

Praxisbericht

Gerd Hurrle, Brigitte Hurrle

Unternehmensfusionen scheitern, werden sie nicht von den Beschäftigten mitgetragen

In den letzten 20 Jahren steigt in der Bundesrepublik die Zahl der Fusionen bzw. fusionsähnlicher Zusammenschlüsse von Unternehmen. Wird einmal von auf Vernichtung von Überkapazitäten zielenden Fusionen abgesehen, dann versprechen sich die Unternehmen angesichts Globalisierung und Internationalisierung von strategischen Allianzen bessere Marktchancen und Zukunftssicherung durch Synergieeffekte. Über Erfolg oder Mißerfolg solcher Anstrengungen gibt es nur Vermutungen. Die meisten gehen davon aus, daß mehr als 50% der Fusionen scheitern (Bühner 1990; Behrens/Merkel 1992, Paprottka 1996) und der Rest, also nur knapp die Hälfte, mehr oder weniger erfolgreich ist. Untersuchungen in den USA (Moss Kanter 1995) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Als Gründe für das Scheitern werden insbesondere angeführt:

- Fehleinschätzung des Unternehmenswertes
- Überschätzung des Synergieeffektes
- Fehleinschätzung des Marktes
- falsche Führungs- und Personalpolitik

Eine zu Beginn der 90er Jahre durchgeführte Befragung ergab, daß für das Mißlingen bzw. nur partielle Gelingen einer Fusion die Beteiligten, je nach ihrer Rolle bei der Fusion, unterschiedliche Gründe angeben bzw. die Gründe in ihrer Bedeutung unterschiedlich bewerten. So glauben 37% der Unternehmen selbst an einen direkten Zusammenhang zwischen Widerstand der Beschäftigten und Scheitern der Fusion. Von den Mergers & Acquisition-Beratern tun dies bereits 62% und von den befragten Beratungsinstituten gar 74% (Neumann 1994). Dies

deutet darauf hin, daß jene Fusionspolitik, die Fusion lediglich als von Wirtschaftsprüfern, Juristen, Controllern zu erledigende strategische Aufgabe begreift, als gescheitert betrachtet werden kann.

Als Ursache für den Widerstand der Beschäftigten werden folgende Managementfehler genannt:

- Ignorieren divergierender Unternehmenskulturen,
- mangelnde Information und Einbeziehung der Beschäftigten,
- zögernde Durchführung der Fusionierung.

Es fällt sofort auf, daß weder die Untersuchung von Unternehmenskulturen, noch die Information und die Einbeziehung der Beschäftigten oder das Managen des Fusionsprozesses selbst der Job von Wirtschaftsprüfern, Juristen und Controllern ist. Diese Rollen werden meist nicht klar oder viel zu spät besetzt. Offensichtlich liegt dies daran, daß nach Inkrafttreten der Verträge die Sache als abgeschlossen gilt. Zwar sind gut vorbereitete strategische Entscheidungen für das Gelingen einer Fusion grundlegend, ohne aber die Akzeptanz bei den Beschäftigten herzustellen, ist es unmöglich, das für gelingende Fusion Entscheidende zu initiieren, nämlich die Kooperation der MitarbeiterInnen der fusionierenden Unternehmen (Gösche 1992).

Auch das folgende Fallbeispiel einer Fusion macht deutlich, daß für eine erfolgreiche Fusion mehr erforderlich ist, als finanztechnische und personalrechtliche Abklärungen. Zwei Unternehmen, die jeweils über Geschäftsbereiche verfügten, die elektronische Maschinenüberwachungssysteme herstellten, gründeten diese aus und fusionierten sie zu einem neuen Unternehmen mit zwei Standorten. Von den ausgründenden Unternehmen war eines seit etlichen Jahren mittelständisch und das andere gehörte zu einem Konzern. Die Gesellschafter

des neuen Unternehmens waren weitgehend die selben wie die des mittelständischen Elektronikherstellers. Ziel der Fusion war die ökonomische Konsolidierung bzw. Stabilisierung. Dies sollte durch Know-How-Transfer und die Zusammenführung der unterschiedlichen Kunden und Märkte erreicht werden. In Zukunft wollte man sich auf Produktenwicklung, Service und Vertrieb konzentrieren. Die Systeme sollten enger auf den Kundenwunsch zugeschnitten sein und der Service sich qualitativ verbessern.

In Tabelle 1 sind die Standorte verglichen. Einmal von der Zeitverschiebung abgesehen, entstammen beide großen Konzernen und damit ähnlichen Traditionen. Allerdings weisen die Innovationspolitiken der Managements unterschiedliche Schwerpunkte auf. Die Maschinenüberwachungssysteme, die am Standort 1 produziert werden, basieren noch auf alter Technologie, nämlich der Analog-Technik. Der Standort hat jedoch große Fortschritte in der organisatorischen und kulturellen Modernisierung zu verzeichnen. Beim Standort 2 stellt sich dies genau umgekehrt dar. Mit der Digital-Technik ist er technologisch moderner. In organisatorischer und kultureller Hinsicht weist er gegenüber Standort 1 jedoch gewaltige Innovationsdefizite auf. Diese ungleiche Entwicklung barg einerseits große Synergiepotentiale, andererseits aber auch die Gefahr, daß die höchst unterschiedlichen Unternehmenskulturen das Gelingen der Fusion unterlaufen. Das beteiligte Management machte sich dies nicht bewußt. Es versuchte nie, die zu erzielenden Synergien über betriebswirtschaftliche Allgemeinplätze hinaus genauer zu bestimmen. So konnten keinerlei Maßnahmen eingeleitet werden, um sie zu erschließen oder um eventuelle Faktoren, die den Synergiefluß stören, auszuschalten. Die Darstellung des Verlaufs des Fusionsprozesses soll dies verdeutlichen.

Phase 1: Strategischer Fusionsbeschluß - Information der Belegschaft

Am Anfang stand der strategische Beschluß, zu fusionieren und ein Fusionsvertrag, in dem der

1. Januar 1996 als Zeitpunkt des Inkrafttretens der Fusion vorgesehen war. Ende 1995 wurden die Betriebsratsgremien und die Belegschaften über die Fusionsabsichten informiert. Es sollte zu keinem Belegschaftsabbau kommen. Auch die Standorte sollten erhalten bleiben. Konkrete Informationen über den Ablauf des Fusionsprozesses, die Organisation der Zusammenarbeit der beiden Standorte usw. konnte das Management nicht geben, weil es kein Konzept dafür hatte. Am Standort 1 wurde angekündigt, daß bei der Organisation der Kooperation die MitarbeiterInnen beteiligt werden.

Phase 2: Einweisung der Führungskräfte

Ende November 1995, also ca. 6 Wochen vor der Fusion, sollten die Führungskräfte auf einem eintägigen Meeting in die Fusion eingewiesen werden. Durch Intervention des Personalreferenten des Standorts 1 wurde daraus ein durch ein Beratungsunternehmen¹ moderierter Workshop, der die Grundzüge zukünftiger Kooperation zwischen den beiden Standorten festlegen sollte. Teilnehmer des Führungskräfteworkshops waren die beiden Geschäftsführer, die Abteilungs- und Ressortleiter sowie der Personalreferent. Zur Diskussion der in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge waren auch zwei Betriebsratsmitglieder anwesend.

Zu Beginn der Veranstaltung wurde bekannt gegeben, daß die Geschäftsführung aus den zwei ehemaligen Geschäftsführern beider

2 Bei dem Beratungsunternehmen handelte es sich um die IQ Consult gGmbH Außenstelle Hattingen. Sie führt ein vom MWMTV NW gefördertes Projekt 'Effizienz durch Kooperation. Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung neuer Kooperations- und Logistikbeziehungen. Aufbau eines Co-Managements in Unternehmensnetzwerken' durch. Die AutorInnen sind MitarbeiterInnen dieses Projektes. Es untersucht unterschiedliche Kooperationsformen zwischen Unternehmen. Ziel ist es, co-managementorientierte Beratungs- und Qualifizierungsansätze zur Optimierung von Kooperationen zu entwickeln. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Beratung und Qualifizierung von Betriebsräten.

Tab. 1: Die Standorte im Vergleich

	Standort 1	Standort 2
Technologie	- analog	- digital
Branche	- Elektrotechnik	- Elektrotechnik
Region	- ländlich	- Großstadt
Standort	- Geschäftsbereich eines Elektronikunternehmens; ursprünglich Konzerntochter; seit ca. 4 Jahren Mittelbetrieb	- Geschäftsbereich eines zu einem großen Elektronikkonzern gehörenden Werkes
Arbeitsorganisation	- eher projektorientiert - strukturell flexibel	- eher arbeitsteilig - bürokratisch und starr
Belegschaft	- 25 hochqualifizierte Beschäftigte, meist Informatiker und Elektroingenieure - gute Verteilung der Betriebszugehörigkeitsdauer der MitarbeiterInnen - Erfahrung, daß auch Konzernzugehörigkeit in Krise brüchig ist - krisenerfahren - selbstsicher, selbstkritisch, skeptisch	- 25 hochqualifizierte Beschäftigte, meist Informatiker und Elektronikingenieure, Facharbeiter - überdurchschnittlich hohe Betriebszugehörigkeitsdauer der MitarbeiterInnen - Vertrauen auf Überlegenheit eines Konzerns und daraus resultierender sozialer Sicherung - nur wenig selbstkritisch, Mehrheit eher selbstzufrieden
Abteilungen	- Entwicklung, Vertrieb, Abwicklung, Service	- Entwicklung, Marketing und Vertrieb (ausschließlich über Mutterkonzern), Fertigteilelager
Führungsstil	- demokratisch	- autoritär
Unternehmenskultur	- beteiligungsorientiert/ kooperativ - Teams	- hierarchisch - Trennung Anweisung/ Ausführung
Interessenvertretung	- gestaltungsorientiert	- keine erkennbare Orientierung
1 Standort 1 entspricht dem ehemaligen Geschäftsbereich des Elektronikunternehmens und Standort 2 dem des Elektronikkonzerns.		

Unternehmen gebildet werden sollte. Der Geschäftsführer des Standortes 2 sollte der zukünftige operative Geschäftsführer sein. Dieser gab dann auch ein Statement, das teilweise den Ergebnissen des Workshops vorgriff. Es beinhaltete u.a.:

- Über eine Standortverlegung wurde frühestens Anfang 1997 diskutiert. Damit war die auf den Betriebsversammlungen gegebene Zusage zum Erhalt beider Standorte relativiert.
- Ende 1997 erfolge die Konzentration auf Entwicklung, Marketing und Vertrieb. Zu diesem Zeitpunkt würde die Fertigung in

Standort 2 eingestellt. Den betroffenen Mitarbeitern würden dann andere Aufgaben angeboten.

Bekanntgegeben wurde auch, welche Abteilungen aus Standort 1 und Standort 2, ohne sie an einem Ort zu konzentrieren, unter einheitlicher Leitung zusammengeführt werden. Eine Entscheidung über die Neubesetzung der Abteilungsleitungsstellen sei noch nicht gefallen. Sie wurde für die nächsten Wochen in Aussicht gestellt. Die interne Organisation der Abteilungen würde an der des Standortes 2 orientiert.

- Um Schnittstellenfragen zwischen den Abteilungen zu klären, seien zwei interdisziplinäre Arbeitskreise einzurichten, die aber nicht genauer definiert wurden.

Der Führungskräfteworkshop erarbeitete in Arbeitsgruppen erste Vorschläge zur Kooperation in den neuen, auf zwei Standorte verteilten Abteilungen. Der operative Geschäftsführer machte keinerlei Zusagen, sie zu realisieren. Er erklärte aber, daß über die im Workshop benannten Probleme und erarbeiteten Vorschläge sowie über weitere Fragen „per Gelegenheit“ diskutiert werden könne. Den Vorschlag, gleich zu Beginn des Jahres 1996 in den Abteilungen Vertrieb, Entwicklung und Abwicklung/Service standortübergreifende Workshops zu Kooperationsproblemen und ihrer Lösung durchzuführen, ließ er unkommentiert.

Phase 3: Inkrafttreten der Fusion

Zum Inkrafttreten der Fusion am 1. Januar 1996 war nichts organisatorisch geregelt, nicht einmal die Telefonverzeichnisse waren ausgetauscht. In Standort 1 sickerte gerüchteweise durch, daß die Zusagen bezüglich Personalstärke und Standorte nur für zwei Jahre gelten. Falls es dann zu einer Standortschließung käme, würde Standort 2 geschlossen. In Standort 2 verbreitete sich genau das gegenteilige Gerücht. In einer Abteilung des Standorts 1 tauchte eine Personalliste mit geheimen Beurteilungen bzw. Dossiers über die einzelnen Mitarbeitern auf. Die Geschäftsführung unterließ es, sich klar und deutlich zu distanzieren und den Autor der Listen zu disziplinieren. Der operative Geschäftsführer versuchte, einheitliche und hierarchisierte Informationsstrukturen zu verordnen und ging daran, die Organisationsstruktur des Standortes 2 auch am Standort 1 durchzusetzen.

In dieser Phase wurde am Standort 2 ein neuer Betriebsrat gewählt. Dies war notwendig, weil die Belegschaft dieses Standortes bis zum Inkrafttreten der Fusion vom Betriebsrat des Herkunftsunternehmens vertreten wurde. Nach der Wahl kam es auf Initiative des Betriebsrates von Standort 1 sofort zu Kooperationsgesprächen. Diese entwickelten sich schwierig: Der

Betriebsrat des Standortes 2 war unerfahren und nahm von vornherein eine diffuse Konkurrenzhaltung zu dem des Standortes 1 ein. So konnte keine klare Definition der Interessen des jeweiligen Gremiums erfolgen mit der Konsequenz, daß keine gemeinsamen Vorstellungen und Ziele des Betriebsrates für das aus der Fusion hervorgehende neue Unternehmen entwickelt werden konnten. Allerdings bestand vor allem der Betriebsrat des Standortes 1 und unter seinem Einfluß schließlich auch der des Standortes 2 immer darauf, daß der Fusionsprozeß unter Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Gestaltung der zukünftigen Organisation, also beteiligungsorientiert organisiert werden müsse. Zu einer konkreten Vereinbarung mit der Geschäftsführung kam es in dieser Frage nicht. Der Betriebsrat begnügte sich mit vagen Zusagen.

Zeitlich parallel wurden in jeweils 5 Interviews am Standort 1 und am Standort 2 Beschäftigte aus einer Zufallsstichprobe befragt, was sie sich von standortübergreifenden Abteilungsworkshops versprechen, wie sie gestaltet werden sollen, wie sie die Fusion einschätzen, welche Kritiken und welche Vorschläge für Sofortmaßnahmen sie haben. Ergebnis war, daß an beiden Standorten das Interesse am Kennenlernen der KollegInnen des jeweils anderen Standortes, mit denen jeden Tag zusammengearbeitet werden mußte, und am Austausch über die (gemeinsamen) Arbeitsfelder sowie an der Entwicklung von Vorschlägen für organisatorische (Sofort)Maßnahmen groß war. Zudem versprach man sich von einem solchen Workshop Informationen und größere Klarheit über den Stand und den weiteren Verlauf des Fusionsprozesses. Bei allen geäußerten Kritiken und Ängsten war die Einstellung zur Fusion immer noch deutlich positiv. Die Befragten signalisierten eine hohe Bereitschaft, mit dem jeweils anderen Standort zu kooperieren und weiter am Gelingen der Fusion mitzuwirken.

Die Befragungsergebnisse waren Grundlage für die vom ModeratorInnenteam vorgeschlagene Ablaufstruktur der standortübergreifenden Abteilungsworkshops. Drei mit jeweils 11 bis 13 TeilnehmerInnen wurden durchgeführt. Damit waren alle Abteilungen erfaßt. Je-

der Workshop erbrachte gute und umsetzbare Ergebnisse. Die Geschäftsleitung bügelte sie jedoch durch die Bank ab und ließ sich nicht darauf ein, die erarbeiteten Vorschläge auch nur in Ansätzen zu berücksichtigen. Unmittelbar darauf legte der operative Geschäftsführer aber die Abteilungsleiter fest. Sie stammten alle aus Standort 2. Die Beschäftigten beider Standorte verstanden dies zusammen mit der Übernahme der Organisationsstruktur des Standortes 2 als Vorentscheidung für den Fall, daß, wie auf dem Führungskräfte-Workshop angekündigt, die Standortfrage entgegen den Zusagen auf den Betriebsversammlungen doch gestellt werden sollte.

Phase 4: Schließung von Standort 2 und Entlassung der beiden Geschäftsführer

Noch im ersten Quartal '96 wird deutlich, daß die für die Fusion grundlegenden Geschäftsberichte beider Unternehmen geschönt waren. Durch weitere riesige Einbrüche im ersten Quartal motiviert, entließ der Hauptgesellschafter die zwei Geschäftsführer und leitete die sofortige Schließung des Standortes 2 ein. Obwohl ihnen die Übernahme an den Standort 2 angeboten wurde, ließ sich sofort die Hälfte der MitarbeiterInnen des Standortes 2 abfinden. Weitere folgten, so daß schließlich 80% der Belegschaft des Standortes 2 auf der Strecke blieb. Ein Controller und ein neuer Geschäftsführer wurden eingestellt. Letzter war vor der Fusion Abteilungsleiter am Standort 1 und wurde noch vor Inkrafttreten des Zusammenschlusses vom dortigen Geschäftsführer entlassen.

In der finanziell prekären Situation lag es für den Hauptgesellschafter nahe, den Standort 2 zu schließen. Da dort weder ein Marketing- und Vertriebsbereich noch ein Finanz- und Personalwesen vorhanden waren, wäre Standort 2 nicht ohne die Infrastruktur des Standortes 1 existenzfähig gewesen. Außerdem entfielen durch diese Lösung die Abfindungszahlungen, schließlich hatte sich das Stammunternehmen des Standortes 2 gegenüber dessen MitarbeiterInnen verpflichtet, diese zu übernehmen, sollte

es binnen 36 Monaten nach Inkrafttreten der Fusion zu Entlassungen kommen.

Nun waren alle Fusionsziele gescheitert:

- Mit der Belegschaft des Standortes 2 gingen deren Wissen und Erfahrung verloren. Dies erschwerte die Umstellung auf die Digital-Technik.
- Die in Standort 2 vorhandenen Kenntnisse über den Markt sind ebenfalls mit den MitarbeiterInnen abhanden gekommen. Eine Kundendatei gab es nicht. Marketing und Vertrieb waren vor der Fusion, wie erwähnt, in der Zentrale des Herkunftsunternehmens konzentriert und dort verblieben.
- Die Organisationsstrukturen gerieten völlig ins Schwimmen. Entscheidungen des entlassenen operativen Geschäftsführers wurden teilweise zurückgenommen, der neu eingestellte Geschäftsführer nach kurzer Zeit wieder entlassen, ein neues Management bestellt, der Aufsichtsrat neu strukturiert usw.
- Das Unternehmen war mehr als ein Jahr mit der Fusionsfrage beschäftigt, ohne in der Produkt- und Organisationsentwicklung einen einzigen Schritt nach vorne tun zu können.
- Eine Reihe hochqualifizierter Arbeitsplätze gingen verloren. Gestiegen ist das Mißtrauen der Belegschaft in die Politik des Managements.

Unternehmensfusion: Auf prozessualer Ebene ein Problem der Kommunikation und Kooperation

Obwohl nicht beabsichtigt, war das Ergebnis der Fusion letztendlich nur die Vernichtung von Kapital. Ursache für das Nichterreichen der Fusionsziele waren Fehler des Managements. Dieses war nicht in der Lage, die MitarbeiterInnen, trotz deren Bereitschaft, auf ein neues Unternehmen mit einem neuen Leitbild zu orientieren. Die beiden Geschäftsführer folgten weiterhin faktisch ihren divergierenden alten Leitbildern. Die Konsequenz war eine völlig ungeklärte Situation. Der eine Geschäftsführer ging daran, das neue Unternehmen hoch arbeitsteilig zu organisieren, hierarchisch zu strukturieren und autoritär zu führen. Der andere aber

unterstützte beteiligungsorientierte Initiativen des Betriebsrates und der Belegschaft wie z.B. Workshops, in denen versucht wurde, notwendige Kooperation zu koordinieren und neue Organisationsstrukturen zu schaffen. Die Verwertung der Workshopergebnisse überließ er jedoch der operativen Geschäftsführung. Diese blieb ihrem alten Stil treu und ignorierte oder diffamierte die Initiativen der Belegschaft.

Durch die Besetzung aller Führungspositionen mit Mitarbeitern aus einem Standort hat das Management vor dem Hintergrund der bereits vorhandenen Verunsicherung geradezu provoziert, daß die Haltung aufkommen konnte, 'wir sind die Verlierer und die anderen die Gewinner' oder umgekehrt. Die MitarbeiterInnen des Standortes 2 begannen sich als Sieger und die des Standortes 1 als Verlierer zu fühlen. In einem solchen Fall können sich die möglichen Synergien einer Fusion nicht mehr voll entfalten. Für den einen Teil der MitarbeiterInnen ist es zwecklos geworden, an diesem Ziel zu arbeiten ([innere] Kündigung) und der andere hat es nicht mehr nötig. Aus seiner Sicht haben die alten Zustände obsiegt und sich scheinbar bewährt.

Die Folgen all dieser Fehler waren Desorientierung und Demotivation der hochqualifizierten MitarbeiterInnen, die sich größtenteils aus Informatikern und Ingenieuren zusammensetzte. Trotz der hohen prinzipiellen Bereitschaft, am Gelingen der Fusion mitzuarbeiten, führte das Ignorieren unterschiedlicher Unternehmenskulturen und z.B. der damit verbundene Versuch, am Standort 1 die modernen Organisationsstrukturen wieder abzuschaffen, zu Widerstand, der sich in Passivität der MitarbeiterInnen ausdrückte. Daraus wiederum resultierten immense Produktivitätseinbrüche. Als transparent wurde, daß die Geschäftslage vor der Fusion durch beide Seiten geschönt worden war, hat dies das Scheitern zwar beschleunigt, die Ursache aber war es nie.

Auch in diesem Falle hat sich jene Linie im Management durchgesetzt, die Fusion lediglich als Aufgabe von Wirtschaftsprüfern, Controllern und Juristen begreift. Entsprechend wurde sie auch auf dieser Ebene vorbereitet und for-

mell vollzogen. Die Bedeutung des Prozesses des Fusionierens, das Zusammenwachsen zweier Belegschaften zu einer sowie die dazu einzuleitenden Kooperationsprozesse mit ihrer Dynamik, die sie auf der Grundlage unterschiedlicher Organisationen, Kulturen und Ängste (Arbeitsplatzverlust, Rollen- und Statusveränderungen usw.) entwickeln, wurden weitgehend ignoriert. So kamen die prozessualen, konzeptionellen und organisatorischen Aufgaben zunächst gar nicht ins Blickfeld und wurden dann zu spät und weil die Geschäftsführung zwei unterschiedliche Linien verfolgte auch nach zwei Konzepten bearbeitet: Die eine Seite wollte das beteiligungsorientierte, kooperative, flexible Führungs- und Organisationskonzept mit flacher Hierarchie des Standortes 1 und die andere das hierarchische, auf starrer Trennung von Anweisung und Ausführung beruhende Führungs- und Organisationskonzept des Standortes 2 durchsetzen. Somit war es der Unternehmensführung auch unmöglich, die kreativen und synergetischen Potentiale, die einem solchen Verschmelzungsprozeß eigentlich immanent sind, durch Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Schaffung des neuen Unternehmens zu erschließen. Verschärfend kam hinzu, daß der zweite Geschäftsführer dem operativen Geschäftsführer aufgrund seiner Funktion im Gesamtunternehmen übergeordnet war, ihn aber eigenverantwortlich operieren lassen wollte. Dies verhinderte, daß die Differenzen in der Geschäftsführung kommuniziert werden konnten. So verhielt sich der zweite Geschäftsführer einerseits nach außen hin loyal, sobald er zusammen mit dem operativen auftrat, andererseits duldete er aber auch das beteiligungsorientierte Führungskonzept des Personalreferenten und alleine argumentierte er selbst auf dieser Linie.

Abgesehen von den Arbeitsplatzverlusten und menschlichen Enttäuschungen hat auch dieses Fusionsvorhaben eine Unsumme gekostet. Von der Kapitalvernichtung einmal abgesehen, die nicht gewollt war, steht diesen Kosten aber auch des Sicht des Managements kein positives Ergebnis gegenüber. Dies deutet auf die Richtigkeit der These von Günter Müller-Stewens

(Universität St. Gallen): „Der Integrationsaufwand kostet nochmal genausoviel wie die Übernahme selbst“ (zitiert nach Handelsblatt 19./20.1.1996). Die Unterschätzung der 'weichen Faktoren' einer Fusion führt in der Konsequenz zu einer falschen Einschätzung der Fusionskosten, denn für das Gelingen einer Fusion ist entscheidend, daß die MitarbeiterInnen mitziehen und dadurch daß sie die Kooperation suchen, die Integration vorantreiben. Deshalb müssen die MitarbeiterInnen aller beteiligten Unternehmen für das Fusionsprojekt gewonnen werden. Und das bedeutet zumindest Beteiligungskosten.

Zusammengehörigkeit muß organisiert werden: Einige Hinweise für gelingende Fusion.

Die kritischste Zeit für das Gelingen oder Nichtgelingen einer Fusion ist die Vorbereitungszeit. Es sickern fast immer Teilinformationen durch. Gerüchte und Ängste entstehen. Es gilt diese Phase möglichst kurz zu halten, „sonst gehen die guten Leute als erste“, so Prof. Rolf Bühner, Universität Passau (zitiert nach Handelsblatt 19./20.1.1996).

Als Mittel gegen Abwanderung und Angst reichen bloße Informationen nicht aus. Angesichts der oft aufgewühlten Emotionen sollten die MitarbeiterInnen in Workshops, in denen z.B. Kooperation simuliert wird, bereits sehr früh in die Gestaltung der Kooperation einbezogen werden. Hier können sie auch eine persönliche Perspektive entwickeln, denn es wird deutlich, wo ihr Platz im neuen Unternehmen sein wird. Die Fusion wird dann sowohl organisatorisch als auch im Kopf der MitarbeiterInnen vorbereitet.

Die so projektierten neuen Formen der Arbeitsorganisation, Kooperation und Kommunikation müssen, gestützt auf die MitarbeiterInnen, erarbeitet und rasch umgesetzt werden. Bei der Neubesetzung der Führungsstellen sind unbedingt MitarbeiterInnen aller an der Fusion beteiligten Unternehmen zu berücksichtigen.

Spätestens direkt nach, besser noch vor Inkrafttreten des Zusammenschlusses gilt es, zusammen mit den MitarbeiterInnen ein gemeinsames Unternehmensleitbild zu erarbeiten. Dieses muß verdeutlichen, daß das entste-

hende Unternehmen durch Nutzen der Synergien ein qualitativ anderes, also ein völlig neues ist. Es kann demnach nicht darum gehen, was im jeweils alten Haus (vermeintlich) besser lief, sondern darum, was im neuen, gemeinsamen Haus laufen soll.

Das System der Medien und die Ziele der MitarbeiterInneninformation sind unter Beteiligung der MitarbeiterInnen und orientiert an den neuen Bedingungen zu reorganisieren. Sie müssen einerseits die jeweils erreichten (qualitativen) Veränderungen widerspiegeln und andererseits helfen, notwendige Veränderungen zu definieren und voranzutreiben. Dies ist zu erreichen durch eine neue Gestalt, eine neue Art, die MitarbeiterInnen anzusprechen und einzubeziehen sowie vor allem durch neue Inhalte, die darauf zielen, die Selbständigkeit der MitarbeiterInnen zu erhöhen.

Zur Politik des Betriebsrats

Der Betriebsrat von Standort 1 trug die Fusion mit. Er hat sich von vornherein in den Fusionsprozeß eingeschaltet. Wie bereits dargelegt, drängte er stets auf Partizipation der Beschäftigten, entwickelte allerdings selbst keine Fusionsziele und kein organisatorisches Konzept für das 'neue' Unternehmen. Das hinderte ihn daran, über die Rolle eines kritischen Prozeßbegleiters hinauszukommen und erschwerte es ihm letztlich auch, den neu gewählten Betriebsrat des Standortes 2 aus seiner diffusen Konkurrenzhaltung herauszulösen und für ein gemeinsames Vorgehen zu gewinnen.

Betriebsräte sind für einen solchen Verlauf einer Fusion sicherlich nicht verantwortlich zu machen. Wenn für das Management gilt, daß es in der Regel das Fusionieren nicht gelernt hat, so gilt dies erst recht für die Betriebsräte. Dennoch deutet der Verlauf dieser Fusion darauf hin, daß Betriebsräte dazu in der Lage sind, solche Prozesse nicht unwesentlich zu beeinflussen. Voraussetzung ist auf jeden Fall, daß sich die Gremien der fusionierenden Unternehmen auf ein gemeinsames Fusionskonzept einigen. Ein solches könnte zumindest die Defizite des Managementhandelns transparent machen und das

Management zwingen, sich auf die Vorstellungen des Betriebsrates zu beziehen und den Fusionsprozeß zu führen, anstatt ihn zu desorganisieren.

Literatur

- Behrens, Rolf, Reiner Merkel (1992): Fusionsfieber. Das Milliardengeschäft, Mergers & Acquisitions. Frankfurt
- Bühner, Rolf (1990): Unternehmenszusammenschlüsse. Ergebnisse empirischer Analysen. Stuttgart
- Creusen, Udo, Paul Halbe (1993): Fusion als unternehmerische Chance. Wiesbaden
- Gösche, Axel (1991): Mergers & Acquisitions im Mittelstand. Wiesbaden
- Moss Kanter, Rosabeth (1995): Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden; in: HARVARD BUSINESS manager 2/1995
- Neumann, Andreas (1994): Fusionen und fusionsähnliche Unternehmenszusammenschlüsse. Bern/Stuttgart/Wien
- Paprottka, Stephan (1996): Unternehmenszusammenschlüsse. Wiesbaden

Brigitte Hurrle
Gerd Hurrle
IQ Consult
Außenstelle Hattingen
Am Homberg 50

45529 Hattingen