
Die „weichen Faktoren“ bei Fusionen werden häufig unterschätzt



Silke Grosse-Hornke und Sabrina Gurk*
Grosse-Hornke Private Consult

Der Schwerpunkt der Aktivitäten bei Fusionen und Übernahmen liegt überwiegend auf den Themen „Kosten senken“ und „Synergien heben“. Diese Ziele können jedoch nur erreicht werden, wenn auch die Mitarbeiter mitziehen. In der Praxis werden mitarbeiterbezogene Themen wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Führungskultur häufig als „weiche Faktoren“ in der herausfordernden Situation eines Unternehmenszusammenschlusses nach hinten gestellt. Bei diesen Faktoren handelt es sich jedoch vor allem für Dienstleistungsunternehmen um „harte“ Erfolgsfaktoren, die aktiv gemanagt werden müssen.

Krankenkassen sind im Fusionsfieber

Die veränderten Marktverhältnisse, die Einführung des Gesundheitsfonds sowie der enorme Kostendruck haben zu zahlreichen Zusammenschlüssen von Unternehmen im Gesundheitsmarkt geführt. Für die kommenden Jahre wird weiterhin mit einer wachsenden Zahl an Fusionen gerechnet. Insbesondere bei den Krankenkassen spricht man mittlerweile vom „Fusionsfieber“, ausgelöst dadurch, dass sich immer weniger Krankenkassen allein auf dem Markt behaupten können. Die Zahl der Krankenkassen hat sich innerhalb der letzten zehn Jahre von 400 auf weniger als 200 halbiert. Für die Zukunft wird damit gerechnet, dass die Zahl der Krankenkassen auf unter 100 sinken wird.¹ Allein in den letzten zwölf Monaten gab es 29 Fusionen zwischen Krankenkassen,

die größte war der Zusammenschluss der Techniker Krankenkasse mit der IKK Direkt zum 1. Januar 2009. Die Vereinigungen der AOK Brandenburg mit der AOK Berlin zum Beginn des Jahres 2010 sowie der DAK mit der Hamburg-Münchener sind bereits beschlossen.² Den Höhepunkt der Fusionswelle wird, sollte das Bundesversicherungsamt ebenfalls zustimmen, der Zusammenschluss der Barmer Ersatzkasse und der Gmünder Ersatzkasse (GEK) bilden. Die neue Kasse wäre mit 8,6 Millionen Versicherten und über 19.500 Mitarbeitern dann Marktführer in Deutschland.

Weiche Faktoren sind erfolgsrelevant

Angesichts dieser Fusionswelle stellt sich die Frage nach den Erfolgsaussichten der Zusammenschlüsse. Studien zum Erfolg von Fusionen und Übernahmen belegen immer wieder, dass nur jeder zweite bis dritte Zusammenschluss erfolgreich ist und nur jede dritte Transaktion tatsächlich zu einer substantziellen Steigerung des Unternehmenswertes führt.³

Falsches Integrationsmanagement, eine mangelnde Vorbereitung der Transaktion oder die falsche Akquisitionsstrategie werden als Hauptgründe für das Scheitern angegeben.⁴ Hinter dem Begriff Integrationsmanagement als wichtigster Fehlerquelle verbergen sich auch die sogenannten weichen Faktoren, die immer wieder unterschätzt werden. Damit gemeint sind Themen wie z. B.

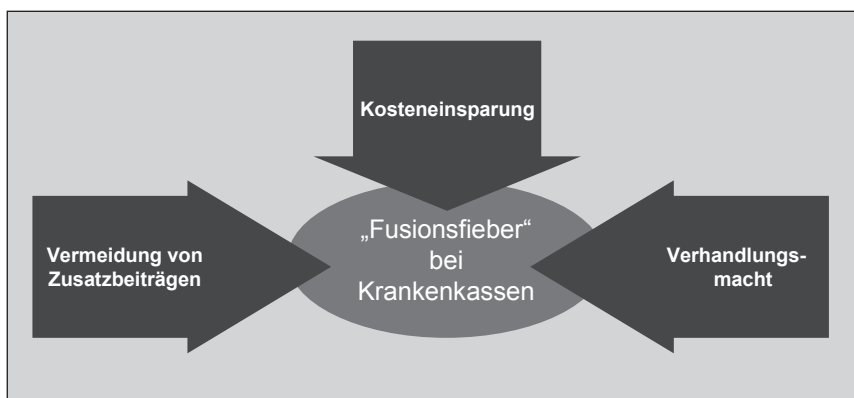


Abb. 1: Fusionsfieber bei Krankenkassen – die Gründe
Quelle: Eigene Abbildung

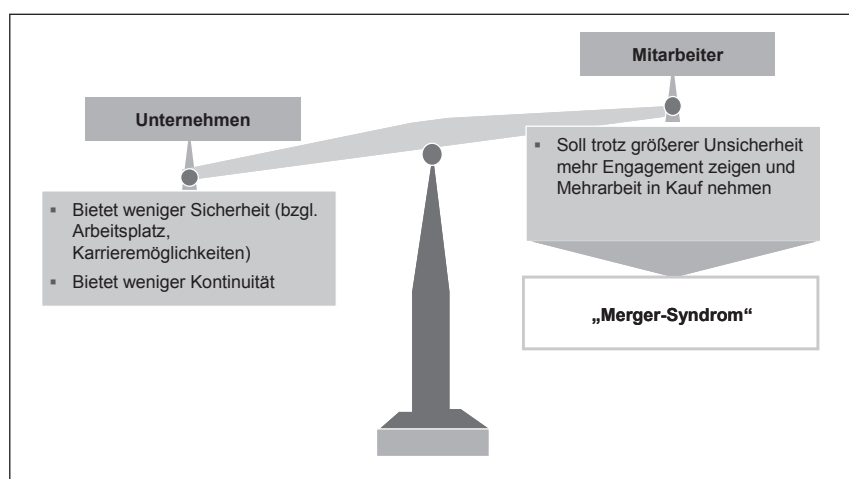


Abb. 2: Fusions- und Akquisitionssituationen verändern die Balance
Quelle: Eigene Abbildung

Kommunikation, Führungsstil, Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation. Der Fokus in der Integrationsphase liegt auf der schnellen Erreichung der Zusammenschlussziele. Diese lauten in den meisten Fällen „Kosten senken“ und „Synergien heben“. Doch nur durch die Aufrechterhaltung der Motivation der Mitarbeiter lässt sich die Mehrheit der gewünschten Synergieeffekte realisieren. Das gilt ganz besonders für Dienstleistungsunternehmen, wie etwa Krankenkassen, deren Mitarbeiter der zentrale Wettbewerbsfaktor sind. In der Praxis werden die Auswirkungen auf

die Mitarbeiter der sich zusammenschließenden Unternehmen jedoch häufig nicht (ausreichend) analysiert oder die Mitarbeiter zu spät einbezogen.

Fusions-situationen verändern die Balance

Tritt ein Mitarbeiter eine Stelle in einem Unternehmen an, schließen Arbeitnehmer und Arbeitgeber neben dem juristisch-formalen Arbeitsvertrag auch implizit einen psychologischen Vertrag ab, der die gegenseitig wahrgenommenen Erwar-

tungen und Verpflichtungen regelt (Lernbereitschaft des Arbeitnehmers und Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten durch den Arbeitgeber etc.). Der psychologische Vertrag ist somit als „psychologisches Pendant“ zur formalen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung zu verstehen.⁵ Vor allem das Management eines Unternehmens muss sich bewusst machen, dass durch die Situation einer Fusion oder Übernahme die Bedingungen des psychologischen Vertrages einseitig verändert werden. Beispielsweise besteht ein Ungleichgewicht, wenn Kontinuität und Arbeitsplatzsicherheit aus Arbeitnehmersicht nicht mehr gewährleistet sind, während gleichzeitig die Anforderungen seitens des Arbeitgebers an die Mitarbeiter, z.B. im Hinblick auf Flexibilität und Engagement, steigen. Für die Mitarbeiter stimmt dann die Balance zwischen Geben und Nehmen nicht mehr (siehe Abb. 2). Zum Ausgleich dieses Missverhältnisses können Leistungsbereitschaft und Loyalität abnehmen und bis hin zur inneren Kündigung oder dem Verlassen des Unternehmens führen.⁶ Zentrale Aufgabe des Managements muss es deshalb sein, die gegenseitigen Erwartungen und Interessen in ein neues Gleichgewicht zu bringen, d.h. schnell Klarheit darüber zu schaffen, welche Spielregeln gelten, z.B. bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit oder der persönlichen Weiterentwicklung.

Unternehmenszusammenschlüsse haben emotionale Auswirkungen

Die Situation einer Fusion oder Übernahme ist für Mitarbeiter eine einschneidende Veränderung, die sowohl auf der rationalen als auch auf der emotionalen Ebene wirkt.

Die psychischen und verhaltensbedingten Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter werden auch unter dem Begriff „Merger-Syndrom“ zusammengefasst. Dieses Syndrom kann individuell sehr un-

terschiedlich ausgeprägt sein, macht sich aber mehrheitlich durch eine starke Verunsicherung („Was passiert mit mir?“), Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern des jeweils anderen Unternehmens und dem Gefühl von Kontrollverlust („Ich bin doch nur ein Rädchen im Getriebe“) bemerkbar. Bei den Mitarbeitern des vermeintlich „schwächeren“ Unternehmens kann auch ein Gefühl von Unterlegenheit aufkommen. Diese emotionalen Reaktionen führen zu einer starken Fokussierung jeden Mitarbeiters auf sich selbst. Arbeitsmotivation, Arbeitsqualität und Produktivität lassen nach und das operative Tagesgeschäft wird zweitrangig. Im Extremfall kommt es zur inneren oder sogar tatsächlichen Kündigung. Die Vermeidung bzw. die Linderung des „Merger-Syndroms“ und der damit einhergehenden Probleme sind zentraler Schlüsselfaktor für den Erfolg der Integration.

Aktives Management der weichen Faktoren ist notwendig

Unternehmenszusammenschlüsse sind anspruchsvolle Veränderungsprozesse. Deshalb gelten für das Integrationsmanagement bei Fusionen und Übernahmen die gleichen Grundsätze wie für jede andere Form von Veränderungsmanagement. Die verschiedenen (emotionalen) Phasen einer Veränderung werden auch hier in individuell unterschiedlicher Intensität erlebt. Das Integrationsmanagement kann durch geeignete Maßnahmen dazu beitragen, dass Phasen der Ablehnung zügig durchlaufen und emotionale Barrieren überwunden werden. Abbildung 3 zeigt einige Beispiele für mögliche Aktionen in den unterschiedlichen Phasen der Veränderungskurve.

Darüber hinaus erfordert die besondere Situation einer Post-Merger-Integration auch spezifische Maßnahmen, um verunsicherten Mitarbeitern

wieder Orientierung zu geben und eine Identifikation mit dem neuen Unternehmen zu erreichen. Nach unseren Erfahrungen in der Fusionsbegleitung sind die zentralen Bausteine zum Management der weichen Faktoren erstens die bewusste Integra-

2. Kulturpluralismus, d.h. beide Kulturen bleiben nebeneinander bestehen;
3. Symbiose der Kulturen („Das Beste von beiden“).

Alle drei Ansätze bringen Vor- und

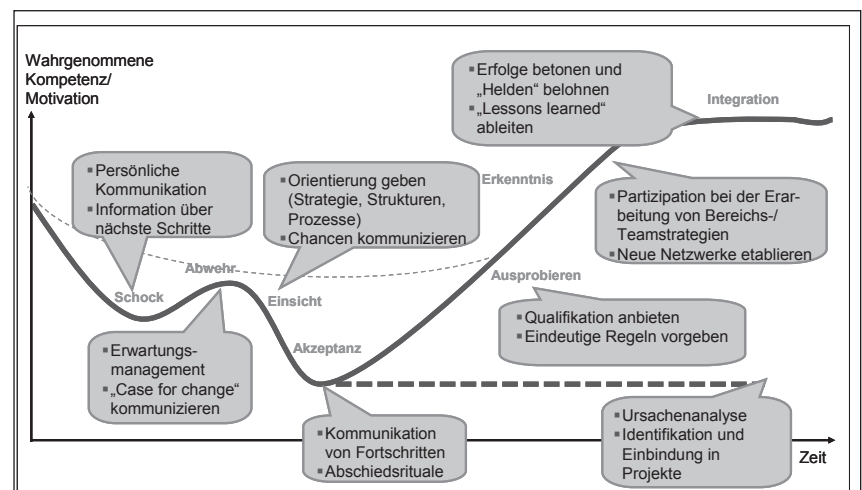


Abb. 3: Maßnahmen zur Abschwächung emotionaler Reaktionen in der Veränderungskurve
Quelle: Eigene Abbildung

tion der Unternehmenskulturen und zweitens intensive Information und Kommunikation:

1) Bewusste Integration der Unternehmenskulturen

In der Post-Merger-Integration müssen neben Geschäftsprozessen und Systemen auch Organisationsstrukturen, Mitarbeiter und Kulturen zusammengeführt werden. Ausgangspunkt der Integrationsplanung ist die Entscheidung über die erforderliche Integrationstiefe der beteiligten Unternehmen. Um Synergiepotenziale vollständig ausschöpfen zu können, ist meist ein hohes Maß an Integration notwendig.

Die Entscheidung über die Integrationstiefe bestimmt dann auch maßgeblich die Form der kulturellen Zusammenführung. Hier bestehen folgende Möglichkeiten:

1. Übernahme einer Kultur, i.d.R. die des Käufers;

Nachteile mit sich. Die Übernahme einer Kultur kann zu großen Widerständen bei der „unterlegenen“ Organisation führen, ist aber durch große Klarheit gekennzeichnet. Bei der Notwendigkeit einer hohen Integrationsgeschwindigkeit ist dies ein geeigneter Weg. Kulturpluralismus reduziert den Integrationsaufwand enorm. Das friedliche Nebeneinander birgt allerdings auch die Gefahr der Auseinanderentwicklung bzw. Entfremdung der Integrationspartner. Der dritte Ansatz, die Verschmelzung der beiden Kulturen mit dem Ergebnis einer völlig neuen gemeinsamen Kultur, ist in der Praxis am schwersten realisierbar und sehr zeitaufwendig. Jedoch wird mit der Wertschätzung beider Kulturen einem Verlierergefühl und Ablehnungsreaktionen bei den Mitarbeitern vorgebeugt. Eine neue gemeinsame Kultur schafft die Basis für ein stärkeres Zusammenwachsen und erleichtert beiden Sei-

ten die Identifikation mit dem neuen Unternehmen.

Entscheidend für den Erfolg ist es, schnell Klarheit darüber zu schaffen, wie die Zielkultur des neu geschaffenen Unternehmens aussehen soll, d.h. welche Normen, Werte und Prinzipien nun gelten und wie diese in der täglichen Arbeit umzusetzen sind.

2) Intensive Information und Kommunikation

Kommunikationsmaßnahmen zielen darauf ab, bei den Mitarbeitern Akzeptanz für die neue Situation zu schaffen und Unsicherheiten zu bekämpfen. Entscheidend ist die Beantwortung der Fragen: „Was ist mit mir?“ bzw. „Welche Auswirkungen hat das Ganze auf mich?“ Dazu müssen Sinn, Vorteile und Ziele der Transaktion klar herausgestellt werden. Hier ist die Unternehmensleitung gefragt, trotz der vielen Herausforderungen in der Integrationsphase starke Präsenz zu zeigen und Mitarbeitern Strategie und Ziele des neu entstandenen Unternehmens plausibel zu machen. Mitarbeiterversammlungen, Informationsstände vor der Kantine oder Frühstückstreffen mit den Führungskräften sind beispielsweise geeignete Plattformen dafür. Mitarbeiter wollen zudem nicht nur Informationsempfänger sein, sondern möchten ihre Fragen, Anregungen und Kritik auch direkt loswerden. So geben eine extra geschaltete Hotline, Intranetforen oder eine E-Mail-Adresse für Rückmeldungen an das Integrationsprojektteam den Mitarbeitern auch überregional die Möglichkeit, Feedback zu geben.

Neben der Kommunikation sind persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern, gegenseitige Besuche an Standorten, die Mischung von Teams, Teamentwicklung, Integrationsworkshops und Führungskräftetrainings wichtige Maßnahmen, um zu einem neuen Unternehmen zusammenzuwachsen. Nicht vergessen werden sollte, auch Gelegenheit für einen Rückblick und eine Wert-

schätzung des „alten“ Unternehmens zu geben. Denn wie bei jedem Veränderungsprozess ist auch bei einem Zusammenschluss eine Phase des Abschieds notwendig, bevor etwas Neues beginnen kann.

Anmerkungen

* Autorenkontakt: s.grosse@grosse-hornke.de, s.gurk@grosse-hornke.de

- 1 www.krankenkassen.de/sys/presse-news/fusionen/ zugegriffen am 17. 10. 09
- 2 www.krankenkassen.de/gesetzliche-krankenkassen/system-gesetzliche-krankenversicherung/geplante-fusionen/zugegriffen am 17. 10. 09
- 3 Vgl. *Spill, Joachim*: Warum jede zweite Transaktion scheitert, MfA Review, 1/2007, S. 1–6
- 4 Vgl. *Spill, Joachim*: Warum jede zweite Transaktion scheitert, MfA Review, 1/2007, S. 1–6
- 5 Vgl. *Rousseau, Denise M., Greller, Martin M.*: Human resource practices: administrative contract makers, Human Resource Management, Vol. 33 No.3 [1994], S. 385–401
- 6 Vgl. *Kobi, Jean Marcel*: Die Balance im Management, Wiesbaden 2008, S. 49