

Warum sind nur wenige Fusionen wirklich erfolgreich?

Eine wissenschaftliche Studie aus dem Jahr 2003 (Gugler, Müller, Yurtoglu und Zulehner) hat gezeigt, dass in den letzten 15 Jahren 43% aller Firmen, die durch einen Zusammenschluss entstanden waren, weniger profitabel waren, als andere Unternehmen. Die wesentliche Ursache wird wie auch in anderen Studien in einer mangelhaften Berücksichtigung der so genannten weichen Faktoren festgestellt. Vielfach wendet das Topmanagement viel Energie für die Vorbereitung der Fusion auf und hält sich in der anschliessenden Integrationsphase zurück, weil es darauf zählt, dass die Partner sich schon irgendwie anpassen. Die Studie konnte deswegen auch aufzeigen, dass Fusionen zwischen Partnern mit ähnlichen Unternehmenskulturen häufig eine geringere Erfolgsquote haben als solche mit grösseren Unterschieden.

Die grösste Gefahr für den Erfolg einer Integration geht meistens nicht von den Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens aus, die im Verdacht stehen, mit Abwehrmassnahmen die Integration behindern zu wollen. Viel gefährlicher ist das Verhalten der übernehmenden Belegschaft, die sich als Sieger fühlt und den neuen Kollegen erst einmal zeigen will, wer das Sagen hat. Hinzu kommt, dass das Topmanagement der übernehmenden Firma oft vornehmlich damit beschäftigt ist, erreichte Synergien und gewonnene Marktanteile zu messen. Es vertraut darauf, dass sich die weniger gut messbaren Faktoren wie das Zusammenführen der beiden Unternehmenskulturen automatisch positiv entwickeln.

Man merkt nicht, dass die Belegschaften durch die Veränderungen verunsichert sind und sich deswegen noch stärker auf die vertrauten Elemente ihrer bisherigen Unternehmenskultur zurückziehen. Der Abstossungsreaktion der Übernehmer gegenüber den Neuen begegnen diese mit der Bildung von Enklaven ihrer eigenen Kultur inmitten der neuen, für sie fremden Firma. Je ähnlicher sich die beiden Kulturen sind, desto gefährlicher ist eine solche Entwicklung, erstens, weil sie von aussen schwerer zu identifizieren ist, und zweitens, weil sich die Alteingesessenen und die Neuankömmlinge kulturell voneinander wegbewegen, um ihre Eigenheiten besser verteidigen zu können.

Um die Erfolgchancen von Fusionen gezielt zu erhöhen, ist es vor allem wichtig, dass sich alle Beteiligten der erfolgskritischen Bedeutung der kulturellen Integration bewusst sind. Hinzu kommt, dass es nicht genügt, den Fortschritt des Integrationsprozesses in Zahlen zu messen, etwa in der anfänglichen Umsatzsteigerung oder in der Nutzung von Synergieeffekten. Mit der gleichen Priorität muss auch die kulturelle Integration geplant und ihre Umsetzung begleitet werden. Gemeinsame Seminare und Projekte sind dabei zwar hilfreich, bleiben aber ohne die besondere Aufmerksamkeit des Topmanagements und eine professionelle, neutrale „Beg-Leitung“ der kulturellen Fusion fast immer wirkungslos.

Matthias Mölloney



peopleXpert gmbh
wannenstrasse 62
ch-8610 uster

<http://www.peoplexpert.ch>
HR Due Diligence // Begleitung von Veränderungsprozessen // Personalmanagement Training