

Winfried Berner

Bleiben oder gehen?

Ihre persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen,
Übernahmen und Umstrukturierungen

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Bleiben oder gehen?« (ISBN 978-3-86881-296-1)
2011 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

1 Eigene und fremde emotionale Turbulenzen – und wie Sie mit ihnen zurechtkommen

Von der Stunde an, wo erste Gerüchte über eine bevorstehende Fusion, Übernahme oder Umstrukturierung durch das Haus wehen, ist nichts mehr, wie es war. Über allen Planungen, Entscheidungen und Aktivitäten schwebt ein großes Fragezeichen. Die Investition in die Entwicklung neuer Produkte liegt ebenso auf Eis wie Nachfolgeplanungen und Karrierezusagen. Was gestern noch sicher war, ist heute völlig ungewiss; die mittelfristige Planungssicherheit geht gegen null, sowohl im geschäftlichen Bereich als auch in Bezug auf die eigene Person.

Angesichts dieser plötzlichen Ungewissheit müssen Sie auf emotionale Turbulenzen gefasst sein, sowohl bei sich selbst als auch bei Ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten (!) und Kollegen. Auch für Menschen, die normalerweise gute Nerven haben, ist schwer zu verkraften, dass auf einmal alles infrage gestellt ist. Bis hinauf in den Vorstand ist den meisten Führungskräften nicht klar, wie es weitergeht und was aus ihnen selbst wird. Am ehesten wissen es noch diejenigen, die an der Vorbereitung des Deals beteiligt waren, doch selbst da kann es Überraschungen geben.

Vermutlich werden von oben eher beruhigende Signale kommen, etwa in dieser Art: »Wir arbeiten erst einmal ganz normal und im Rahmen der bestehenden Planungen weiter wie bisher! Denn durch nichts können wir besser überzeugen als durch eine gute Performance!« Obwohl das im Prinzip richtig ist, gelten solche Aussagen nur »bis auf Weiteres«. Und sie lassen die für den einzelnen wichtigste Frage, nämlich, was aus ihm persönlich wird, unbeantwortet – nicht aus Boshaftigkeit, sondern in Ermangelung besseren Wissens.

(Wobei es die Oberen ohne Zweifel leichter haben, zur Gelassenheit aufzurufen, wird ihnen doch im Zweifelsfall ein »goldener Fallschirm« eine weiche Landung bescheren.)

1.1 Der Sog der allgemeinen Stimmung – und weshalb Sie sich ihm entziehen sollten

Emotionen sind ansteckend. Es ist nicht leicht, mitten in einem aufgeregten bis panischen Umfeld einen klaren Kopf zu bewahren. Versuchen Sie es trotzdem. Bemühen Sie sich, nachdem Sie den ersten Schreck verdaut haben, innerlich einen Schritt zurückzutreten und die Situation nüchtern zu analysieren.

Machen Sie sich dazu klar, dass allgemeine Aufregung durchaus kein Beweis dafür ist, dass etwas Furchtbares geschehen wird – ebenso wenig wie allgemeine Gelassenheit beweist, dass keine Gefahr besteht. Aufregung und Angst – gleich ob Ihre eigene oder die Ihrer Kollegen – sind eine Information darüber, ob sich Menschen Sorgen machen, aber kein Beweis dafür, dass diese Sorgen berechtigt sind. Es gibt unbegründete Sorgen ebenso wie unbegründete Sorglosigkeit. Beide bergen die Gefahr, Sie zu falschem Handeln zu veranlassen.

Trennen Sie deshalb scharf zwischen Stimmungen und Realität: Ob es tatsächlich Grund zur Beunruhigung – und damit zum Handeln – gibt, können Sie nicht an der Stimmung im Haus erkennen, sondern nur durch eine genaue Analyse der Situation und der verfügbaren Fakten, wie wir sie im zweiten Kapitel vornehmen werden.

1.2 Eine kleine Massenpsychologie der Fusion oder: Was kommt auf Sie zu?

Obwohl es Ihnen scheinen wird, als ob die emotionale Dynamik einer Fusion oder Übernahme völlig aus der aktuellen Situation entstanden und einmalig wäre, folgt sie festen Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Damit wird sie für erfahrene Beobachter in gewissen

Grenzen vorhersehbar. Profitieren Sie von diesen Erkenntnissen. Zwar gilt der folgende Ablauf nicht mit der Strenge eines naturwissenschaftlichen Gesetzes; dennoch wird er Ihnen helfen, sich ein Bild davon zu machen, was auf Sie zukommt, und sich dem Sog der allgemeinen Stimmung wenigstens ein Stück weit zu entziehen.

Phase 1: Aufregung

Wie eingangs beschrieben, löst die Ankündigung beziehungsweise das Durchsickern einer bevorstehenden Fusion, Übernahme oder Umstrukturierung große Beunruhigung aus. Das gilt auch in Unternehmen, die schon Erfahrung mit solchen Vorgängen haben, einfach weil die persönliche und geschäftliche Ungewissheit von Neuem beginnt. Unter Umständen kommt hier ein Schuss Überdross hinzu: »Bitte nicht schon wieder! Ist dem Vorstand denn nicht klar, dass das Unternehmen die letzte Fusion noch längst nicht verdaut hat?!«

Bei großen Fusionen fallen in diese Phase möglicherweise heftige Protestaktionen des Betriebsrats, der Gewerkschaften oder anderer Interessengruppen. Auch eine Abwehrschlacht im Falle einer drohenden feindlichen Übernahme kann die Situation weiter emotionalisieren. Unter Umständen so sehr, dass die folgende Phase übersprungen wird, weil ein Verdrängen oder Verleugnen dann kaum noch möglich ist.

Phase 2: Verdrängung/Verleugnung

Die Unruhe hält eine Weile an, doch wenn nichts Entscheidendes geschieht, flaut sie allmählich wieder ab. Vor allem bei Großfusionen vergeht zwischen der Ankündigung und den ersten Umsetzungsschritten oftmals viel Zeit, weil die Zustimmung von Aufsichtsgremien und Kartellbehörden abgewartet werden muss. Daher tritt nach einigen Wochen der Aufregung oftmals eine Ruhephase ein. Sie ist für das Management immer wieder irritierend: »Man hört

überhaupt nichts«, wunderte sich eine Personalchefin. »Ich frage mich, ob das ein gutes oder ein schlechtes Zeichen ist!«

Für das Unternehmen ist es insofern eher eine gute Nachricht, als das Geschäft so noch für ein paar Wochen oder Monate ohne große Beeinträchtigungen weiterläuft. Zugleich ist es aber die Ruhe vor dem Sturm, der dann losbricht, wenn die ersten konkreten Umsetzungsschritte eingeleitet werden.

Die Mitarbeiter hingegen verlieren in dieser Phase, in der sie den Kopf entschlossen in den Sand stecken, wertvolle Zeit. Ein guter Teil der Panik und der zuweilen überstürzten Entscheidungen der »kritischen Wochen« (Phase 3 und 4) kommt zustande, weil selbst obere Führungskräfte in dieser Phase wertvolle Vorbereitungs- und Orientierungszeit vertrödeln.

Lassen Sie sich deshalb von der trügerischen Ruhe nach der ersten Aufregung nicht einlullen, sondern nutzen Sie die Zeit für Recherchen, eine saubere Analyse der Situation und die Entwicklung Ihrer eigenen Strategie, wie sie in den Kapiteln 2 bis 5 beschrieben wird.

Phase 3: Angst und Auseinandersetzung

Die trügerische Ruhe der Verdrängung wird jäh durchbrochen durch den Start der Umsetzung. Die perplexen Mitarbeiter werden in kurzer Folge mit Informationen und Fakten zum weiteren Vorgehen und den nächsten Umsetzungsschritten überrascht. Typischerweise beruft der Betriebsrat dann eilends eine Versammlung ein, in der er mit beißender Polemik und kühnen Forderungen seine eigene Ratlosigkeit und Angst zu verbergen sucht.

Jetzt wachen auch diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte auf, die sich noch an die Hoffnung geklammert hatten, dass alles nur ein böser Traum war. Vielen wird mit Entsetzen klar, dass sie auf die bevorstehenden Veränderungen sehr schlecht vorbereitet sind. Sie bemerken, dass sie trotz aller Warnsignale gehandelt haben, als sei ihr Gehalt langfristig gesichert, und dass sie weder nennenswerte Rück-

lagen aufgebaut haben noch Einkommensalternativen. Damit sind sie der Situation auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Nachvollziehbar, wenn nun bei vielen Panik aufsteigt.

Je nach Naturell reagieren die einen darauf mit hektischer Betriebsamkeit, als könnten sie in ein paar Wochen das jahrelang Vernachlässigte gutmachen. Andere verfallen in völlige Lethargie und hoffen, dass das Schicksal sie vielleicht übersieht, wenn sie sich nur tief genug ducken.

Phase 4: Entscheidungen

In diesem hektischen Klima fallen Entscheidungen, sowohl vonseiten des Unternehmens wie vonseiten der Mitarbeiter. Das Unternehmen trifft Schritt für Schritt seine Festlegungen; die Mitarbeiter entscheiden jeweils einzeln über ihr eigenes Leben. (Wobei auch Abwarten und Hoffen eine Entscheidung ist, wenn auch keine besonders dynamische.)

Von Unternehmensseite werden zunächst die oberen Führungspositionen besetzt, dann die nachgeordneten Ebenen. Je nach Größe des Unternehmens und gewählter Fusionsstrategie (siehe Kapitel 2) kann das in ein paar Tagen erledigt sein, sich aber auch über mehrere Monate erstrecken. Sofern die Fusion mit Personalabbau verbunden ist, ist hier – wenigstens bei Fusionen, für die deutsches Recht gilt – der Abschluss eines Interessenausgleichs und eines Sozialplans mit dem Betriebsrat erforderlich. Was erheblichen Einfluss sowohl auf die Dauer des Verfahrens als auch auf dessen Ergebnisse hat. Denn dann entscheidet nicht das Unternehmen, welche Mitarbeiter entlassen werden, sondern dies richtet sich nach den festgelegten Kriterien der Sozialauswahl. Sie benachteiligt in aller Regel jüngere und alleinstehende Mitarbeiter mit relativ kurzer Unternehmenszugehörigkeit (siehe Abschnitt 9.1).

Während auf diese Weise Zeit verstreicht, sitzen die potenziell Betroffenen wie auf Kohlen. Das Gefühl, den Entscheidungen anderer ausgeliefert und nicht mehr Herr des eigenen Schicksals zu sein,

ist schwer zu ertragen. Um wieder Kontrolle über das eigene Leben zu erlangen, werden manche von sich aus aktiv; andere greifen kurz entschlossen zu, wenn sie Angebote von Headhuntern, privaten Arbeitsvermittlern, Zeitarbeitsfirmen oder sonst jemand erhalten – selbst wenn sie sich dabei unter Wert verkaufen oder nur ein Risiko gegen ein anderes tauschen.

Es liegt auf der Hand, dass individuelle und Unternehmensentscheidungen nicht immer zusammenpassen. Manche Mitarbeiter und Führungskräfte würden gerne bleiben, fallen aber durch das Sieb der Sozialauswahl oder werden nicht für eine obere Führungsposition nominiert. Andere entschließen sich zu gehen, obwohl das Unternehmen sie gerne gehalten hätte. Infolgedessen braucht es manchmal mehrere Runden, bis sich alles »zurechtgeruckelt« hat.

Dabei kommt es immer wieder zu Situationen, bei denen die Betroffenen nicht wissen, ob sie lachen oder weinen sollen – etwa, wenn eine bereits ausgesprochene Kündigung wieder zurückgenommen wird, weil jemand den Platz eines Kollegen, der von sich aus gekündigt hat, übernehmen kann und soll. Solche Erfahrungen können ein tiefer Einschnitt für die Betroffenen sein, der ihre Einstellung zum Unternehmen dauerhaft prägt.

Phase 5: Neue Normalität

Aber irgendwann sind dann doch alle Entscheidungen getroffen und (fast) alle Positionen besetzt. Nun könnte das neue Unternehmen also endlich zu arbeiten beginnen. Könnte – wenn nicht erstens den Mitarbeitern die frischen Erfahrungen noch in den Knochen stecken würden und wenn nicht zweitens zwei mehr oder weniger unterschiedliche Kulturen aufeinanderträfen. In manchen Fällen gelingt dieses Zusammenwachsen – manchmal mit, manchmal ohne professionelle Unterstützung – erstaunlich reibungslos. In anderen Fällen sind noch Jahre nach der Fusion oder Übernahme tiefe Gräben zwischen den beiden Altunternehmen spürbar.

So im Falle eines Großunternehmens, in dem einem noch fünf Jahre nach der Fusion jeder Gesprächspartner innerhalb der ersten Viertelstunde unaufgefordert mitteilte, aus welchem der beiden Ursprungsunternehmen er stammte. Unter der Oberfläche des neuen Corporate Design bestand eine tiefe Spaltung in »Wir« und »Die«. Vor allem in den zahlreichen Abteilungen, die »unvermischt« geblieben waren, hatten sich die Altkulturen und ihre deutliche Abgrenzung gegenüber »den anderen« erhalten. Auch beim Reden über andere Personen war deren »Herkunft« oftmals ein wichtiges Bewertungskriterium.

Lange Nachwirkungen hat auch, wie fair und menschlich Personalabbau und Stellenbesetzungen realisiert wurden. Je mehr es dort zu Enttäuschungen und persönlichen Verletzungen kam, beispielsweise durch einen aus Sicht der Betroffenen unfairen Prozess oder auch nur durch nachlässige Kommunikation, desto angeknackster ist meist auch das Vertrauen in die Geschäftsleitung und die Loyalität zum Unternehmen.

Trotz alledem entsteht aus all diesen Einflüssen so etwas wie eine »neue Normalität«. Innerhalb einiger Monate stabilisieren sich die Verhältnisse und werden – mit allen Licht- und Schattenseiten – zur Grundlage der neuen Kultur des fusionierten Unternehmens.

Phase 6: Nachbeben

Bei größeren Fusionen gelingt es selten im ersten Anlauf, alle Strukturen und Stellenzahlen genau richtig zuzuschneiden. Fast immer kommt es daher in den Monaten und Jahren nach der Fusion zu vereinzelten »Nachbeben«, in denen Fehler korrigiert und Anpassungen vorgenommen werden. Diese Nachbeben fallen umso heftiger aus, je mehr bei der Fusionsstrategie auf Harmonie oder Konfliktvermeidung Wert gelegt wurde (siehe Kapitel 2.3 »Fusionsstrategie«). Insbesondere der Abbau weiterer Stellen und die Auflösung von Abteilungen werden zur Belastungsprobe.