



## Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker, ad fontes Consulting

### „Lasst die Fusion/Integration (oder Sanierung) ruhig scheitern ...“

... könnte Reto Francioni im Geheimen zu denken, wenn er sich über das dominante Verhalten seines Gegenübers ärgert. Kaum ein Beteiligter mag wirklich gern Fusionen. Eigentümer finden sie gut, wenn handfeste Vorteile winken und glauben an die Beherrschbarkeit der Risiken. Der *neue* Vorstand gehört zu den Gewinnern, da die eigene Zukunft zunächst gesichert scheint. Die Mehrheit der Belegschaft hat Ängste, u. a. zu den Verlierern zu gehören.

Immer wieder kann man von Studien lesen, dass erfolgreiche Fusionen eher die Ausnahme sind.

#### Wo liegen die Gründe?



Oft beobachten wir kulturelle Unterschiede und Gräben, die ein wirkliches Zusammenwachsen verhindern. Manchmal liegt es auch an der Dominanz und dem Auftreten eines Partners, der subtile Abwehrreaktionen und ein Lagerdenken zur Folge hat. Egoismen und Besitzstandsdenken sind in diesem Zusammenhang ebenso zu nennen wie die häufig zu seltene, nicht ehrliche oder unglückliche Kommunikation, die die Symbolkraft von vermeintlichen Kleinigkeiten

unterschätzt. Manchmal fehlt auch der übergeordnete Sinn, um die Menschen zu gewinnen oder eine echte und glaubwürdige Partizipation derjenigen, die zukünftig unter einer gemeinsamen Flagge segeln sollen.

#### Konsequenzen

Wenn der Widerstand offen gezeigt würde, wäre er zumindest behandelbar. Meist trifft man subtile, erst auf den zweiten Blick erkennbare Gegenbewegungen an, die die Zielerreichung erschweren oder gar torpedieren und die bis zum blanken Zynismus reichen können. Das Gefährliche daran ist, dass positiv gestimmte Kräfte in Mitleidenschaft gezogen werden und leicht das Klima (endgültig) vergiftet wird.

Dies wird nicht ohne Rückwirkungen auf die Kunden bleiben. Die längere Beschäftigung mit sich selber kann dann dazu führen, dass man schrittweise Marktanteile verliert und immer weiter in eine negative Spirale gerät.

Dann dreht auch die Stimmung bei den Eigentümern, die die gerufenen Geister wieder verscheuchen wollen.



### Erfolgsfaktoren



Wir sehen 5 zentrale Erfolgsfaktoren für Integrationsprozesse, die auch in Turnaround-Situationen gültig sind:

1. Wahrhaftigkeit/ Authentizität
2. Transparenz
3. Kommunikation
4. (Echte) Partizipation
5. Schnelligkeit

Zunächst einmal verbietet sich jegliche „Sieger-Attitüde“, die eventuell vorhandene Gräben vertiefen würde. Die „Fusion unter Gleichen“ ist eher ein theoretischer Fall, so dass sich für den stärkeren Partner schon die Frage stellt, wie dies gelingen kann.

#### Wahrhaftigkeit/ Authentizität

Nur eine ehrliche und ernstgemeinte Überzeugung, dass man die Kulturen wirklich integrieren und eine neue gemeinsame Kultur schaffen will, wird auch so wahrgenommen. Bewusste Signale/ Symbole wie z. B. eine wichtige Versammlung am Standort des „Schwächeren“ können Glaubwürdigkeit vermitteln. Erfahrene Systeme werden es merken, wenn es nur um „Placebo“ geht.

#### Transparenz

Jeder Integrations- oder Sanierungsprozess bringt unausweichlich zu lösende, teilweise höchst konfliktäre Themen mit sich. Je mehr Bereitschaft zur Transparenz besteht, desto schneller werden die Mitspieler bereit sein, Entscheidungen zu

akzeptieren, „die richtigen Dinge zu tun“ und sich nicht zu sehr in den „letzten Gerüchten“ oder in Eigeninteressen zu verlieren.

#### Kommunikation

Die Kommunikation bietet viele Möglichkeiten, um Transparenz und Glaubwürdigkeit zu befördern. Wichtig wird sein, regelmäßig und wirklich offen zu informieren, um etwaigen Gerüchten und Mythen keinen Nährboden zu geben.

#### (Echte) Partizipation

Nur durch Kommunikation gewinnt man die Menschen nicht; sie ist „notwendig, aber nicht hinreichend“. Proaktive Kräfte werden durch die bewusste Betonung des *ernstgemeinten* Kernerfolgsfaktors Partizipation motiviert. Dies setzt positive Lösungsenergie frei und begegnet den Ängsten. Der Fokus verschiebt sich hin zur gemeinsamen Gestaltung der eigenen Zukunft. Im Top-Management setzt dies die Bereitschaft voraus, Bottom-up-Entwicklungen zu wertschätzen, was aber auch nicht heißt, diese sklavisch anzunehmen. Wir erleben häufig, dass der Partizipation zu wenig Bedeutung eingeräumt wird.

#### Schnelligkeit

Abschließend sei erwähnt, dass erfolgskritische Weichenstellungen, z. B. Personalien, frühzeitig und schnell in einem fairen, nachvollziehbaren und transparenten Prozess getroffen werden sollten.

Januar 2012



„Die Absicht ist wichtiger als die Methode“