
| 29.4      | Nicht Großzügigkeit, sondern Knappheit hilft integrieren .....   | 291 |
| 29.5      | Integrationsworkshops und Managementtagungen nutzen .....  | 293 |
| 29.6      | Indikatoren für eine erfolgreiche Integration .....  | 295 |
| 29.7      | Nutzung der Indikatoren für regelmäßige Standortbestimmung .....                                       | 297 |
| 29.8      | Aufnahme in Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme, Beförderungskriterien .....                       | 299 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>30 Aktive Kulturgestaltung: Weil Zusammenwachsen nicht genug ist</b> .....         | 303 |
| 30.1 Die Chance des Neubeginns nutzen .....   | 303 |
| 30.2 Unterschiedliche Ausgangslagen und Ziele .....                                   | 304 |
| 30.3 Culture Follows Strategy – Von der Strategie zur Kultur .....                    | 305 |
| 30.4 Die Sollkultur auf den Punkt bringen .....                                       | 307 |
| 30.5 Im Management erarbeiten, nicht an Projektteam delegieren ..                     | 308 |
| 30.6 Vom Formulieren der Sollkultur zu deren Umsetzung .....                          | 310 |
| 30.7 Einflussfaktoren auf das Handeln von Mitarbeitern .....                          | 311 |
| 30.8 Der größte Brocken: Die Veränderung der Führungskultur ...                       | 315 |
| 30.9 Implementierung der Führungskultur .....   | 317 |
| <br>  |     |
| <b>31 Krisenmanagement: Wenn die Integration schief läuft</b> .....                   | 321 |
| 31.1 Wegschauen trägt zur Verschärfung bei .....                                      | 322 |
| 31.2 Frühwarnsignale ernst nehmen! .....  | 322 |
| 31.3 Überprüfung des Integrationskonzepts .....                                       | 323 |
| 31.4 Die Dramaturgie der Krisenbewältigung .....                                      | 324 |
| 31.5 Tiefe und verfestigte Krisen .....   | 327 |
| <br>  |     |
| <b>32 Auswertung des Integrationsprojekts (Lessons Learnt):</b>                       |     |
| <b>Was haben wir erreicht, was gelernt?</b> .....                                     | 331 |
| 32.1 Einen kollektiven Lernprozess organisieren .....                                 | 332 |
| 32.2 Die psychologische Hürde überwinden .....  | 333 |
| 32.3 Durchweg positive Erfahrungen .....  | 334 |
| 32.4 Ein Abgleich der Sichtweisen bringt Erkenntnisse und bewirkt<br>Entlastung ..... | 335 |
| 32.5 Option Zwischenbilanz .....  | 336 |
| 32.6 Einer negativen Eigendynamik entgegenwirken .....                                | 336 |
| 32.7 Überlegte Strukturierung des Gesprächs .....                                     | 337 |
| 32.8 »Erfolgsmessung« der Fusion oder Übernahme .....                                 | 339 |

Teil V:

|  |     |
|--|-----|
| <b>Teilsystem Individuum – Integration-Management<br/>in eigener Sache</b> ..... | 343 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>33 Persönliche Überlebensstrategien: Tipps für Manager in einer Fusion<br/>oder Übernahme</b> ..... | 345 |
| 33.1 Verfügbare Vorbereitungszeit nutzen .....   | 346 |
| 33.2 Familie und Freunde vorbereiten .....   | 347 |
| 33.3 Klarheit über berufliche Alternativen verschaffen .....   | 348 |

|                            |  |     |
|----------------------------|--|-----|
| 33.4                       | Redlicher Ansprechpartner Ihrer Mitarbeiter sein ..... | 348 |
| 33.5                       | Mitarbeit in einem Integration-Team .....              | 349 |
| 33.6                       | Aufgeschlossen und konstruktiv handeln .....           | 350 |
| 33.7                       | Kulturelle Unverträglichkeiten .....                   | 351 |
| 33.8                       | Aufgeschlossen mit der anderen Kultur umgehen .....    | 352 |
| 33.9                       | Das Chaos managen .....                                | 354 |
| 33.10                      | Auf Personalabbau gefasst sein .....                   | 354 |
| 33.11                      | Teamentwicklung trotz rauen Wetters .....              | 356 |
| 33.12                      | Psychohygiene und Stressmanagement .....               | 357 |
| 33.13                      | Bleiben oder Gehen? .....                              | 358 |
| Literatur .....            |  | 361 |
| Stichwortverzeichnis ..... |  | 371 |
| Zum Autor .....            |  | 377 |



## **Einleitung: Ganzheitliche Post-Merger-Integration – Die gestörten Systeme schnellstmöglich stabilisieren**

»Eine Fusion oder Übernahme ist für die meisten Manager das größte Geschäft, das sie je in ihrem Leben machen – und es ist wohl das, worauf sie am schlechtesten vorbereitet sind«, schrieben meine Ex-Kollegen Neil Monnery und Art Peck in einer Broschüre der Boston Consulting Group mit dem programmatischen Titel *The Work Begins After the Deal Is Closed*.

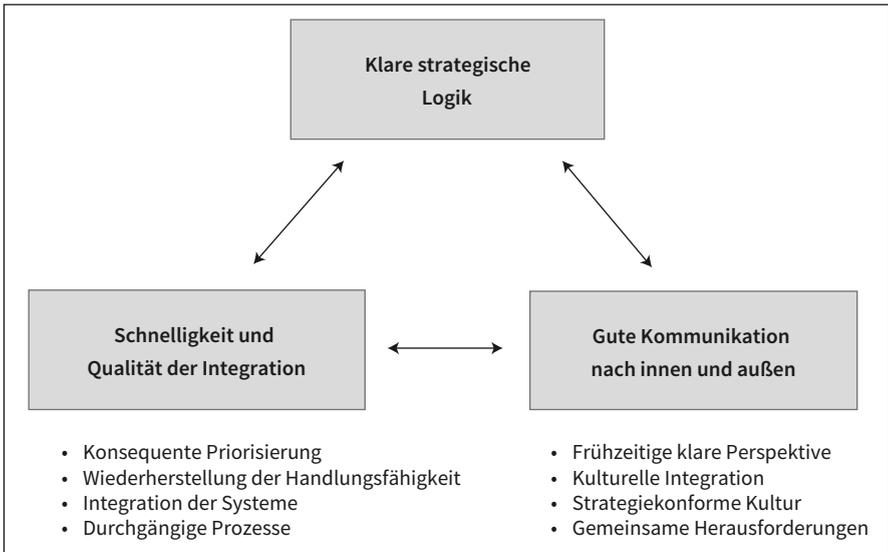
Nach der Mitwirkung an mittlerweile rund 20 kleinen, mittleren und großen Fusionen und Übernahmen kann ich ihre Aussage nur unterstreichen. Bekanntlich zählen Fusionen und Übernahmen zu den Change-Vorhaben mit der höchsten Misserfolgsrate. Je nachdem, welchen Maßstab man anlegt, sind zwischen 50 und 80 Prozent davon *nicht* erfolgreich. Zwar sind explizite Scheidungen wie bei DaimlerChrysler oder BMW/Rover selten, doch längst nicht jede Übernahme oder Fusion erreicht die Synergieziele, um derentwillen sie veranstaltet wurde.

Andererseits gibt es auch Integrationsprofis, denen ihre Merger in aller Regel gelingen. Sie haben Erfolgsquoten von nahezu 100 Prozent. Es scheint also nicht allein in der Gewalt höherer Mächte zu liegen, ob eine Post-Merger-Integration (PMI) erfolgreich verläuft, es liegt auch und vor allem in den Händen des verantwortlichen Managements.

### **Die drei Erfolgsfaktoren der Integration**

Drei Faktoren bestimmen dabei über den Erfolg: Erstens eine klare strategische Logik, denn Synergiepotenziale, die nicht existieren, lassen sich auch mit dem besten Integrationsprozess nicht realisieren. Wenn man im Vorfeld nicht genau genug hinschaut, Synergien zu oberflächlich schätzt oder sich in die Tasche rechnet, weil man die Akquisition unbedingt realisieren möchte, ist der Misserfolg garantiert. Selbst wenn die Integration gelingt, wird solch ein Merger seine ökonomischen Ziele verfehlen.

Zweitens zählt die Schnelligkeit und Qualität der Integration. Denn Synergien errechnen ist eine Sache, sie realisieren eine ganz andere. Neil Monnery und Art Peck haben Recht mit ihrer Aussage, wonach der Großteil des wirtschaftlichen Wertes von Fusionen und Übernahmen in den ersten sechs Monaten gewonnen oder verloren wird. Spätestens nach einem halben oder dreiviertel Jahr ist das fusionierte Unternehmen entweder auf dem Weg zu einer neuen Normalität – oder in einem kaum noch entwirrbaren Schlamassel.



**Abb. 1:** Die drei Erfolgsfaktoren der Integration

Drittens kommt es darauf an, neben den zahllosen Sachfragen, die im Integrationsprozess analysiert, entschieden und umgesetzt werden müssen, die Kommunikation und den sozialen Prozess aktiv voranzutreiben. Denn im Gegensatz zu Maschinen und IT-Systemen nehmen Menschen emotional Anteil an dem, was mit ihnen und ihrem Unternehmen geschieht. Sie sind nervös, machen sich Sorgen, entwickeln Hoffnungen, reagieren enttäuscht, gekränkt, verärgert, bockig ...

Wenn man Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch Kunden und Lieferanten zu lange im Unklaren lässt, nehmen viele – und nicht zuletzt die Besten! – ihr Schicksal kurzerhand selbst in die Hand und treffen ihre eigenen Entscheidungen. Wenn sie den Eindruck haben, soziopathischen Technokraten in die Hände gefallen zu sein, die sie wie Schachfiguren herumschieben, dann legen sie sich quer. Wenn sie befürchten, in ein feindseliges Umfeld geraten zu sein, schließen sie sich zu Wagenburgen zusammen.

Das heißt, wenn es nicht gelingt, frühzeitig Ängste abzubauen und trotz aller unvermeidlicher Verwerfungen Vertrauen aufzubauen, dann nützen auch gute Fortschritte in der Sacharbeit nicht, um den gefürchteten Zusammenprall der Kulturen und einen Exodus der Leistungsträger zu verhindern. Deshalb ist die aktive Gestaltung des sozialen Prozesses – Kommunikation, Führung und kulturelle Integration – der dritte Schlüssel zu einer erfolgreichen Fusion oder Übernahme.

### **Wie sich der Zeitdruck aufbaut**

Mehr als bei jedem anderen Change-Vorhaben läuft die Zeit bei einer Integration gegen die Verantwortlichen. Jeder Tag, der verstreicht, ohne dass Fortschritte bei der Zusammenführung erzielt wurden, ist nicht bloß ein verlorener Tag, sondern ein Rückschritt, der den Gesamterfolg in Gefahr bringt.

Wer es noch nie miterlebt hat, der kann sich kaum vorstellen, wie der Druck auf die Verantwortlichen nach ein paar Monaten wächst. In den ersten Wochen und Monaten sind alle darauf gefasst, dass eine Integration Zeit braucht: Die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte stehen zwar unter Stress, aber fast allen ist klar, dass es eine Weile dauern wird, bis sie Klarheit über ihre Zukunft haben.

Auch Kunden und Lieferanten ahnen, dass die Zusammenarbeit zumindest für einige Zeit wohl nicht mehr so reibungslos laufen wird wie bisher, und treffen unter Umständen schon erste Vorkehrungen. Desgleichen sind die Eigentümer oder Aktionäre darauf eingerichtet, dass sich die versprochenen Synergieeffekte nicht gleich am ersten Tag einstellen werden.

Doch je mehr Zeit verstreicht, desto nervöser werden alle Betroffenen, wenn sich keine spürbare Verbesserung der Situation abzeichnet: Mitarbeiter und Führungskräfte beginnen, über berufliche Alternativen nachzudenken, Kunden und Lieferanten machen einen Plan B, Eigentümer, Aktionäre und Analysten erhöhen den Druck auf das Management. Daraus kann sich schnell eine Eigendynamik entwickeln, in der der Jäger zum Gejagten wird: Man arbeitet mit Hochdruck und hat dennoch das Gefühl, jeden Tag weiter in Rückstand zu geraten, weil neue Baustellen schneller entstehen als man die alten abarbeiten kann.

### **Das Zeitfenster optimal nutzen**

Deshalb müssen möglichst viele Weichenstellungen auf Antrieb sitzen: Soziale Systeme haben keine Reset-Taste, mit der man sie, wenn etwas misslungen ist, herunterfahren und neu starten kann. Die verbreitete Lehrmeinung, Manager sollten Entscheidungen möglichst schnell treffen, dann hätten sie genügend Zeit, falsche Entscheidungen zu korrigieren, ist gerade unter dem Zeitdruck einer Integration oberflächlich und gefährlich.

Zwar lassen sich Fehlentscheidungen in der Tat korrigieren und Versäumnisse nachholen, aber der ursprüngliche Zustand lässt sich damit meist nicht mehr herstellen: Jemanden, von dem man sich vorschnell getrennt hat, kann man kaum mehr zurückholen, und ein Kunde, der verärgert auf andere Lieferanten ausgewichen ist, kommt nicht so leicht zurück. Nachträgliche Korrekturen haben daher oft eher den Charakter einer Notreparatur als den einer im zweiten Anlauf richtigen Weichenstellung.

Um das kurze Zeitfenster also optimal zu nutzen, muss man vorbereitet sein und einen Plan haben. Man muss wissen, was auf einen zukommt, wenn man für eine Integration verantwortlich ist. Wenn man damit noch keine Erfahrung hat, ist das aber beinahe unmöglich. Besonders unangenehm ist dabei, dass viele Dinge im Nachhinein leicht vorhersehbar erscheinen. Das ist ein gefundenes Fressen für Besserwisser und »postmortale Klugscheißerei«, hilft aber den Verantwortlichen wenig.

Ausgesprochen hilfreich sind dagegen Erfahrung, ein klarer Kopf und ein ausgeprägter Sinn für Prioritäten. Was die Erfahrung betrifft, muss es nicht zwangsläufig die eigene sein: Man kann auch aus der Erfahrung anderer eine Menge lernen. Das ist der Nutzen, den Ihnen dieses Buch bieten will. Den klaren Kopf und den ausgeprägten Sinn für Prioritäten müssen Sie dagegen selbst aufbringen – wobei es aber von großem Vorteil ist, wenn man weiß, worauf es wirklich ankommt. Beim Identifizieren der entscheidenden Hebel wird Ihnen dieses Buch helfen.

### **Aktiv und strukturiert Prioritäten setzen**

Die richtigen Prioritäten zu setzen, ist unter dem Druck der Ereignisse nicht leicht: Wenn tausend Hände an einem zerran, tausend Themen auf Bearbeitung warten und tausend Entscheidungen getroffen werden müssen, ist es schwer, Ruhe zu bewahren, den Überblick zu behalten und nicht zum Getriebenen zu werden. Deshalb machen Sie sich klar: Gute Integrationsmanager unterscheiden sich von schlechten nicht dadurch, dass die guten alles bewältigen, was an sie herangetragen wird, sondern dadurch, dass sie das Richtige liegen lassen. Dagegen versuchen die schwachen, allen Anfragen und Forderungen gerecht zu werden, und bedienen vorrangig diejenigen, die am lautesten schreien.

Eine klare Linie zu fahren, wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie eine klare Linie haben. Dazu müssen Sie aktiv und in strukturierter Weise an die Sache herangehen und sich nicht mehr, als nach den Umständen unvermeidbar, fremdbestimmen lassen.

Aber wie setzen Sie die Prioritäten richtig? Die Schlüssel dazu sind Vorausdenken, Planung und mentale Vorbereitung – nicht mit irgendwelchen Mentaltechniken, sondern einfach, indem Sie herausarbeiten und sich immer wieder bewusst machen, worauf es in der jeweiligen Phase der Integration gerade vorrangig ankommt, was gerade die spielentscheidenden Weichenstellungen sind.

Dies herauszufinden, ist keine Geheimwissenschaft: Theoretisch kann man auf fast alles mit dem gesunden Menschenverstand kommen. Leider heißt das nicht automatisch, dass man unter dem Druck der Ereignisse rechtzeitig daran denkt. Deshalb ist es wichtig, sich im Vorfeld damit auseinandersetzen, was im Zuge einer Integration auf einen zukommt.

Zwar wird auch die beste Vorbereitung nicht verhindern, dass Sie die eine oder andere Überraschung erleben, aber sie kann Ihnen sehr wohl dabei helfen, auf wichtige Entwicklungen gefasst zu sein, klare Prioritäten zu setzen und entsprechend weniger Zeit und Nervenkraft zu brauchen, um unerwartete Herausforderungen zu durchdenken und richtig darauf zu reagieren.

Bei dieser mentalen Vorbereitung, der richtigen Analyse der Lage und der Entwicklung eines tragfähigen Integrationskonzepts unterstützt Sie dieses Buch. Falls Sie noch wenig Integrationserfahrung haben, wird es Ihnen helfen, sich damit vertraut zu machen, was auf Sie zukommt oder zukommen könnte; falls Sie bereits einige einschlägige Erfahrungen besitzen, können Sie es nutzen, um Ihr Bild zu vervollständigen und Ihre Einschätzungen mit den meinen abzugleichen.

### **Was heißt »systemische« Post-Merger-Integration?**

Bei Fusionen und Übernahmen in Systemen zu denken und deren Wechselwirkungen zu untersuchen, ist keine unnötige akademische Verkomplizierung des Themas, es ist von erheblichem praktischem Nutzen. Denn *ein* zentraler Grund dafür, dass Integrationen so komplex sind und zuweilen auch tückische Überraschungen mit sich bringen, ist, dass hier verschiedene Systeme im Spiel sind, die aufeinander einwirken. Es ist nützlich, sie zu kennen und im Blick zu haben.

Eine Übernahme oder Fusion ist zunächst ein Ereignis des **(mikro)ökonomischen Systems**: Sie findet hauptsächlich (wenn auch nicht ausschließlich) aus ökonomischen Gründen statt und soll in erster Linie ökonomischen Zielen dienen – was vor allem heißt, sie soll Synergien realisieren (→ Kap. 3). Um damit erfolgreich zu sein, muss man die Regeln und Gesetzmäßigkeiten des (mikro)ökonomischen Systems verstehen und das Vorgehen bei der Integration daran ausrichten. Insofern ist es verständlich, wenn die allermeisten Abhandlungen über Post-Merger-Integration sich vorrangig mit dieser ökonomischen Perspektive befassen.

Aber zugleich haben Fusionen und Übernahmen eben auch Auswirkungen auf eine Reihe anderer Systeme und erfahren Rückwirkungen von ihnen. Da ist zum ersten das **makroökonomische System**: Fusionen und Übernahmen finden ja in einer Wettbewerbslandschaft statt und nicht im luftleeren Raum – und in der Regel ist sogar ihr explizites Ziel, diese Wettbewerbslandschaft zum eigenen Vorteil zu verändern. Man darf davon ausgehen, dass dies den betroffenen Wettbewerbern nicht gleichgültig sein wird.

Dementsprechend gewagt ist es, das makroökonomische Umfeld zu ignorieren und stillschweigend davon auszugehen, dass die Wettbewerber passiv dabei zusehen werden, wie das fusionierende Unternehmen seine Integration vollzieht. Man sollte sich besser nicht darauf verlassen, dass sie die Zeit untätig verstreichen lassen, bis ihr fusionierender Konkurrent sich berappelt hat und ihnen mit neuer

Stärke entgegentritt, dass sie nichts unternehmen, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit in der sich verändernden Landschaft zu stärken – ja, dass sie nicht auf die Idee kommen werden, dessen Phase der fusionsbedingten Selbstbeschäftigung dazu zu nutzen, um ihn gezielt anzugreifen, um ihm Kunden, Schlüssellieferanten und wertvolle Mitarbeiter abzujagen (→ Kap. 4).

Auch die Kunden und Lieferanten zählen zum makroökonomischen System. Für sie ist die Fusion oder Übernahme eines wichtigen Lieferanten bzw. Kunden ebenfalls beunruhigend. Immerhin könnte sie eine Zäsur in den bisherigen Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen – im schlimmsten Fall eine Beendigung der Zusammenarbeit oder eine empfindliche Verschlechterung der Konditionen. Je intensiver die bisherige Geschäftsbeziehung war, desto mehr Grund zur Sorge haben sie – und damit zum proaktiven Handeln. Umso erstaunlicher, dass diese Perspektive in vielen Lehrbüchern allenfalls am Rande gestreift wird.

Einfluss übt auch das **juristische System** aus – nicht nur, weil es die Rahmenbedingungen für die Transaktion setzt und die Gestaltungsmöglichkeiten für alle Beteiligten absteckt, bis hin zu der bei großen Fusionen und Übernahmen erforderlichen und oft ziemlich zeitraubenden Genehmigung der Kartellbehörden.

Auch für die Post-Merger-Integration selbst ist das Rechtssystem von Bedeutung, beginnend mit den – teils ziemlich ärgerlichen – Einschränkungen für die interne Kommunikation, die sich aus den strengen Regeln zum Insider-Trading ergeben (→ Kap. 22.1), bis hin zu den Bestimmungen zu Betriebsänderungen (→ Kap. 26) und Betriebsübergang (→ Kap. 27), welche zumindest für Merger gelten, für die deutsches Recht maßgeblich ist.

Erhebliche Turbulenzen lösen Fusionen und Übernahmen schließlich im **sozialen System** aus – oder genauer, in den sozialen Systemen, denn es sind ja immer mindestens zwei Organisationen von einem Merger betroffen. Auch sie halten nicht still, bis die Integration vorüber ist, sondern entfalten ihre eigene Dynamik. Betriebsräte protestieren gegen den Merger und fordern ihre Mitbestimmungsrechte ein (→ Kap. 5.1), Führungskräfte haben plötzlich mehr Zeit für die Anrufe von Headhuntern (→ Kap. 4.6), die Beschäftigten aller Ebenen diskutieren sorgenvoll, was da auf sie zukommt, tauschen die jüngsten Gerüchte und Spekulationen aus und rücken vorsorglich enger zusammen (→ Kap. 11.1).

Die Folge ist eine ausgeprägte Innenorientierung, die das Tagesgeschäft beeinträchtigen kann, bei der aber vor allem die Aufmerksamkeit für Markt und Wettbewerb zu kurz kommt. Die Folge ist aber auch eine geradezu reflektorische Kontrastverstärkung (→ Kap. 10.4) und Lagerbildung (→ Kap. 11), die keinerlei bewusstes Kalkül erfordert, sich aber dennoch schnell zum schwersten Hindernis für die kulturelle Integration (→ Kap. 29) entwickeln kann.

Das strahlt auch auf die **individuelle Ebene** ab: Jeder Mitarbeiter und erst recht jede Führungskraft denkt darüber nach, was die Übernahme oder Fusion für

sie und ihren weiteren Berufs- und Karriereweg bedeutet. Und es ist völlig natürlich, dass dabei die Ängste im Vordergrund stehen und nicht die Chancen (→ Kap. 6). Etliche Mitarbeiter – und nicht die schlechtesten! – ergehen sich nicht bloß in Ängsten und Befürchtungen, sondern nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand und greifen zu, wenn ihnen ein anderer Job angeboten wird (→ Kap. 12). Was wiederum – im externen System – Headhunter anlockt, die wissen, dass sie in fusionierenden und übernommenen Unternehmen leichte Beute finden (→ Kap. 4.6)

### **Die Systemdynamik zum Positiven beeinflussen**

Einer der zentralen Gründe, weshalb viele Fusionen und Übernahmen scheitern, ist, dass die Verantwortlichen für die Integration ausschließlich oder überwiegend das mikroökonomische und allenfalls noch das juristische System im Blick haben und die von dem Merger ausgelösten Turbulenzen in den anderen Teilsystemen so lange ignorieren, bis es zu spät ist.

Deshalb legen wir in diesem Buch das Augenmerk ganz bewusst auf die oft übersehenen anderen beteiligten Systeme und ihre Wechselwirkungen (Meadows 2008). Dabei wollen wir nicht nur darstellen, wie sie sich gegenseitig beeinflussen, sondern vor allem herausarbeiten, was Sie als Integrationsverantwortliche aktiv tun können, um diese Dynamik zum Positiven zu beeinflussen oder zumindest schädliche Wechselwirkungen einzudämmen. Wir werden dies tun, ohne allzu viel auf Begrifflichkeiten aus Systemtheorie und Systemdynamik herumzureiten. Denn man kann eine systemische Perspektive einnehmen, ohne in jedem zweiten Satz das Wort »systemisch« zu verwenden.

Dabei geht es nicht um eine Umkehr der Perspektiven. Unser Ansatz ist nicht, die »weiche Seite« der Post-Merger-Integration in den Mittelpunkt zu stellen und zu erläutern, wie man Fusionen und Übernahmen mit möglichst wenig Schmerzen und emotionaler Dramatik managen kann. Das ökonomische System ist und bleibt der Treiber: Wenn es primär um die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der sozialen Systeme ginge, wäre es das Beste, auf Fusionen und Übernahmen ganz einfach zu verzichten.

Für eine erfolgreiche Post-Merger-Integration muss man die anderen betroffenen Systeme mit im Blick haben: Man muss abschätzen, wie sie reagieren werden, und man muss die eigene Vorgehensweise so ausrichten, dass man gestaltend mit der sozialen Dynamik innerhalb und außerhalb des Unternehmens umgeht, statt sie sich selbst zu überlassen – und ihr früher oder später zum Opfer zu fallen.

### **Wie Sie dieses Buch optimal nutzen**

Dieses Buch besteht aus fünf Teilen – und die einfachste Form der Nutzung ist, dieser Struktur zu folgen. Sie können sich aber auch vom Inhaltsverzeichnis oder dem Register leiten lassen, um gezielt auf Themen zuzugreifen, zu denen Sie

gerade Informationen suchen. Die einzelnen Kapitel sind so geschrieben, dass man sie jeweils auch für sich lesen kann.

Wenn Sie sich zuerst einen schnellen Überblick verschaffen wollen, beginnen Sie mit den **Kästen »Wichtigste Ergebnisse und Schlussfolgerungen«**, die am Ende eines jeden Kapitels stehen. Sie helfen Ihnen dabei, das »Big Picture« im Blick zu behalten und sich immer wieder bewusst zu werden, was jeweils die spielentscheidenden Themen und Leitgedanken sind.

Falls Sie noch wenig Integrationserfahrung haben, empfehle ich Ihnen, das gesamte Buch zu lesen oder zumindest zu überfliegen. Denn gerade als Ungeübter erlebt man bei Integrationsprozessen die eine oder andere unliebsame Überraschung – und da wäre es ausgesprochen ärgerlich, wenn Sie erst im Nachhinein feststellen würden, dass genau diese Überraschung in einem der Kapitel beschrieben ist, die Sie überblättern haben.

Im **Teil I** geht es um das **ökonomische System**. Hier bringen wir Licht in den englisch-deutschen Begriffswirrwarr, der sich rund um Fusionen, Übernahmen und Integrationsprozesse rankt. Anglizismen lassen sich im Bereich der »Mergers & Acquisitions« nicht vermeiden, weil das ganze Themenfeld stark von den Sitten und Gebräuchen des angloamerikanischen Sprachraums geprägt ist – und dementsprechend auch seine Begriffe dort oft ihren Ursprung haben. Auch wenn Ihnen das »Denglisch« ebenso auf die Nerven geht wie mir: Die zentralen Begriffe müssen Sie kennen und verstehen, um mitreden zu können (zumal eine Fachsprache ja immer auch dazu dient, die »Eingeweihten« von den Laien abzuheben).

Weiter geht es im ersten Teil darum, weshalb die *Erwartungen des Kapitalmarkts* für die Integration insgesamt eine größere Rolle spielen, als Ihnen vielleicht bewusst ist, weshalb Synergieeffekte eine so zentrale Bedeutung haben und weshalb sich bei Fusionen und Übernahmen in aller Regel ein *»Fenster der Verwundbarkeit«* öffnet, das Sie im Interesse Ihres Unternehmens möglichst rasch und nachdrücklich schließen sollten.

In **Teil II »Fusionen managen heißt Emotionen managen«** geht es um die Logik der sozialen Systeme. Er handelt von den emotionalen Turbulenzen, die eine Fusion oder Übernahme begleiten. Integrationsprozesse wären ja auch schon komplex genug, wenn die Leute nicht wären – sie sind aber da, fürchten um ihre Zukunft und sind entsprechend nervös und damit von ihren Aufgaben abgelenkt.

Mit anderen Worten, neben den ganzen fachlichen Aufgaben von IT-Integration bis Produktbereinigung besteht eine zentrale Aufgabe des Integrationsmanagements darin, den verunsicherten Mitarbeitern und Führungskräften möglichst rasch Klarheit über ihre Zukunft zu geben, ihnen unnötigen Stress zu ersparen sowie die Kulturen zu integrieren, damit das fusionierte Unternehmen so bald wie möglich wieder voll handlungsfähig ist. Dafür ist es nützlich, wenn

man versteht, welche *Emotionen* ein Merger bei den Übernommenen wie auch bei den Übernehmern auslöst und auf welche typischen Verhaltensmuster man daher gefasst sein muss.

Zugleich sind auch Ihre *Kunden und Lieferanten* beunruhigt – und zwar umso mehr, je wichtiger Ihr Unternehmen für sie als Zulieferer oder Kunde ist. Das geht bis zu dem Stehimbiss gegenüber, dessen Inhaber sich angesichts der angekündigten Übernahme überlegt, ob er trotzdem in eine Renovierung oder Erweiterung investieren soll. Kritisch sind aber natürlich vor allem Schlüssellieferanten und Großkunden. Denn die werden nicht damit leben können und wollen, in der Luft zu hängen. Früher oder später – erfahrungsgemäß eher früher – machen sie ihren Plan B und gehen daran, ihn umzusetzen.

In **Teil III »Die gestörten Systeme stabilisieren«** geht es um die **Weichenstellungen für eine erfolgreiche Integration**, die im Vorfeld der eigentlichen Post-Merger-Integration getroffen werden müssen. Zentral ist dabei die Frage, wie Sie das fusionierende Unternehmen schnellstmöglich wieder arbeitsfähig bekommen. Denn Markt und Wettbewerb gewähren Ihnen keine Pause, bis Sie die Fusion oder Übernahme bewältigt haben.

Eine Schlüsselrolle spielt in diesem Zusammenhang die *Integrationstiefe*. Dabei ist es wichtig, sich nicht selbst eine Falle zu stellen: Wenn man schon ein Unternehmen gekauft hat, neigt man gefühlsmäßig dazu, es auch vollständig zu integrieren. Doch es lohnt sich, sehr genau zu prüfen, ob eine vollständige Verschmelzung tatsächlich die beste Lösung ist.

Von zentraler Bedeutung ist weiter die Entscheidung über die *Integrationsstrategie*, das heißt die Frage, ob Sie das übernommene Unternehmen und seine Mitarbeiter einfach in Ihre Strukturen eingliedern oder ob Sie einen »Merger of Equals« anstreben. Bei näherer Betrachtung wird klar, dass die vielbeschworene Fusion unter Gleichen, obwohl sie in der Theorie so schön klingt, in der praktischen Durchführung allzu oft zum Alptraum wird.

Worauf wir in diesem Buch nicht eingehen, ist die ganze fachliche und technische Seite der Integration, von der Zusammenführung des Rechnungswesens und der IT über die Neustrukturierung des Vertriebs bis hin zu der Integration der Produktion, der Entwicklung und des Kundendienstes – und was immer noch für branchen- oder unternehmensspezifische Funktionen vorhanden und daher möglicherweise zu integrieren sind.

Der Grund dafür ist natürlich nicht, dass dieser fachliche und technische Teil für den Integrationserfolg unerheblich wären – im Gegenteil: Wenn die Zusammenführung der Funktionen und Funktionsbereiche nicht gelingt, hilft auf lange Sicht auch die beste Kommunikation nichts. Dann bleibt das Unternehmen auf Dauer nur eingeschränkt handlungsfähig, und das verkraftet die Moral nicht lange, gleich wie empathisch und aufmerksam Sie den sozialen Prozess gestalten.

Aber diese fachlichen und technischen Fragen sind hochgradig branchen- und unternehmensspezifisch: Da kommt es in einer Bank oder Versicherung auf ganz andere Dinge an als in einem produzierenden Unternehmen oder im Dienstleistungsgewerbe. Zugleich sind diese Fragen in aller Regel zentraler Bestandteil der Akquisitionsstrategie, weil von hier ja die Synergien herrühren. Es ergäbe nicht viel Sinn, ein Unternehmen zu kaufen, ohne eine klare Vorstellung davon zu haben, was man damit machen möchte und wie man seine Funktionen mit denen des eigenen zusammenführen will, um Kosten- und Marktsynergien zu erzielen.

**Teil IV »Integration-Management in der Praxis«** ist der umfangreichste Teil des Buchs. Er handelt davon, wie Sie konkret vorgehen und worauf Sie achten sollten, um zwei bislang getrennte Unternehmen zusammenzuführen. Das beginnt damit, das *Integrationsprojekt* sorgfältig vorzubereiten und es gut zu starten. Ein Schlüsselthema sind naturgemäß die *Stellenbesetzungen*, denn solange die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht wissen, was aus ihnen wird und ob sie überhaupt einen Platz in der neuen Struktur haben, sind sie unweigerlich mehr mit sich selbst und der eigenen Zukunft beschäftigt als mit dem Tagesgeschäft.

Dabei muss auch die arbeitsrechtliche Seite bedacht und korrekt abgewickelt werden. Dafür muss unter anderem geklärt werden, ob die Integration, sofern sie unter deutsches Recht fällt, einen »Betriebsübergang« im Sinne des § 613a BGB darstellt. Da Fusionen und Übernahmen häufig mit Personalabbau verbunden sind, müssen in Deutschland die Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes eingehalten werden, wenn man nicht viel Zeit, Energie und Vertrauen mit arbeitsrechtlichen Streitigkeiten verlieren will. Dazu zählt in aller Regel auch das Aushandeln eines *Interessenausgleichs und Sozialplans* mit dem Betriebsrat.

Generell ist gute *Kommunikation* ein Erfolgsgeheimnis erfolgreicher Integration. Das gilt nicht nur intern, sondern auch gegenüber *Kunden und Lieferanten*. Denn auch die brennen darauf zu erfahren, was die Fusion oder Übernahme für sie bedeutet. Und Sie können sich darauf verlassen, dass Ihre Wettbewerber ihr Möglichstes tun werden, um Gerüchte zu streuen und Ihnen alles abspenstig zu machen, was wertvoll ist und eigenständige Entscheidungen treffen kann – insbesondere Kunden und Schlüsselmitarbeiter.

Sobald die Strukturfragen und Stellenbesetzungen einigermaßen unter Dach und Fach sind, stellt sich das Thema der *kulturellen Integration*. Aber wirklich erst dann, denn solange die Leute nicht wissen, wo ihr künftiger Platz ist bzw. ob sie überhaupt noch einen Job haben, ist an eine kulturelle Integration überhaupt nicht zu denken. Allerdings muss von Anfang an einer *Lagerbildung* ebenso vorgebeugt werden wie einer Ausgrenzung der neu hinzugekommenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Denn sonst ist es eine Frage der Zeit, bis die Leistungsträger des übernommenen Unternehmens den Sireningesängen der Headhunter erliegen und der Reihe nach abwandern.

Auch wenn Kultur-Workshops nützlich sein können, am besten gelingt die kulturelle Integration, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte beider Seiten zusammenarbeiten *müssen*, um gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Wenn es aus ihrer subjektiven Perspektive sinnvoller ist, zu kooperieren, als Grabenkriege zu führen, werden sie genau dies tun. Zentral ist daher, die Rahmenbedingungen des Handelns entsprechend zu gestalten. Deshalb trägt ein anspruchsvolles Ziel, für das der Einsatz aller Kräfte erforderlich ist, mehr zur Integration bei als langwierige Diskussionen über Werte oder die Erarbeitung von Leitbildern.

So wichtig die kulturelle Integration für den Erfolg eines Mergers ist, das strategische Potenzial der Unternehmenskultur ist damit noch nicht ausgereizt. Statt es einfach der Organisationsdynamik zu überlassen, welche neue Kultur sich im Laufe der Zeit herausbildet, liegt eine große Chance darin, sie durch eine *aktive Kulturgestaltung* konsequent auf die künftige Unternehmensstrategie auszurichten.

Dummerweise läuft es auch bei Integrationen nicht immer so, wie man es sich gedacht hat – sei es, weil man Fehler gemacht oder Wichtiges übersehen hat oder auch nur, weil andere Mitspieler, die für die Integration mitverantwortlich sind, Entscheidungen treffen oder Spielzüge machen, die entweder von Anfang an fragwürdig sind oder sich im Nachhinein als falsch erweisen. Schneller als erwartet findet man sich dann in einer Situation wieder, in der die Integration schief läuft. Es hilft wenig, heroisch zu beschließen, dass so etwa unter keinen Umständen vorkommen darf. Es kommt vor. Und dann hilft nur noch ein *Krisenmanagement*.

Hoffen wir, dass Sie das betreffende Kapitel nicht brauchen. Doch für den Fall, dass Sie es brauchen sollten, ist es da.

Gleich wie das Integrationsprojekt verlaufen ist, den Abschluss sollte eine gemeinsame *Auswertung* bilden. Eine »Lessons-Learnt«-Sitzung dient zum einen dazu, aus individuellen Erfahrungen ein gemeinsames Lernen zu machen – was besonders wichtig ist, wenn weitere Akquisitionen geplant sind, aber auch ansonsten von Nutzen ist. Zum anderen dient sie dazu, das Projekt sauber abzuschließen, was der Psychohygiene aller Beteiligten zuträglich ist, vor allem wenn dabei auch eine Würdigung der geleisteten Arbeit erfolgt und der Abschluss vielleicht im Rahmen eines gemeinsamen Abendessens gefeiert wird.

Und schließlich ist eine Integration, auch wenn man fast alles richtig macht, eine gewaltige Menge an Arbeit und zudem eine erhebliche nervliche Belastung. Wer daran mitarbeitet, muss deshalb auch darauf achten, dass seine eigenen Bedürfnisse und sein Privatleben dabei nicht völlig unter die Räder kommen. Daher geht es im **Teil V** um das Teilsystem Individuum und das **Integrations-Management in eigener Sache**. Da sich für die emotionale Verfassung der Integrationsverantwortlichen normalerweise niemand sonderlich interessiert, ist es ein legitimer Abschluss des Buchs, sich diesem Thema explizit zu widmen und persönliche *Überlebensstrategien* zu erörtern.

## **21 Integrationsprojekt: Die Voraussetzungen für einen guten Start schaffen**

Idealerweise findet der Kickoff-Workshop des Integrationsprojekts schon am Tag des Closing statt – und signalisiert so allein schon durch die Wahl des Termins, dass die neue Führung die Integration mit Entschlossenheit und einem klaren Konzept angeht und keine Zeit zu verlieren gedenkt. Das setzt natürlich voraus, dass Sie die PMI-Vorbereitung (→ Kap. 14) abgeschlossen haben und zu dem Zeitpunkt, an dem die offizielle Startfreigabe erfolgt, auch wirklich startklar sind. Das erfordert, wie wir gleich sehen werden, einen beträchtlichen Vorlauf, der weit über die Vorbereitung des Kickoff-Meetings hinausgeht.

Um tatsächlich am Tag des Closing mit der Integration beginnen zu können, muss die Planung ziemlich weit gediehen sein. Man kann ja nicht mit einem mehr oder weniger zufällig zusammengewürfelten Teilnehmerkreis ein Brainstorming in Sachen Integration veranstalten: »Wie Sie ja wissen, haben wir eine Firma gekauft. Wir wollten heute mal mit Ihnen diskutieren, wie wir diese Firma in unser Unternehmen integrieren und wie wir dazu vorgehen ...« – Das wäre ein ziemlich schlechter Start, weil er beängstigend klar zeigt, wie schlecht das Management vorbereitet ist.

### **21.1 Erheblicher Vorlauf**

An dem Kickoff-Workshop sollten sinnvollerweise die designierten Projektteams und ihre Leiter teilnehmen. Das klingt banal, aber es erfordert, dass die betreffenden Personen spätestens beim Versand der Einladung nicht nur nominiert sein müssen, vielmehr sollten sie rechtzeitig, bevor die schriftliche Einladung sie erreicht, über die ihnen zugedachte Rolle informiert worden sein. Das setzt wiederum voraus, dass Sie sich bereits einige Wochen *vor* diesem Termin die Struktur

des Integrationsprojekts – Ziele, Prioritäten, Teilprojekte, Mitwirkende, Berichtsstrukturen etc. – festgelegt haben. Dies ist die Nagelprobe, ob die Zeit für die PMI-Vorbereitung gut genutzt wurde (→ Kap. 14).

Noch etwas mehr Vorlaufzeit sollten Sie für die Auswahl der Projektleitung und gegebenenfalls der Teilprojektleiter sowie für deren Einarbeitung vorsehen. Zumindest der designierte Leiter des Integrationsprojekts sollte bereits an der PMI-Vorbereitung mitwirken – am besten von Anfang an, damit er nicht nur die getroffenen Festlegungen kennt, sondern auch mit den dahinter stehenden Überlegungen vertraut ist. Denn mitdenken und im Sinne des Ganzen handeln kann nur, wer die Ziele und Zusammenhänge versteht. Auch die Teilprojektleiter sollten zumindest schon damit begonnen haben, sich mit ihrer Aufgabe auseinanderzusetzen, damit sie in ihren Teams tatsächlich eine Leitungsrolle übernehmen können.

Falls die Integration von einer externen Beratungsfirma (→ Kap. 18) begleitet werden soll, muss spätestens bis zu diesem Termin die Beraterauswahl abgeschlossen sein. Zudem benötigen auch die Berater selbst etwas Vorlauf, um sich vorzubereiten, geeignete Mitarbeiter auszuwählen und sie, wenn nötig, für das Projekt freizuschaffen.

Sofern man bei der Integration auf Berater zurückgreift, ist es allerdings ratsam, sie schon in die PMI-Vorbereitung einzubeziehen, um ihre Erfahrung optimal zu nutzen und ein gemeinsames Verständnis über Prioritäten und Vorgehensweisen zu entwickeln. Das gilt ganz besonders, wenn im eigenen Unternehmen wenig Integrationsexpertise vorhanden ist und man die Berater auch oder vor allem wegen ihres Integrations-Know-hows eingekauft hat: Dann sollten sie nicht erst zu Beginn der Umsetzung auf den Plan treten, sondern sollten unbedingt schon mitwirken, wenn das Vorgehen konzipiert wird.

### **Acht bis zehn Wochen Vorbereitungszeit**

Rechnen wir das einmal überschlagsweise in Wochen und Monate um. Die Einladung zu dem (ganz- bzw. halbtägigen) Kickoff-Meeting sollte spätestens drei Wochen vor dem Termin versandt werden: Alles andere ist eine Zumutung, die viele der Eingeladenen dazu zwingt, kurzfristig ihre Kalender umzuwerfen, und damit Unmut und Verärgerung erzeugt. Unter Umständen kann schon deutlich früher ein »Save the Date« verschickt werden, auch wenn das bei den noch uninformierten Empfängern Fragezeichen verursacht.

Für die Vorgespräche mit Teilprojektleitern und Teammitgliedern muss man mindestens ein bis zwei Wochen vorsehen, weil die Schnittmengen der Terminkalender kurzfristig wohl eher begrenzt sind. Sie können aber erst beginnen, wenn sowohl die Struktur des Integrationsprojekts als auch deren personelle Besetzung beschlossen und verabschiedet sind.

Das heißt, die Projektstruktur muss spätestens vier bis fünf Wochen vor dem Kickoff-Workshop stehen – noch ein bisschen früher wäre kein Schaden, wenn etliche Schlüsselpersonen mit ziemlicher Sicherheit erst von anderen Projekten »freigeist« werden müssen. Es käme einem Wunder gleich, wenn die Personen, die sie für Schlüsselpositionen in Ihrem Integrationsprojekt vorgesehen haben, allesamt frei und verfügbar wären. Höchstwahrscheinlich ist dies gerade bei Ihren wichtigsten Leute *nicht* der Fall – und je kurzfristiger Sie sie aus anderen Projekten herausreißen, desto größer wird nicht nur die Frustration bei allen Beteiligten sein, sondern auch der Schaden, der dadurch in diesen Projekten entsteht.

Für die Erarbeitung der Struktur des Integrationsprojekts sollten Sie drei bis vier Wochen rechnen. Ein oder zwei Wochen Puffer ist hier dringend anzuraten, denn wenn Sie den Termin für die Verabschiedung nicht halten, sind Sie mit Ihrer Integration schon im Verzug, bevor Sie damit überhaupt begonnen haben. Ein Teil der Erarbeitung lässt sich delegieren, etwa an Stabsstellen, interne Projektleiter und an externe Berater – falls Sie diese zu dem Zeitpunkt schon an Bord haben. (Der nächste Engpass: Für die Beraterauswahl müssen wohl weitere vier bis sechs Wochen Vorlauf veranschlagt werden!)

Damit sind wir bei zehn bis zwölf Wochen – ohne Puffer, und ohne den Vorlauf, der für die Auswahl geeigneter Berater sowie für die des Leiters des Integrationsprojekts benötigt wird. Wenn Ihnen diese Zahlen zu hoch oder zu niedrig erscheinen, setzen Sie gern andere ein, die nach Ihrer Einschätzung für Ihr Unternehmen passen. Aber setzen Sie sie ein und kalkulieren Sie den benötigten Vorlauf mit Ihren konkreten Zahlen durch!

### **Engpass Vorstandskalender**

Der eigentliche Engpass ist in vielen Fällen nicht die *Erarbeitung* der Projektstruktur, sondern die Konsensbildung im Vorstand. Genau wie bei Reorganisationen ist es auch bei Integrationen völlig normal, dass es im Vorstand zu einzelnen Aspekten sehr unterschiedliche Meinungen gibt – und völlig normal ist leider auch, dass es extrem schwierig ist, angesichts der vollgepackten Kalender genügend Schnittmengen bei den Terminen zu finden, an denen tatsächlich alle (!) am selben Ort verfügbar sind.

Wenn auch nur einer in den entscheidenden Wochen eine seit langem geplante Chinareise antritt, steht die Konsensbildung so lange still – aber die Uhr tickt unbarmherzig weiter. Eine Konsensbildung mit »n-1« kann man versuchen, aber sie führt mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, dass man die Diskussion in wesentlichen Teilen zweimal führt. Oder die Sache endet damit, dass diejenigen, die daran nicht teilgenommen haben, die Beschlüsse zwar akzeptieren, sie aber nicht mit voller Überzeugung mittragen, weil sie ihre Hintergründe nicht verstehen und sie möglicherweise bei der ersten Veränderung der Sachlage infrage stellen.

Mindestens ebenso wichtig wie das Einplanen des zeitlichen Vorlaufs ist daher, in den kritischen Phasen genügend Zeit in den Kalendern der Vorstände zu blockieren. Denn es nützt wenig, wenn die dafür reservierten Wochen ungenutzt verstreichen, weil der Vorstand währenddessen nicht genügend Zeit für gemeinsame Diskussionen findet. Es ist daher ratsam, im Zweifel eher zu viel Zeit zu blockieren und, gerade wenn es um die Verabschiedung der Projektstruktur geht, auch einige Samstage oder Wochenenden zu reservieren. Erfahrungsgemäß wird es einem leicht verziehen, wenn nicht alle reservierten Termine benötigt werden; es ist aber beinahe unmöglich, kurzfristig bei allen einen halben Tag zusätzlich freizumachen – und zwar den gleichen halben Tag.

Die kritische Phase, in der der Vorstand genügend gemeinsame Zeit haben muss (!), ist vor allem die Diskussion und Verabschiedung der Struktur des Integrationsprojekts sowie – in einem engen zeitlichen und sachlichen Zusammenhang – die Verabschiedung der künftigen Organisationsstruktur. Je nach Integrationsstrategie (→ Kap. 17) kommen dazu noch die Stellenbesetzungen im oberen Management (→ Kap. 24): Ebenfalls ein Thema, bei dem erheblicher Diskussionsbedarf zu erwarten ist.

Zusätzliche Zeit müssen die Vorstände für die Gespräche mit den designierten Teilprojektleitern und, falls das nicht die Projektleiter übernehmen, den Teammitgliedern einplanen. Doch das ist – sofern keine Fernreisen geplant sind – meist weniger kritisch, weil hier nicht alle Vorstände zur selben Zeit agieren müssen; hier muss nur jeder für sich genügend Zeit haben, um rechtzeitig vor dem Versand der Einladung für den Kickoff-Workshop mit »seinen« Auserwählten sprechen zu können.

## **21.2 Wichtige Weichenstellungen im Vorfeld**

Wie diese Überlegungen zeigen, gilt für den Kickoff-Workshop eines Integrationsprojekts noch mehr als sonst im Change Management die Regel: Es beginnt, bevor es beginnt. Soll heißen: Entscheidende Weichen für den Erfolg des Kickoffs wie des gesamten Integrationsprojekts werden weit im Vorfeld gestellt.

Das beginnt mit dem »Abholen« und Einstimmen der Teammitglieder. Auch wenn man meinen sollte, dass man dies nicht zu erwähnen bräuchte: Ich habe zu viele Kickoff-Meetings erlebt, die die Teilnehmer mit erkennbar geringer Begeisterung und ohne jedes Engagement an sich vorbeiziehen ließen – bis sich irgendwann herausstellte, dass sie mehr oder weniger zu dem Meeting »abkommandiert« worden waren und im Vorfeld keinerlei Informationen erhalten hatten, geschweige denn, um ihre Mitwirkung gebeten worden waren.

Also nahmen sie lustlos an dem Workshop teil, rätselten im Stillen, warum es ausgerechnet sie getroffen hat, und überlegten, wie sie aus dieser Sache möglichst rasch und mit möglichst wenig Zusatzarbeit wieder herauskommen könnten.

Wer Integrationserfahrung hat, der weiß natürlich, dass es erstens ein gutes Zeichen und zweitens eine große Chance ist, zur Mitarbeit an dem Integrationsprojekt eingeladen zu werden. Da die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte aber keine Integrationserfahrung haben, wissen sie das nicht und sehen sie in ihrer Einladung erst einmal weniger die Chancen als die möglichen Risiken (→ Kap. 6.1): Im harmlosesten Fall eine Menge zusätzlicher Arbeit, im weniger harmlosen werden sie vielleicht in unangenehme Auseinandersetzungen hineingezogen, müssen sich exponieren und/oder bekommen eine Verantwortung zuge-schoben, von der sie nicht wissen, wie sie mit ihr umgehen sollen.

Wer so beginnt, muss sich nicht wundern, wenn das Kickoff-Meeting in einer sehr reservierten Stimmung verläuft und die Teilnehmer kein Engagement entwickeln, sondern versuchen, mit Begründungen wie Arbeitsüberlastung oder langfristig geplante Urlaub aus der ihnen zugedachten Aufgabe zu entkommen. Wie die Erfahrung zeigt, können Projekte trotz solch eines verkorksten Starts noch gelingen, aber der Aufwand, der erforderlich ist, um die »zwangsrekrutierten« Teammitglieder doch noch für das Projekt zu begeistern, ist ungleich höher, als wenn man sich im Vorfeld um sie bemüht.

### **Designierte Teammitglieder im Vorfeld ansprechen und um sie werben**

Die Motivationslage stellt sich völlig anders dar, wenn die designierten Teammitglieder im Vorfeld persönlich angesprochen und zur Mitarbeit an dem Integrationsprojekt eingeladen wurden. Zwar wissen oder ahnen die Angesprochenen natürlich, dass dies eine Einladung ist, die sie kaum ablehnen können. Trotzdem macht es einen himmelweiten Unterschied, ob sie gefragt wurden und auch ihre Fragen stellen konnten, oder ob sie nur eine elektronische Termineinladung erhielten und mit ihren Fragen und Befürchtungen alleine gelassen wurden.

Deshalb ist es unbedingt empfehlenswert, mit jedem der vorgesehenen Teammitglieder im Vorfeld ein Gespräch zu führen, um seine Mitwirkung an dem Projekt zu werben und sich seiner Unterstützung zu versichern. Diese Aufgabe sollte entweder der direkte oder der nächsthöhere Vorgesetzte übernehmen. Sie sollten den Betroffenen bei dieser Gelegenheit ankündigen, dass der Leiter des Integrationsprojekts oder ihres Teilprojekts auf sie zukommen wird. Noch motivierender ist es natürlich, wenn die Teammitglieder von einem Vorstandsmitglied angesprochen und um ihre Unterstützung gebeten werden.

Der Einwand, dies sei alles viel zu viel Aufwand, ist kurzfristig: Wenn das Integrationsprojekt wichtig genug ist, um unter erheblichem Einsatz von Arbeitszeit durchgeführt zu werden, dann sollte auch die Zeit dafür da sein, dessen Mit-

streiter im Vorfeld für das Projekt zu motivieren, damit sie später wirklich mit dem Herzen dabei sind und nicht die Hälfte der Zeit darüber nachdenken, wie sie mit möglichst wenig Aufwand aus der ganzen Sache wieder herauskommen.

Wer hier argumentiert: »So viel Zeit habe ich nicht!«, möge sich bewusst sein, dass er sie nach einem misslungenen Start wird haben müssen, und zwar in ungleich größerem Umfang, als sie im Vorfeld nötig gewesen wäre. Selten wird man also eine bessere Kosten-Nutzen-Relation bekommen als bei diesen Gesprächen.

### 21.3 Bewusst in ein gutes Arbeitsklima investieren

Der Kickoff-Workshop eines Integrationsprojekts ist mehr als bei anderen Projekten von Anspannung geprägt. Denn erstens ist dies für die meisten Teilnehmer die erste direkte Begegnung mit »den anderen«: Deshalb können sie schwer einschätzen, wie diese »anderen« auftreten werden und in welcher Stimmung und Atmosphäre das Treffen ablaufen wird.

Zweitens hängt viel davon ab, wie das neue Top-Management auftritt und agiert: Gelingt es ihm, trotz aller Anspannung eine freundliche und kooperative Atmosphäre zu schaffen – oder redet es technokratisch an den Leuten vorbei oder macht vor allem Druck? Setzt es sich erkennbar für ein neues gemeinsames »Wir« ein – oder sind sein Auftreten und seine Handlungen von alten Loyalitäten und Seilschaften geprägt? Zieht das Management spürbar an einem Strang und bemüht sich um eine gemeinsame Linie oder werden alsbald Risse hinter der Fassade sichtbar?

Die erste halbe Stunde des Kickoff-Meetings bestimmt maßgeblich darüber, ob sich die Anspannung löst und trotz der schwierigen Aufgaben, die vor den Beteiligten liegen, ein freundliches und kooperatives Klima entsteht oder ob alle ihre Helme fester schnallen und innerlich ihre Rüstungen anlegen, weil die Atmosphäre nichts Gutes verheißt. Da eine Zusammenarbeit unter hohem Stress jedoch nicht effizienter wird, sondern nur anstrengender, konflikträchtiger und langsamer, liegt es im ureigenen Interesse der Verantwortlichen, eine möglichst freundliche und offene Atmosphäre zu schaffen.

Das beginnt nicht mit der Begrüßung und Einführung, sondern mindestens eine halbe Stunde davor. Denn wenn Sie die Phase des Eintreffens und Platznehmens sich selbst überlassen, finden Sie bereits die perfekte Lagerbildung vor (→ Kap. 11), bevor Sie den ersten Satz gesagt haben: Die Teilnehmer der beiden Seiten werden »sicherheitshalber« gemeinsam bzw. in kleinen Gruppen eintreffen, und sie werden – eventuell nach einer flüchtigen Begrüßung der »anderen«

– in getrennten Gruppen zusammenstehen und sich gegenseitig misstrauisch beäugen, bevor Sie in getrennten Blöcken Platz nehmen.

### **Ein guter Gastgeber sein**

Der Vorstand und der Leiter des Integrationsprojekts sollten sich bei diesem Kickoff-Meeting daher bewusst als »Gastgeber« verstehen, und sie sollten, wie gute Gastgeber, mindestens eine halbe Stunde vor Beginn da sein, um die ankommenden Teilnehmer in Empfang zu nehmen, zu begrüßen und sie untereinander bekannt zu machen, vor allem aber mit ihren jeweiligen Teilprojektleitern.

Dabei sollten sie ihre Aufmerksamkeit vorrangig den Teilnehmern zuwenden, die sie noch nicht kennen, ohne dabei ihnen bekannte Personen zu vernachlässigen. Denn gerade wenn man irgendwo fremd ist und sich unwohl fühlt, spielt es eine besonders entscheidende Rolle, wie man empfangen wird. Viel Anspannung fällt ab, wenn man von einem der »Häuptlinge« freundlich begrüßt und in einen kurzen Smalltalk verwickelt wird – und wenn man bei dieser Gelegenheit auch »seinen« Teilprojektleiter und die künftigen Teamkollegen kennenlernt.

Zur Rolle eines guten Gastgebers gehört auch, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Sitzordnung sein sollte, damit die »Gäste« sich wohlfühlen und möglichst schnell mit Gleichgesinnten in ein produktives Gespräch kommen. Das kann man natürlich, wie bei anderen Meetings, einfach sich selbst überlassen und darauf vertrauen, dass erwachsene Menschen das schon für sich selber lösen können. Doch was in den meisten anderen Fällen problemlos funktioniert, führt in diesem Fall mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Frontenbildung, die in der Folge auch für den Sitzungsverlauf prägend ist.

Andererseits wäre es eher befremdlich, den Teilnehmern wie bei einem Galadiner mit Platzkärtchen oder Ähnlichem ihre Sitzplätze zuzuweisen. Eine Möglichkeit, die beinahe unvermeidliche Frontenbildung gar nicht erst entstehen zu lassen, ist, für jedes Teilprojekt einen eigenen Tisch vorzusehen. Auf diese Weise entsteht unweigerlich eine Durchmischung; sie bringt die Teammitglieder in kleineren Gruppen, die vor einer gemeinsamen Aufgabe stehen, miteinander ins Gespräch. Diese Sitzordnung kann, je nach Agenda, später auch dazu dienen, gleich in die inhaltliche Arbeit der Teilprojekte einzusteigen.

---

*Halten Sie hier einen Augenblick inne und reflektieren Sie, wie sehr Sie die Atmosphäre, in der das Kickoff-Meeting im Anschluss beginnen wird, schon dadurch verändert haben, dass Sie die Teammitglieder erstens im Vorfeld persönlich angesprochen und sie zweitens bei ihrem Eintreffen freundlich in Empfang genommen haben!*

Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden allein diese kleinen Maßnahmen bewirken, dass das ganze Meeting – und damit möglicherweise das gesamte Integrationsprojekt – einen etwas anderen Verlauf nimmt. Und zwar nicht nur einen freundlicheren und entspannteren, sondern vor allem auch einen produktiveren und effizienteren. Denn am Ende geht es nicht (primär) um das Wohlbefinden, sondern vor allem darum, die Integration zügig voranzubringen.

---

## **21.4 Was ein guter Kickoff-Workshop leisten sollte**

Der Projektstart ist eine zentrale Weichenstellung für den gesamten weiteren Verlauf. Deshalb muss das Kickoff-Meeting sowohl auf der inhaltlichen Seite Klarheit bringen, was auf die Beteiligten zukommt und was die Erwartungen an sie sind, als auch eine Basis für Motivation und Zusammenarbeit legen – wobei die Aspekte, die die zwischenmenschliche Seite betreffen, gleichwertig neben den inhaltlichen Zielen stehen:

- Klare »One-Company«-Ansage des Vorstands
- Sinn und Nutzen der Übernahme oder Fusion
- Integrationstiefe (→ Kap. 16) und Integrationsstrategie (→ Kap. 17)
- Klarheit über übergeordnete Ziele des Integrationsprojekts, Ziele der anstehenden nächsten Projektphase(n) und erwartete Resultate
- Eckpunkte des Vorgehens
- Team-Zusammensetzung und eigene Rolle
- Projekt- und Berichtsstrukturen
- Kommunikationskonzept
- Umgang mit der Mitbestimmung (→ Kap. 26), Rolle und Haltung der Betriebsräte
- zu erwartender Arbeitsumfang und ggf. vorgesehene Entlastung vom Tagesgeschäft
- Zeitpläne und Meilensteine
- gegenseitiges Kennenlernen des Projektteams bzw. der Teilprojekte (sowohl intern als auch ggf. zwischen Internen und Beratern)
- Teamentwicklung/Teambuilding
- Motivation, d. h. Entscheidung des Teams, dass es einen Beitrag für die Zukunft des Unternehmens leisten kann und will
- Einstieg in die inhaltliche Arbeit

Das ist ein strammes Programm. Wenn Sie erreichen wollen, dass die Teilnehmer nicht bloß eine große Zahl von Folien über sich ergehen lassen, sondern auch mit-

einander ins Gespräch kommen und einen Einstieg in die Arbeit ihrer Teilprojekte finden, sollten Sie dafür wohl mindestens einen halben, besser einen ganzen Tag reservieren. Eine überlegenswerte Variante ist, den Kickoff-Workshop zweizuteilen und den ersten halben Tag ganz oder überwiegend im Plenum zu verbringen, während die zweite Tageshälfte den Teilprojekten als deren Kickoff gehört, eventuell noch gefolgt von einem kurzen Resümee im Plenum und einem gemeinsamen Abendessen.

### **Auf die vermeintlichen »Kleinigkeiten« achten**

Apropos Abendessen: Mit einem gemeinsamen Abendessen kann man schließen oder den ersten halben Tag beenden, wenn das Kickoff erst mittags begonnen hat, aber es ist eher schwierig, damit am Vorabend des Kickoffs zu beginnen. Denn zu diesem Zeitpunkt würde es vermutlich in einer recht ungemütlichen Atmosphäre stattfinden, weil die Teilnehmer noch nicht durch gemeinsame Arbeitsthemen miteinander warm geworden sind. Und einen ganzen Abend lang mit potenziellen Konkurrenten Smalltalk zu machen, ohne konkrete inhaltliche Gesprächsthemen zu haben, werden die wenigsten Teilnehmer inspirierend finden.

Wenn größere Gruppen in einem Hotel zu Abend essen, decken die Hotels oft große runde Tische ein, an denen 12, 16 oder noch mehr Personen sitzen. So dekorativ das aussieht, so unangenehm kann es sein, an einem solchen Tisch zu sitzen, wenn die Runde darum herum zur Hälfte oder zwei Dritteln aus fremden Menschen besteht. Denn in einer solchen großen Runde will meist keiner den Alleinunterhalter geben und das große Wort führen. Andererseits ist die Situation zu öffentlich, um sich bloß mit seinen Nachbarn zu unterhalten. Also fühlen sich die meisten unbehaglich und löffeln schweigend ihre Suppe.

Besser ist, entweder von vornherein kleinere Tische zu jeweils etwa sechs Personen zu wählen – oder zur Not einen Aufbau, den man bei Tagungen auf keinen Fall verwenden sollte, nämlich lange, schmale Tafeln. Denn dort kann keiner alle sehen, ohne aufzustehen, und ist auch nicht für alle zu sehen – was in diesem Fall ein Vorteil ist. Denn unter diesen Umständen kommt man leichter mit den Personen in seiner unmittelbaren Nachbarschaft ins Gespräch, ohne dass alle mithören. Wenn der Vorstand eine kurze Ansprache halten will, muss er sich eben erheben und sich an einen Platz stellen, an dem ihn alle sehen können.

### **Klare Ansagen zur An- und Abreise**

Wichtig ist, schon im Vorfeld solcher gemeinsamer Abendessen eine klare Aussage zu machen, ob die Teilnahme freigestellt ist oder ob sie von allen Teilnehmern erwartet wird. Denn es kann ziemlich peinlich werden, wenn sich am Ende des »offiziellen Teils« die meisten ortsansässigen Teilnehmer verabschieden, sodass die von auswärts angereisten Teilnehmer mit einem Teil des Vorstands unter den

vorwurfsvollen Augen des Bankkettleiters in einem halbvollen Saal herumsitzen. Oder wenn sich die angereisten Teilnehmer mit Hinweis auf den letzten Flieger reihenweise verabschieden. Das lässt nicht nur die »Hinterbliebenen« dumm dastehen, es hinterlässt meistens eine Verstimmung, die nachwirkt und das gegenseitige Verhältnis manchmal mehr belastet, als man meinen würde.

Und weil wir schon bei klaren Ansagen sind: Falls der Kickoff-Workshop morgens beginnt und die Teilnehmer von unterschiedlichen Standorten anreisen, was ja bei Fusionen und Übernahmen meist der Fall sein wird, dann legen Sie ihnen in der Einladung nachdrücklich nahe, bereits am Vorabend anzureisen. Denn es ist ausgesprochen ärgerlich, wenn alles vorbereitet und der Tag voll durchgeplant ist – und man nicht anfangen kann, weil ein größerer Teil des Teilnehmerkreises noch im Stau steht oder in einem verspäteten Zug oder Flieger sitzt.

Auf einzelne Teilnehmer würde man bei einer solchen Gelegenheit nicht warten, doch wenn eine der beiden Firmen ganz oder teilweise fehlt, ergibt es wenig Sinn, trotzdem schon loszulegen. Also muss man warten – was bei den pünktlich Gekommenen verständlicherweise Missmut auslöst. Schon eine halbe Stunde bringt nicht nur den Zeitplan aus dem Takt, sondern auch die Stimmung. Dem kann man auf elegante Weise vorbeugen, indem man früh beginnt und allen von auswärts anreisenden Teilnehmern mitteilt, dass für sie Zimmer gebucht sind.

Aufmerksamkeit verdient auch das andere Ende der Veranstaltung. Auch hier ist es überaus störend, wenn einzelne Teilnehmer oder gar ganze Gruppen bereits kurz vor dem offiziellen Ende oder sogar schon am frühen Nachmittag abreisen »müssen«. Oder wenn manche schon bei einer kurzen Überschreitung des geplanten Endtermins erkennbar auf glühenden Kohlen sitzen, ihre gepackten Taschen schon auf dem Tisch liegen haben und nervös auf den Schluss warten.

Sofern Sie nicht hundertprozentig sicher sind, dass Sie den Workshop exakt zu dem Zeitpunkt, der in der Agenda steht, auch definitiv schließen werden, bitten Sie die Teilnehmer schon in der Einladung, einen Puffer von einer halben Stunde oder besser einer Stunde am Ende der Veranstaltung fest einzuplanen. Wobei nur der Vollständigkeit halber erwähnt sei, dass der Vorstand diesen Puffer dann unbedingt auch selbst reserviert haben sollte. Denn das Einzige, was einen noch schlechteren Eindruck hinterlässt, als vorzeitig abreisende Teilnehmer sind vorzeitig abreisende Vorstände.

### **Professionelle Moderation erwägenswert**

Bei größeren Übernahmen und Fusionen kann die Zahl der Teilnehmer des Kickoff-Workshops leicht 40 oder mehr Personen erreichen. Eine so große Gruppe einen ganzen Tag lang konzentriert zu moderieren, ist kein Teilzeitjob, den der Vorstand nebenher machen kann, das ist richtig Arbeit. Da der Vorstand und auch der Leiter des Integrationsprojekts ihren Kopf für die Inhalte – und, ebenso wich-

tig, für die beteiligten Personen – frei haben sollten, ist es überlegenswert, diese Aufgabe einem erfahrenen (internen oder externen) Moderator zu übertragen.

Die Rolle des Moderators ist nicht die einer unterhaltsamen Conférence, sondern die Strukturierung und Steuerung des Ablaufs des Workshops. Gemäß der Regel, dass der Moderator nicht für den Inhalt verantwortlich ist, sondern für den Prozess, leitet er zwischen den Themen über, ruft Beiträge auf, strukturiert die Diskussion und achtet bei alledem auf die Einhaltung des Zeitplans. Er bemüht sich um eine freundliche, angenehme Atmosphäre und achtet darauf, dass sich alle Beteiligten an die Spielregeln halten.

Neben der konzentrationsmäßigen Entlastung hat eine solche Rollenverteilung auch dann erhebliche Vorteile, wenn es im Laufe der Veranstaltung einmal zu Spannungen kommt oder wenn sich der Vorstand genötigt sieht, zu intervenieren, um Fehlinformationen richtigzustellen, seine Erwartungen deutlich zu machen oder um destruktives Verhalten zu unterbinden.

Der Wechsel zwischen Führungsrolle und Moderationsrolle ist erheblich schwieriger, wenn beides in einer Hand liegt, als wenn es auf unterschiedliche Personen aufgeteilt ist. Der Moderator kann nach einer deutlichen Ansage des Vorstands wesentlich leichter kommentarlos zum nächsten anstehenden Punkt überleiten als es der Vorstand selbst könnte.

Allerdings müssen dafür die Spielregeln zwischen Moderator und Vorstand klar sein, sonst entsteht der Eindruck, der Moderator lasse sich von ihm das Heft aus der Hand nehmen und habe nicht den Mut, sich auch gegenüber den Häuptlingen durchzusetzen, würde also letztlich mit zweierlei Maß messen. Deshalb sollte als Spielregel beispielsweise festgelegt sein: Der Vorstand kann jederzeit auch außerhalb der Rednerliste das Wort ergreifen, muss sich dafür aber, wie jeder andere Teilnehmer auch, bei der Moderation zu Wort melden.<sup>22</sup>

---

22 Die Regel, dass der Vorstand jederzeit auch außerhalb der Rednerliste das Wort ergreifen kann, ist kein unangebrachtes »Standesprivileg«, sondern eine im Interesse eines effizienten Verlaufs zweckmäßige Regelung. Ein solches Sonderrecht ist auch keineswegs unüblich und dort, wo es formale Geschäftsordnungen gibt, oft sogar explizit vorgesehen. Denn wenn der Vorstand erst nach Abarbeitung der Rednerliste Missverständnisse korrigieren und Zusatzinformationen einbringen könnte, fände die Diskussion bis dahin unter falschen Prämissen statt und wäre unter Umständen gegenstandslos. Darüber hinaus muss der Vorstand in seiner hierarchischen Funktion die Möglichkeit haben, auf unangemessenes Verhalten sofort zu reagieren. Allerdings sollte er von diesem Sonderrecht nur sehr sparsam Gebrauch machen, um eine freie Diskussion nicht abzuwürgen.

## WICHTIGSTE ERKENNTNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

- Idealerweise findet der Kickoff-Workshop des Integrationsprojekts noch am Tag des Closing statt – und signalisiert so schon durch die Wahl des Termins, dass die neue Führung die Integration mit Entschlossenheit und einem klaren Konzept angeht und keine Zeit zu verlieren gedenkt.
- Um mit einem Kickoff-Workshop in das Integrationsprojekt starten zu können, muss die PMI-Vorbereitung zum Zeitpunkt der Einladung weitgehend abgeschlossen sein. Da daran sinnvollerweise alle Mitwirkenden des Integrationsprojektes teilnehmen sollten, muss man bis dahin die Zusammensetzung und damit die Struktur dieses Projekts festgelegt haben, was wiederum Klarheit über dessen Ziele und Prioritäten voraussetzt.
- Die designierten Teammitglieder sollten möglichst nicht durch die Einladung von der ihnen zugedachten Rolle erfahren. Vielmehr sollten sie in einem Vorgespräch zur Mitwirkung eingeladen und um ihre Unterstützung gebeten werden. Anderenfalls muss man sich nicht wundern, wenn ihre Motivation und ihr Engagement sich in engen Grenzen hält und sie sich nach Möglichkeit mit anderen Verpflichtungen zu entschuldigen suchen.
- Für einen erfolgreichen Kickoff-Workshop ist es unerlässlich, dass sämtliche Teilnehmer von Beginn an und für die gesamte Dauer anwesend sind. Damit keine Wartezeiten für Verstimmung sorgen, sollten auswärtige Teilnehmer angehalten werden, am Vorabend anzureisen. Desgleichen sollten alle Teilnehmer – einschließlich des Vorstands! – für das Ende des Workshops einen Puffer einplanen, damit niemand vorzeitig aufbrechen muss oder bei einer Zeitüberschreitung unter Stress kommt.
- Es ist gut investierte Zeit, wenn der neue Vorstand sowie der Leiter des Integrationsprojekts für den Kickoff-Workshop bewusst die Rolle des »guten Gastgebers« übernehmen. So sollten sie etwa mindestens eine halbe Stunde vor Beginn da sein, um die eintreffenden Teilnehmer zu begrüßen, willkommen zu heißen und sie miteinander bekannt zu machen. Wenn die Teilnehmer sich freundlich aufgenommen fühlen, löst sich viel Anspannung, und der ganze Workshop findet in einer anderen Atmosphäre statt.
- Wenn man die Sitzordnung der spontanen Gruppendynamik überlässt, ist eine Frontenbildung so gut wie sicher. Um sie gar nicht erst entstehen zu lassen, kann zum Beispiel eine Sitzordnung nach Teilprojekten an verschiedenen Tischen vorgesehen werden.
- Bei einem größeren Teilnehmerkreis ist eine professionelle Moderation empfehlenswert, um Vorstand und Projektleiter von dieser Aufgabe zu entlasten und es ihnen zu ermöglichen, ihre volle Konzentration auf Inhalte und Teilnehmer zu verwenden.

## Der Autor



**Winfried Berner** ist Change-Management-Berater und Coach und besitzt über 30 Jahre praktische Erfahrung mit Kulturveränderung, Restrukturierung, Post-Merger-Integration und anderen Veränderungsprozessen. In seinen neun Jahren bei der Boston Consulting Group erkannte der Diplom-Psychologe die Umsetzung als zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmensstrategie. Deshalb gründete er 1995 DIE UMSETZUNGSBERATUNG, die sich ausschließlich auf Veränderungsprozesse in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung konzentriert.

In seinem Berufsleben hat er auch rund 20 Fusionen, Übernahmen und Integrationsprozesse begleitet, von der Konzipierung über den Integrationsprozess bis hin zur Bewältigung der Spätfolgen.

Seine Website [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de) bietet die größte deutschsprachige Wissensbasis zum Thema Change Management und seinen Nachbargebieten. Sie verzeichnet jährlich rund 750 000 Besucher und etwa 2,2 Millionen Seitenaufrufe.

Neben zahlreichen Fachartikeln hat er 2010 das Buch *Change! – 20 Fallstudien* (erweiterte Neuauflage 2015) und 2012 das Buch *Culture Change* veröffentlicht. Gemeinsam mit Thomas Vetter, Regula Hagenhoff und Meik Führung veröffentlichte er 2015 das Buch *Ermutigende Führung – Für eine Kultur des Wachstums* (alle im Schäffer-Poeschel Verlag).

Kontakt:

Winfried Berner

DIE UMSETZUNGSBERATUNG

Vorderbuchberg 4

D-94360 Mitterfels

[www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

[Berners@umsetzungsberatung.de](mailto:Berners@umsetzungsberatung.de)

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

**[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)** 

SCHÄFFER  
POESCHEL