

M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

www.ma-review.de

24. Jahrgang

2/2013

Standpunkt

Die Investorenvereinbarung,
das unbekannte Wesen

Makro

Jahresrückblick 2012 und
Ausblick 2013 im deutschen
Small-Cap M&A-Markt

Private Equity

Neue Chancen und Heraus-
forderungen weltweit

Recht und Steuern

Vom Service Center zum
Manager – Die Rolle von
Juristen bei M&A-Prozessen

Strategien und Visionen

M&A in der Wohnungswirtschaft:
Zur Rolle der Führungskraft am
Beispiel der VIVAWEST

Deal des Monats

Swatch kauft Harry Winston
für 1 Mrd. US-\$



Makro

Same Same But Different – Jahresrückblick
auf das deutsche M&A-Geschehen 2012

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT

M&A in der Wohnungswirtschaft: Zur Rolle der Führungskraft am Beispiel der VIVAWEST

Dr. Maya Gulyanska, Vivawest Wohnen GmbH, Gelsenkirchen, & Dr. Matthias Hornke, Grosse-Hornke Private Consult, Münster

1. Einleitung

► In der mittlerweile sehr umfangreichen Literatur zu Erfolgsfaktoren für Post-Merger-Integration wird auf zahlreiche Facetten der Planung und Umsetzung von Unternehmensfusionen eingegangen. So werden häufig Hinweise zur optimalen Integrationsgeschwindigkeit, der richtigen Integrationstiefe und Standardisierung von Prozessen und IT-Systemen etc. gegeben. Jeder Integrationspraktiker erfährt, dass diese Hinweise zwar bei der Strukturierung der Fragestellungen und Umsetzungsarbeit einer konkreten Post-Merger-Integration (PMI) hilfreich sind, dass aber dennoch jede PMI speziell ist und somit ein „kochbuchartiges“ Vorgehen nicht zielführend ist.

Einer der Kernerfolgsfaktoren einer PMI ist dabei, dass die als richtig definierte Vorgehensweise auch entsprechend umgesetzt wird. Hierbei übernehmen nach der PMI-Erfahrung von Grosse-Hornke Private Consult insbesondere die Führungskräfte eine wichtige Rolle bei der Kommunikation und Umsetzung der Integrationsstrategie. Studienergebnisse zeigen, dass die Rolle der Führungskräfte für erfolgreiche M&A-Fälle zwar vielfach erkannt ist, aber insbesondere Widerstand bei Führungskräften in der PMI sehr negative Auswirkungen auf den Integrationserfolg haben kann. Bei M&A-Fällen in der Wohnungswirtschaft ist diese wichtige Rolle der Führungskräfte insbesondere zu betonen, da in zahlreichen Funktionen (zum Beispiel Abrechnung, Vor-Ort-Service, Beratungsdienstleistungen) eine ungenügend gemanagte Post-Merger-Integration sich unmittelbar auf die Kunden, das heißt die aktuellen oder zukünftigen Mieter, auswirkt. Dabei ist es häufig das sogenannte mittlere Management, das trotz zahlreicher und komplexer Tätigkeiten in der Integration dafür sorgt, dass für die Mieter alles reibungslos verläuft. In der Wohnungswirtschaft kommt hinzu, dass starke Verbände wie zum Beispiel der Mieterschutzbund oder auch politische Einflussnehmer sehr kritisch sein können. Kleine Fehler in der Integration werden somit schnell an die „große Glocke“

gehängt – mit entsprechendem Reputations- oder auch finanziellen Schaden für die zu integrierenden Unternehmen.

Bei der erfolgreichen Fusion der Evonik Wohnen und der THS zum neuen Unternehmen VIVAWEST, die Anfang 2012 vollzogen wurde, hat das Thema Führungskräfte deshalb sowohl in der Pre- als auch in der Post-Merger-Phase hohe Priorität gehabt. In speziellen „Führungswerkstätten“ wurden die Führungskräfte der ersten und zweiten Managementebene auf ihre Rolle bei der Integration vorbereitet. Der folgende Beitrag zeigt an diesem Projektbeispiel konkret auf, wie ein solches Vorgehen idealerweise abläuft. Flankierend bestätigen ausgewählte aktuelle Studienergebnisse die Bedeutung der Führungskraft in der PMI. Ein kurzer Blick auf den M&A-Markt in der Wohnungswirtschaft (Real Estate) macht deutlich, dass das Thema PMI und die Rolle der Führungskraft voraussichtlich auch im Jahr 2013 eine hohe Aktualität genießen werden.

2. Trends und M&A-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft (Real Estate)

„Betongold“ scheint eines der Lieblingswörter zumindest derjenigen Berufsstände geworden zu sein, die daran verdienen, dass Immobilien ihren Besitzer wechseln. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit – getrieben durch die anhaltende Eurokrise –, aber auch aus Skepsis gegenüber der weiteren Entwicklung wirtschaftlicher Schwergewichte wie zum Beispiel der USA entpuppen sich Immobilien als stabile und inflationssichere Wertanlage. Bei der Veräußerung einzelner Immobilien zeigen massive Preisanstiege vor allem in Ballungsgebieten sowie zahlreiche Neubauprojekte von hochwertigen Wohnungen und Häusern, dass Immobilien als Anlageobjekte an Beliebtheit gewonnen haben. Was für Privatkäufer gilt, trifft aber auch für Unternehmen zu. So haben im ersten Halbjahr 2012 börsennotierte Firmen und Finanzinvestoren in Deutschland bei sechs Abschlüssen mehr als 5 Mrd. Euro für große Wohnungsportfolios

ausgegeben¹. Vielfach wird die Frage aufgeworfen, ob es sich dabei um eine Spekulationsblase handelt, wie in den Jahren 2004 bis 2007, als sich das Gesamttransaktionsvolumen auf dem deutschen Immobilienmarkt von jährlich circa 21 Mrd. Euro auf etwa 65 Mrd. Euro mehr als verdreifachte. Aktuelle Zahlen zum Transaktionsvolumen und zur Finanzierungsstruktur deuten darauf hin, dass diese Frage verneint werden kann, es jedoch Indizien für regionale Preisübertreibungen gibt². Die hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Wohnungswirtschaft lässt es an dieser Stelle sinnvoll erscheinen, einen kurzen Blick auf aktuelle Trends in der Wohnungswirtschaft (Real Estate) zu werfen, bevor anhand des Zusammenschlusses von Evonik Wohnen und THS im Januar 2012 zur VIVAWEST die Rolle der Führungskraft in der Unternehmensintegration näher dargestellt wird.

2.1 Vier Kerntrends im deutschen Real-Estate-Markt zu beobachten

(1) Demografische Entwicklung

Die Gruppe der über 60-Jährigen nimmt zu, während die Bevölkerungszahl in Deutschland schrumpft. Insbesondere in ländlichen Gebieten ist ein Rückgang zu verzeichnen, da junge Menschen Wohnungen in der Nähe des Arbeitsplatzes bevorzugen und für ältere Menschen die vielfach in den 60er und 70er Jahren gebauten Einfamilienhäuser zu groß werden beziehungsweise nur sehr kostenintensiv barrierefrei gestaltet werden können („Landflucht“). Diese demografischen Entwicklungen verändern die Bedarfe an Wohnraum – der in Städten wird zunehmend knapp und vor allem teuer³. In strukturschwachen Regionen dagegen werden vielfach Anreize geschaffen, um Immobilien vor dem Leerstand und damit der Entwertung zu schützen⁴.

(2) Energieeffizienz

Wegen der hohen und steigenden Energiepreise gewinnt das Thema Energieeffizienz an Bedeutung. Neben Öl und Gas nimmt Solarenergie zunehmend eine wichtige Position im Gebäude-Energiemix ein. Ein Blick

auf die Entwicklung der Wohnnebenkosten als Teil der sogenannten „2. Miete“ zeigt, dass insbesondere die Kosten für Heizöl in den letzten Jahren sehr stark gestiegen sind: von 35 ct/l im April 2002 auf 90 ct/l im April 2012 (+150%)⁵. Die hohen und voraussichtlich steigenden Energiekosten für fossile Energieträger lassen Energieeffizienz vermehrt zu einem wesentlichen Faktor auf dem Wohnungsmarkt werden. Für Bestandsimmobilien zeichnen sich in den nächsten Jahren hohe Aufwendungen für energetische Sanierungen ab, die Eigentümer nur durch steigende Mieten kompensieren können. Bei Mieten, die angesichts der demografischen Entwicklung künftig vielfach aus Renten finanziert werden, ist jedoch fraglich, inwieweit sich Mietpreissteigerungen realisieren lassen. Zu erwarten ist, dass es in den nächsten Jahren zu einem massiven Renditeverfall bei älteren Immobilien kommt. Die aktuelle Diskussion um die Kosten der Energiewende in Deutschland zeigt, dass in der bisherigen Vorgehensweise offensichtlich die Finanzierbarkeit vernachlässigt wurde.

(3) Neue Lebens- und Wohnkonzepte

Ein Blick auf die Entwicklung der Haushaltsstrukturen verdeutlicht, dass die Lebens- und Wohnkonzepte einem starken Wandel unterliegen. So dominierte im Jahr 1900 noch die Großfamilie mit vielen Kindern, in den 60er Jahren war es dann die Kleinfamilie mit einem Kind. Zur Jahrtausendwende waren die Familien mit einem Kind und Alleinerziehende in der Überzahl. Heute gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Lebensformen (sogenannte „Multi-Familie“, also zum Beispiel Singles, Mehrgenerationenhaushalte, Patchworkfamilien, kinderlose Paare, nomadische Haushalte, Großfamilien), weshalb sich die Wohnungswirtschaft auf die Befriedigung individueller Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen muss⁶. ▶▶

¹ Vgl. Financial Times Deutschland, 2. Juli 2012, S. 16.

² Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172462/umfrage/transaktionsvolumen-investmentmarkt-fuer-immobilien-seit-2004> (abgerufen am 20. Oktober 2012)

³ Vgl. hierzu Süddeutsche Zeitung, 4./5. August 2012, S. 23.

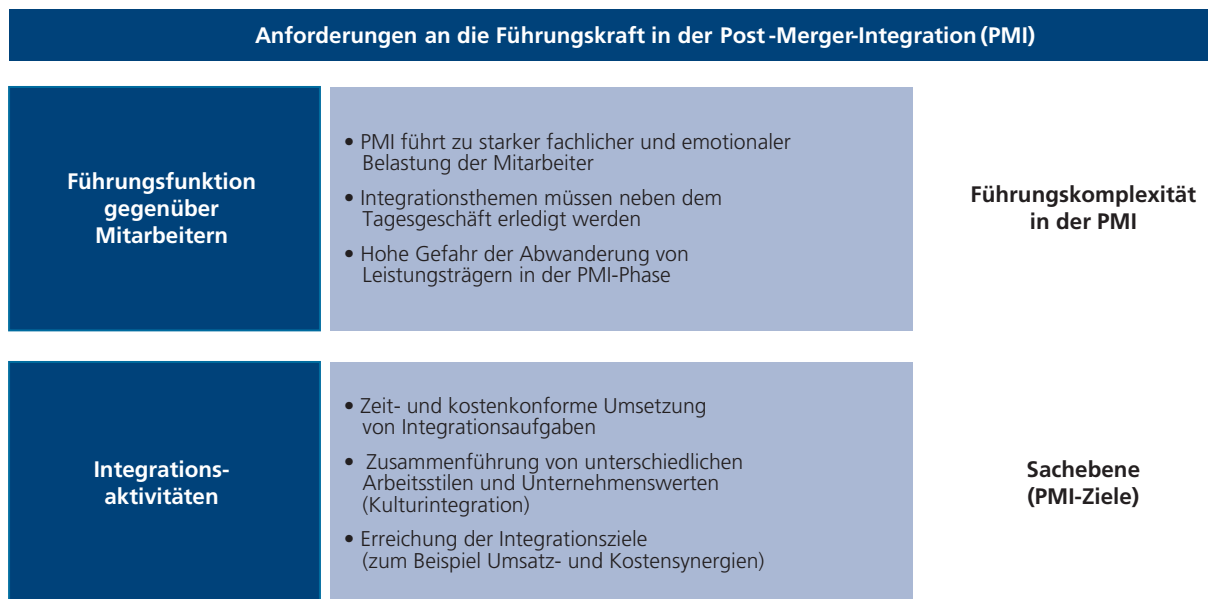
⁴ Vgl. Handelsblatt, 1./2./3. Juni 2012, S. 42.

⁵ ifs Institut für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen, Statistisches Bundesamt

⁶ Vgl. Matthias Horx (Zukunftsinstitut)

Abb. 1 • Zweidimensionales Anforderungsprofil für Führungskräfte

Quelle: Grosse-Hornke Private Consult



Führungskomplexität in der PMI

Sachebene (PMI-Ziele)

(4) Wirtschaftliche Situation

Die anhaltend instabile wirtschaftliche Situation im Euro-Raum führt zu starker Preissensibilität und kritischem Verhalten gegenüber Wohnanbietern. Die Kaufkraft von Arbeitnehmern und Rentnern/Pensionären ist voraussichtlich stagnierend, steigende Nebenkosten (Energie, Wasser, Abfall, GEZ) werden zunehmend als starke Belastung empfunden⁷.

Diese vier Kerntrends zeigen, dass die Profitabilität von Immobilienportfolios in der nahen Zukunft gefährdet ist. Ein guter Real-Estate-Deal zeichnet sich also nicht allein durch einen attraktiven Kaufpreis und solide Bausubstanz in margenträchtiger Lage aus. Vielmehr muss ein strategischer Investor auch imstande sein, Skaleneffekte bei der Bewirtschaftung der häufig fünfstelligen Zahl an Wohneinheiten zu realisieren. Hier sind unterschiedliche Strategien am Markt zu beobachten. Sie reichen zum Beispiel von einem Minimum an Service für Mieter mit telefonischen Hotlines bis hin zu persönlichen und individuellen Betreuungskonzepten mit zahlreichen Servicecentern in der Nähe der Wohneinheiten.

2.2 M&A-Aktivitäten auf dem deutschen Wohnungsmarkt

Die öffentliche Wahrnehmung von Wohnungsgesellschaften wird in letzter Zeit wieder stärker durch große Unternehmenszusammenschlüsse geprägt. Beispielhaft dafür ist die zu Jahresbeginn 2012 vollzogene Integration von Evonik Wohnen und THS zur VIVAWEST, dem

mit circa 130.000 Wohneinheiten bundesweit derzeit drittgrößten Wohnungsunternehmen. Anfang 2012 fusionierten der Finanzinvestor Patrizia und LBBW Immobilien (zusammen etwa 21.000 Wohneinheiten) sowie die TAG Immobilien und DKB Immobilien (circa 25.000 Wohneinheiten). Neben der VIVAWEST befinden sich die GAGFAH in Essen und die Deutsche Annington Immobilien Gruppe (DAIG) in Bochum unter den größten Wohnungsgesellschaften Deutschlands. Die börsennotierte GAGFAH hat circa 150.000 Wohneinheiten im Bestand und ist zu 60% im Besitz von Finanzinvestoren. Die DAIG ist mit circa 220.000 Wohneinheiten zu 100% in der Hand von Finanzinvestoren.

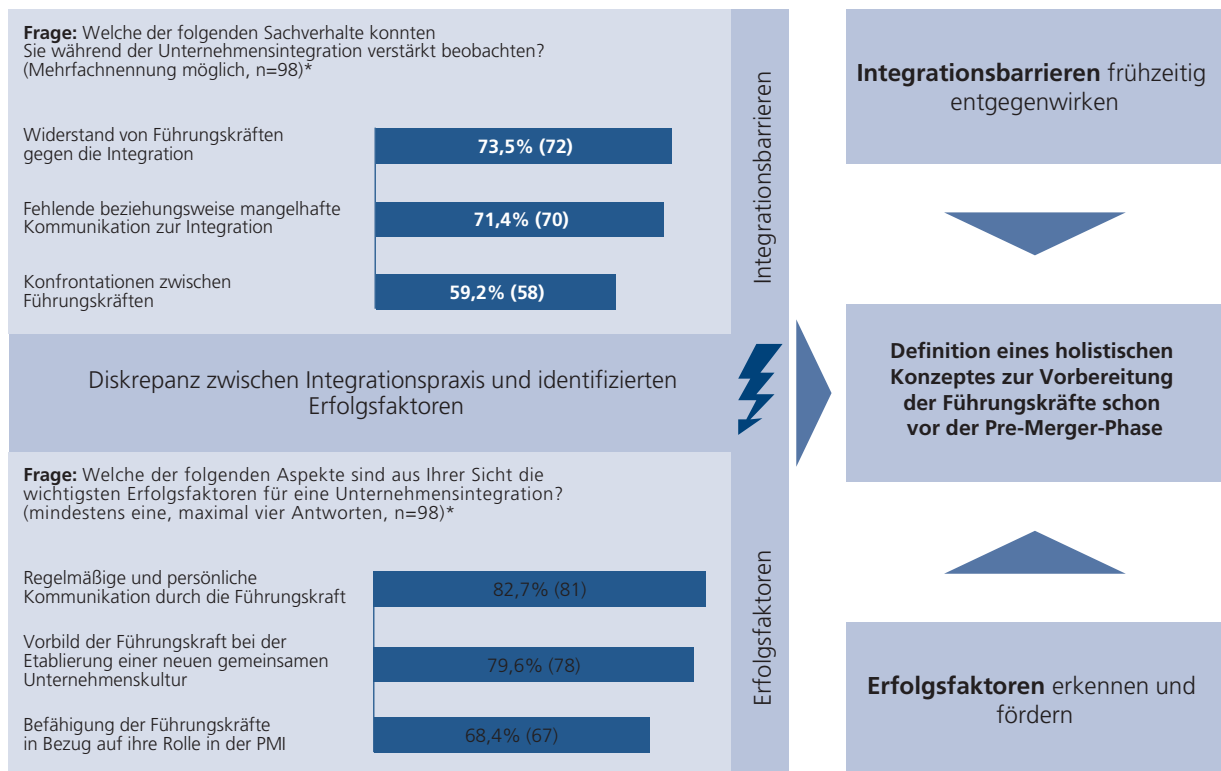
3. Erfolgsfaktor Führungskraft

Eine Organisation, die sich verändert, braucht Mitarbeiter, die den Wandel akzeptieren und vorantreiben⁸. Den Führungskräften, sei es nun im Top-Management oder auf der Ebene von Bereichs-, Abteilungs- oder Gruppenleitern, kommt dabei eine wichtige Rolle zu. In welcher Weise sie das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen, wird jedoch häufig unterschätzt⁹. Ob eine Führungskraft

⁷ Nielsen (Consumer Confidence Quartal 4/2011).
⁸ Vgl. PICOT, Personelle und kulturelle Integration, in: PICOT (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration, 5. Auflage, 2012, S. 586f.
⁹ Vgl. KLIMKEIT/BÄZNER, Beyond cultural due diligence – sechs Fehler beim Umgang mit Unternehmenskultur in M&A-Transaktionen und wie man sie vermeidet, M&A Review 2009, S. 228.

Abb. 2 • Diskrepanz zwischen Integrationspraxis und Erfolgsfaktoren

Quelle: Grosse-Hornke Private Consult



* Auswahl aus den TOP 4 Antworten

die Integration vorantreibt oder bremst, ist eine Frage des richtigen Veränderungsmanagements. Die dafür notwendigen Maßnahmen müssen die komplexe Integrationssituation berücksichtigen, in der die Führungskräfte agieren: Sie müssen nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den zu integrierenden Einheiten neu regeln und dabei ihre Mitarbeiter informieren und motivieren, sondern auch den operativen Betrieb in Gang halten. Darüber hinaus stehen sie oft unter hohem Konkurrenzdruck, wenn Führungspositionen neu besetzt werden¹⁰.

3.1 Führungskräfte frühzeitig einbinden

Mitarbeiter in leitenden Positionen müssen während einer Fusion ein breites Aufgabenspektrum bewältigen (vgl. Abb. 1). Um die Integration optimal vorzubereiten, sollte die Unternehmensleitung den Ablauf und die Steuerung der nachfolgenden Phasen sorgfältig planen. Dabei sind die Führungskräfte frühzeitig einzubinden¹¹. Bis die einst voneinander unabhängigen Unternehmen in eine gemeinsame Organisation überführt sind, müssen viele Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden¹². Personalfragen, Zuständigkeiten und der Führungsstil müssen geklärt werden. Dies kann zu Spannungen zwischen den Organisationsmitgliedern führen,

was die Gefahr sinkender Produktivität und länger dauernder Entscheidungen in sich birgt.

Viele Unternehmenszusammenschlüsse scheitern an den negativen Einstellungen und am unkooperativen Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Veränderungen während einer Integration können die Mitarbeiter unter Stress setzen: Verunsichert über die eigene berufliche Zukunft zeigen sie häufig eine geringere Leistungsbereitschaft. Damit eine Organisation weiter funktioniert, müssen Führungskräfte den Mitarbeitern Orientierung geben. Sie haben dafür zu sorgen, dass ihr Team die Veränderung akzeptiert und bereit ist, mit den Kollegen aus dem anderen Vorgängerunternehmen zusammenzuarbeiten. Eine komplexe Aufgabe für Führungskräfte.

¹⁰ Vgl. BÖNING, Übernahme und Fusionen: Psychologie ist nicht alles – aber ohne Psychologie ist alles nichts, in: MÜLLER-STEWENS, G./KÜNISCH, S./BINDER, A. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions – Analysen, Trends und Best Practices, 2010, S. 349ff.
¹¹ Vgl. TOWER WATSON, 2011, S. 1ff.
¹² Vgl. KALTENBACHER, Integration bei Merger & Acquisitions – Eine empirische Studie des Human Resource Managements aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes, in: ALEWELL, D./KABST, R./MARTIN, A./MATIASKE, W./NIENHÜSER, W./SCHRAMM, F./WEBER, W. (Hrsg.): Empirische Personal- und Organisationsforschung – Band 48, 2011, S. 17.

3.2 Widerstand und mangelnde Integrationskompetenz der Führungskräfte

Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Grosse-Hornke Private Consult in Zusammenarbeit mit der Universität Münster beleuchtet den „Erfolgsfaktor Führungskraft“ in der Post-Merger-Integration¹³. Die Untersuchung beschreibt das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie dessen Auswirkungen auf den Integrationserfolg. An der Online-Studie haben 98 Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen (Geschäftsführung, funktionale Führungspositionen für Personal, IT, Marketing, Finanzen etc.) teilgenommen, die jeweils bereits mindestens in eine Fusion auf Käufer- oder Target-Seite involviert waren. Die Teilnehmer beschreiben, wie sie Führungskräfte in der Integrationsphase wahrgenommen und welche Integrationspraxis sie in ihrem aktuellen Arbeitsbereich beobachtet haben.

Bei komplexen Veränderungsprozessen sind Erfahrung, Führungsfähigkeiten und Fachkompetenz unabdingbar. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter nicht nur in die Veränderungsmaßnahmen einbinden, sondern auch sogenannte „nicht-wollen“- oder „nicht-können“-Barrieren überwinden. Die Mitarbeiter brauchen Vorbilder, die ihnen den Wandel vorleben. Führungskräfte übernehmen die Rolle von Multiplikatoren, die die gewünschte Motivation und Einstellung vermitteln¹⁴. Die Studienergebnisse zeigen allerdings, dass Führungskräfte häufig ihrer Aufgabe nicht gerecht werden. Dies beginnt schon bei der persönlichen Einstellung gegenüber den Veränderungen: Circa 74% der Befragten gaben an, Widerstände von Führungskräften gegen die Integration wahrgenommen zu haben (vgl. Abb. 2).

Deutlich wird ein zentrales Defizit der Integrationspraxis: Wenn schon Führungskräfte als eigentlicher Treiber der Integration Widerstände zeigen, ist es wenig wahrscheinlich, dass sie die Mitarbeiter für die Veränderung motivieren.

3.3 Konkurrenzdenken überträgt sich auf das Team

Ein weiteres zentrales Problem sind Konfrontationen zwischen den Führungskräften. Die Integrationsphase ist für sie nicht nur sehr arbeitsintensiv – sie stehen zudem vor der Herausforderung, ihren Platz in der neuen Organisation zu finden. Häufig führt das zu Konkurrenzverhalten und mangelnder Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften. Etwa 60% der Studienteilnehmer haben solche Konfrontationen verstärkt

beobachtet. Machtkämpfe und Uneinigkeiten erschweren die Integrationsmaßnahmen und wirken sich negativ auf das Tagesgeschäft aus. Die Führungskräfte übertragen ihre Widerstände und ihr Konkurrenzverhalten auf die Mitarbeiter.

3.4 Informieren ist nicht gleich kommunizieren

Die Forderung klingt nicht neu: Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter laufend zum Stand der Integration informieren, um Unsicherheiten vorzubeugen. Es geht jedoch nicht nur um das Ob, sondern auch um das Wie. E-Mails aus dem Führungskreis oder standardisierte Organisationsmitteilungen weiterzuleiten, ist keine ausreichende Kommunikation. Laut der Studie betrachten etwa 83% der Befragten eine regelmäßige und persönliche Kommunikation als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Integration. Allerdings berichten circa 71% von fehlender oder mangelhafter Kommunikation in der Integrationsphase (vgl. Abb. 2). Auf Platz zwei der Rangliste der Erfolgsfaktoren liegt die Vorbildfunktion der Führungskräfte: Knapp 80% der Studienteilnehmer sehen in ihr eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Integration.

Die Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte beeinflussen also stark die Motivation der Mitarbeiter. Wie die Befragung zeigt, ist es keinesfalls selbstverständlich, dass Führungskräfte die hohen Anforderungen erfüllen – eher ist das Gegenteil der Fall. Unternehmen müssen daher ihre Führungskräfte auf die komplexen Aufgaben während einer Integration vorbereiten und sie durch gezielte Aktionen auf das gemeinsame Ziel einschwören. Notwendig ist dafür ein abgestimmtes Maßnahmenkonzept, um die Führungskräfte zu schulen.

4. Praxisbeispiel VIVAWEST

Wie Unternehmen ihre leitenden Mitarbeiter erfolgreich in die Integration einbinden können, zeigt das Beispiel VIVAWEST. Das Unternehmen ist Anfang 2012 aus dem Zusammenschluss von Evonik Wohnen und THS hervorgegangen. Mit 130.000 Wohnungen und rund 300.000 Mietern in 79 Städten an Rhein und Ruhr ist die Vivawest Wohnen GmbH das drittgrößte deutsche Immobilienunternehmen und Branchenführer in Nordrhein-Westfalen. Sie betreibt 14 Kundencenter, 44 Außenstellen und Servicebüros vor Ort sowie eine zentrale Kundenberatung. Unter dem Dach der Vivawest Dienstleistungen GmbH sind die Dienstleistungsgesellschaften der beiden Vorgängerunternehmen vereint (RHZ, HVG, Skibatron und Marienfeld Multimedia). Der Immobilienkonzern mit Hauptsitz in Gelsenkirchen beschäftigt insgesamt 1.800 Mitarbeiter¹⁵.

4.1 Paritätisch besetzte Teams

Im Januar 2011 fiel der Startschuss für das Integrationsprojekt. In einer Kick-off-Veranstaltung wurden die

¹³ Online-Umfrage, durchgeführt in Zusammenarbeit mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster im Zeitraum Mai bis August 2012 in der DACH-Region, die detaillierten Studienergebnisse sind erhältlich unter www.grosse-hornke.de/studien.html

¹⁴ Vgl. SCHREINER/WIRTH/WIRTH, „From Good to Great“ – Erfolgsfaktoren aus der Praxis in der Umsetzung von Post-Merger-Management, in: MÜLLER-STEWENS, G./KUNISCH, S./BINDER, A. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions – Analysen, Trends und Best Practices, 2010, S. 304. ¹⁵ Vgl. VIVAWEST-MAGAZIN START 2012, MAI 2012.

Führungskräfte beider Unternehmen über das Vorhaben informiert. Es hatte zum Ziel, alle notwendigen Aktivitäten in den einzelnen Geschäftsbereichen bereits in der Pre-Merger-Phase umzusetzen. Schon am 1. Januar 2012 sollte die erste gemeinsame Sollstellung des neuen Immobilienkonzerns erfolgen. Im Mittelpunkt der Auftaktveranstaltung 2011 stand vor allem das gegenseitige Kennenlernen der Führungskräfte. Darüber hinaus definierten die für das Integrationsprojekt Verantwortlichen die Meilensteine bei der Zusammenführung der zentralen und operativen Einheiten und informierten über die Organisation des Integrationsprojekts, die Grundlagen der gemeinsamen Projektarbeit und die projektbezogenen Kommunikationsregeln und Berichtspflichten.

Das Projekt gliederte sich in drei Phasen: Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung. Während der Vorbereitungsphase im ersten Halbjahr 2011 wurden 38 Integrationsteams gebildet. Diese Teams waren paritätisch besetzt und hatten die Aufgabe, Integrationsmaßnahmen für die verschiedenen Fachbereiche zu erarbeiten. Schon sehr früh wurde ein Austausch auf Mitarbeiterebene zwischen beiden Unternehmen initiiert. Mitarbeiter verschiedener Bereiche hospitierten im jeweils anderen Unternehmen (zum Beispiel zeitgleicher Austausch zwischen den Kundencentern oder Begleitung der künftigen Kollegen bei Baumaßnahmen vor Ort) oder wirkten an übergreifenden Projekten rund um die Fach- und Querschnittsthemen wie Personal oder IT mit. Anschließend reflektierten die beteiligten Teams und die Austauschmitarbeiter ihre Erfahrungen in einer Workshop-Reihe. Dies half, Ängste, Unsicherheiten und Vorbehalte abzubauen.

4.2 Gemeinsame Besetzung von Führungspositionen

Parallel zur Projektstruktur wurde die Organisationsstruktur für das gemeinsame Unternehmen erarbeitet. Auf Grundlage der von den Integrationsteams eingebrachten Fachkonzepte entwickelte die Geschäftsführung eine Funktionszuordnung und -abgrenzung, aus der sich die notwendigen Kapazitäten und Führungsstrukturen ableiteten. Parallel dazu wurde von der Geschäftsleitung unter Begleitung eines Steuerungsteams aus beiden Unternehmen der strukturierte Prozess zur Besetzung von Managementfunktionen initiiert. Ziel war es, Führungskräfte zu finden, die sich als Treiber der Veränderung sehen und dazu fähig sind, die Integration zu steuern. Um geeignete Führungskräfte aus beiden Unternehmen zu identifizieren, wurde das Führungspotenzial der Kandidaten in einem Management Appraisal bewertet. Die Beurteilung der Führungskompetenzen erfolgte unabhängig von der jeweiligen Zielposition. Grundlage bildete ein standardisiertes Modell, in dem Managementkompetenzen beider Unternehmen zusammengeführt wurden. Auf Basis von biographischen Reviewbögen, Ergebnissen einer Online-Potenzialanalyse und halb-

strukturierten Einzelinterviews traf die Geschäftsführung schließlich ihre Personalentscheidungen.

Die zweite Phase des Projekts startete im Juli 2011 mit einer gemeinsamen Belegschaftsversammlung. Dabei wurde die Organisations- und Führungsstruktur vorgestellt. Fortan ging es darum, unter der Leitung der neu benannten Teamverantwortlichen die Integrationsmaßnahmen umzusetzen. Beide Unternehmen übernahmen diese Maßnahmen in die Planung der neuen Bereichs- und Fachbereichsstruktur sowie in die Stellenzuordnung der Mitarbeiter.

4.3 Dialog über Unternehmenskultur

Neben der fachlichen und strukturellen Zusammenführung hatte das Thema Integration der Unternehmenskulturen in der Pre-Merger-Phase einen hohen Stellenwert. Die Geschäftsführung definierte Prinzipien für die künftige Zusammenarbeit. Ein Dialog zwischen den benannten Führungskräften der ersten und zweiten Ebene (F1 und F2) wurde angestoßen, um die Prinzipien auf die einzelnen Bereiche und Fachbereiche anzuwenden. Die Führungskräfte verpflichteten sich zu einer konstruktiven Zusammenarbeit im neuen Immobilienkonzern. Das Bekenntnis zur Unternehmenskultur wurde während der ersten gemeinsamen Führungskräfte-Tagung unter das Motto „Aufeinander bauen“ gestellt. Darüber hinaus wurden Fokusgruppen organisiert, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte aus beiden Unternehmen ihre ersten Erfahrungen in der Zusammenarbeit reflektierten. Dieser Top-Down-Dialog hatte zwei wesentliche positive Effekte: Er schuf ein gemeinsames Verständnis über die gegenseitigen Erwartungen zwischen Führungskräften sowie Mitarbeitern und stärkte zugleich die Rolle der Führungskräfte während der Integration.

Feierlicher Schlusspunkt der zweiten Integrationsphase war ein Event, bei dem der neue Unternehmensname VIVAWEST bekanntgegeben wurde. Die emotionale Veranstaltung vertiefte das Wir-Gefühl.

4.4 FührungsWERKSTATT bereitet bedarfsgerecht auf Veränderungen vor

Um die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Post-Merger-Integration vorzubereiten, wurden sie noch vor der Umfirmierung zu speziellen Workshops eingeladen: Die sogenannte FührungsWERKSTATT beleuchtete das Thema „Führungskräfte als Multiplikatoren im weiteren Integrationsprozess“. Leitende Mitarbeiter der einzelnen Ebenen wurden darin für die Herausforderungen der kommenden Monate und ihren Beitrag zur erfolgreichen Mitarbeiter- und Kulturintegration sensibilisiert.

Den Anfang machte die Bereichsleiter-Ebene. Schritt für Schritt wurde der Prozess fortgesetzt: zunächst auf der Ebene der Fachbereichs- und Kundencenterleiter der

Abb. 3 • Führungskräfteformate in der Post-Merger-Integration bei VIVAWEST

Quelle: VIVAWEST

Schwerpunktthema Integrationsprozess VIVAWEST				Schwerpunktthema Unternehmensleitbild „VIVAWEST 2020“	
Dezember 2011	März 2012	Mai 2012	Juni 2012	Juni 2012	November 2012
Führungs WERKSTATT für F1	Führungs WERKSTATT für F2	Führungs WERKSTATT für DL	Führungskräfte DIALOG für F1/F2	Management FORUM für F1/F2/DL	Führungs WERKSTATT für F1/F2/DL
Vivawest Wohnen	Vivawest Wohnen	Vivawest Dienstleistungen	Vivawest Wohnen	Vivawest	Vivawest

Vivawest Wohnen GmbH, anschließend auf der Ebene der Geschäftsleitung sowie der Bereichsleiter der Tochterunternehmen unter dem Dach der Vivawest Dienstleistungen GmbH (vgl. Abb. 3).

Die FührungsWERKSTATT war sehr wichtig für den erfolgreichen Verlauf der Integration. Sie stärkte den Teamgeist auf jeder Ebene und trug dazu bei, dass sich die Führungskräfte mit der neuen Führungsmannschaft identifizierten. Während der ersten FührungsWERKSTATT im Jahr 2011 entwickelten sie ein gemeinsames Verständnis zur Rolle der Führungskraft. Außerdem bot die Veranstaltung eine Plattform für den interdisziplinären Erfahrungsaustausch. Dabei ging es um Themen wie den Umgang mit Veränderungswiderständen, Mitarbeitermotivation und Kommunikation. Die kreative Auseinandersetzung mit Prinzipien der Zusammenarbeit und deren Anwendung auf das Führungskräfte team bot eine Plattform, bei der die positiven und negativen Erfahrungen der Pre-Merger ausgiebig thematisiert und aufgearbeitet werden konnten. Diskutiert wurde, wie Führungskräfte für die Erreichung gemeinsamer Ziele innerhalb der Integrationsteams zusammenarbeiteten und dies vor dem Hintergrund, dass sie im Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen in Konkurrenz zueinander standen.

Das Veranstaltungsprogramm war auf die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Führungsebenen zugeschnitten. Die Abbildung 4 zeigt eine Agenda für die FührungsWERKSTATT am Beispiel der F2-Ebene der Vivawest Wohnen GmbH.

Durch Reflexion der gemeinsamen Erfolge im Pre-Merger-Prozess gelang es bereits bei der ersten FührungsWERKSTATT, den Teamgeist auf der Bereichsebene zu wecken. Auf Empfehlung der Bereichsleiter wurden die Veranstaltungen fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung im Verlauf der weiteren Integration. Dafür wurde das Konzept auf die weiteren Führungsebenen zugeschnitten, also auf die Fachbereichsleiter und Bereichsleiter der Tochterunternehmen.

4.5 Aktive Rolle der Geschäftsführung

Als wesentlicher Erfolgsfaktor der FührungsWERKSTATT erwies sich die aktive Rolle der Geschäftsführung. Sowohl im Vorfeld als auch während der Veranstaltungen leistete sie wichtige Beiträge, sei es in Form von Impulsvorträgen oder in Diskussionsrunden. Die Führungskräfte begrüßten die Möglichkeit, direkt an die Geschäftsführer Fragen zu adressieren und einen offenen Dialog zu führen. Sie sahen darin ein Zeichen hoher Wertschätzung. Darüber hinaus war die frühzeitige Einbindung von Multiplikatoren aus den jeweiligen Führungsebenen sehr hilfreich. Diese Persönlichkeiten motivierten die anderen Führungskräfte und trugen so zum Erfolg der FührungsWERKSTATT ganz wesentlich bei.

Die FührungsWERKSTATT bildete die Grundlage für alle weiteren Führungskräfteformate. Für die F2-Ebene wurde ein FührungskräfteDIALOG beschlossen (vgl. Abb. 3). Darin hatten ausgewählte Fachbereichs- und Kundencenterleiter die Möglichkeit, Themen aus dem Unternehmensalltag mit den zuständigen Bereichsleitern

Abb. 4 • Agenda der VIVAWEST-FührungsWERKSTATT für die 2. Berichtsebene (F2)

Quelle: VIVAWEST

Agenda FührungsWERKSTATT für F2	
Begrüßung und Einführung in die Konferenz	
Impulsvortrag des Vorsitzenden der Geschäftsführung und Diskussionsrunde „Führungskräfte als Multiplikatoren im weiteren Integrationsprozess“	
Teamübung zur persönlichen Standortbestimmung im laufenden Integrationsprozess	
Impulsvortrag eines externen Referenten zu Herausforderungen der Führungskräfte bei der Mitarbeiterintegration „Herausforderungen an Führungskräfte im weiteren Prozess der Mitarbeiterintegration und des Veränderungsprozesses“	
Input und Austausch zum Veränderungsmanagement Change-Impact-Analyse zur Reflexion der Veränderung in den Bereichen, Einordnung des Führungskräfte-Teams und der Mitarbeiter auf der Veränderungskurve, Austausch zur Rolle der jeweiligen Führungsebene im Veränderungsprozess	
Sammlung der im laufenden Integrationsprozess relevanten Themen Gruppenzuordnung nach Themenrelevanz	
Themenmarktplatz Definition von Zielen, Maßnahmen, Zeitrahmen, Prozessstreibern, Erfolgs- und Zielwerten je Integrationsthema	
Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen und Diskussion im Plenum Commitment über weitere Vorgehensweisen im Umgang mit erarbeiteten Integrationsthemen	
Input und Erfahrungsaustausch zum Umgang mit Widerstand im laufenden Integrationsprozess Diskussionsrunde zu Erfahrungen, Erwartungen und wirksamen Methoden im Umgang mit Veränderungswiderstand	
Erfolgreiche Zusammenarbeit auf der Führungsebene anhand von Prinzipien der Zusammenarbeit bei VIVAWEST Kreative Gestaltung der Prinzipien der Zusammenarbeit, Reflexion über bisherige Erfahrungen mit jedem Prinzip im Integrationsprozess, Aktionsplanung zur stärkeren Einbindung der Prinzipien in die Zusammenarbeit auf der Führungsebene	
Fragensammlung für den Kaminabend, Abschlussübung, Veranstaltungsfeedback	
Kaminabend mit der Geschäftsführung	

zu diskutieren. Darüber hinaus wurde die Idee einer regelmäßigen Bereichsleiterrunde unter dem Namen F1-Lounge beziehungsweise F2-Lounge realisiert. Diese Veranstaltungen dienten dem interdisziplinären Austausch der jeweiligen Führungsteams über die laufenden Themen im Unternehmen.

4.6 Wir-Gefühl stärken – auch nach dem Abschluss der Integration

In den FührungsWERKSTÄTTEN regten Teilnehmer bereichsübergreifende Treffen an. Dazu organisierte die VIVAWEST sechs Monate nach der Fusion ein ManagementFORUM. Bei dieser Veranstaltung konnten sich alle Führungskräfte über Konzernthemen austauschen. Zudem wurde das Integrationsprojekt erfolgreich beendet – der Übergang von der Projektorganisation in die Regelorganisation war gelungen. Als neues Vorhaben wurde das Projekt Unternehmensleitbild „VIVAWEST 2020“ vorgestellt. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sich dabei über Vision, Mission, Werte und Führungsgrundsätze bei VIVAWEST verständigen. Das so entstehende Leitbild wird am Ende auf die einzelnen Organisationseinheiten übertragen.

5. Fazit

Wenn sich Unternehmen zusammenschließen, übernehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle im Integrations-

prozess: Sie treten als Multiplikatoren der neuen Unternehmensziele und -kultur auf. Oft werden sie darauf nur unzureichend vorbereitet. Das Praxisbeispiel der VIVAWEST hat gezeigt, dass es sich jedoch auszahlt, Führungskräfte intensiv zu schulen und zu begleiten. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, den zahlreichen Anforderungen gerecht zu werden: Mitarbeiter einbinden und motivieren, Vorbild sein und Orientierung geben, um Widerstände frühzeitig abzubauen. Gerade in der Wohnungswirtschaft, die stark im Licht der Öffentlichkeit steht und sich somit bei einer Fusion unter besonders intensiver Beobachtung befindet, lohnt es sich somit, dem Erfolgsfaktor Führungskraft einen sehr hohen Stellenwert einzuräumen. ■



Dr. Maya Gulyanska ist Seniorreferentin Führungskräfteentwicklung/Talentmanagement bei der Vivawest Wohnen GmbH in Gelsenkirchen. maya.gulyanska@vivawest.de
Dr. Matthias Hornke, LL.M. (M&A), ist Partner der Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult in Münster. matthias.hornke@grosse-hornke.de