



Wie können Führungskräfte den Erfolg einer Integration sichern?

Eine Nachlese zum Consensa-Expertenforum Post-Merger-Integration, Schwerpunkt: Führung in PMI-Prozessen

von Daniela Mayrshofer

Die Integrationsaktivitäten nach einer Fusion oder Akquisition sind für die beteiligten Führungskräfte eine aufreibende Zeit. Davon ließen die Teilnehmer des Consensa-Expertenforums Post-Merger-Integration in gespielten Szenen fiktive Akteure einer schwierigen Integration erzählen: Ob auf dem Golfplatz, beim Friseur, bei der Verabschiedung des langjährigen Betriebsratsvorsitzenden oder mit der Vorstandslimousine in der Waschstraße - beim traditionell lockeren Themeneinstieg am Vorabend des Forums wurden Erfolge und Probleme der integrierenden Führungskräfte in jeder Lage diskutiert.

Es scheint eine banale Aussage zu sein, dass eine Integration die Aufgabe der Führungskräfte im Unternehmen ist. Denn für diese ist das in der Regel eine Situation, die ihnen sehr viel abverlangt. Und immerhin 80 % aller Integrationen scheitern, wenn man den Erfolg an den vorher gesetzten Zielen misst. Wie kann exzellente Führung im Post-Merger-Integrations Prozess gelingen - und damit eine erfolgreiche Integration ermöglichen? In unserem Expertenforum „Ausnahmesituation Post-Merger-Integration - Wie führen Sie Ihr Unternehmen zum Erfolg?“ haben wir uns diese Frage gestellt und in einem Open-Space-Workshop gemeinsam mit Vertretern aus 22 bekannten Unternehmen viele interessante Antworten oder Ansätze gefunden.

Zum Auftakt des Forums gab Bernd Jacke von der WISAG einen Einblick in die Integrationskultur der WISAG, die in den letzten Jahren 6 Unternehmen akquiriert und integriert hat bzw. damit noch beschäftigt ist. Durch konsequente Akquisitionen hat die WISAG die Bandbreite ihrer Leistungen wie auch die Tiefe des Angebots erheblich erhöht. Die Anzahl der Mitarbeiter stieg von 13 TSD im Jahr 2002 auf 23 TSD im Jahr 2009. Bernd Jacke stellt in seinem Referat zwei alternative Ansätze zur Integration gegenüber: „Geschwindigkeit ist Trumpf“ oder „Stabilität vor Tempo“. Er legte Argumente für und gegen jede der beiden Alternativen dar. Im Erfahrungsteil seines Berichts über die Erfahrungen der WISAG musste er sich auf die langsamere aber behutsame Integration beschränken. Nur so könne lt. Jacke auf die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens eingegangen werden, die sich als Werte aber auch Schwierigkeiten auf tun und die nicht in der Analyse und im Datenraum vor dem Closing gefunden werden können. Dieser Ansatz hat der WISAG bisher auch bei der Integration defizitärer Unternehmen einen sicheren Erfolg beschert. Im WISAG-Ansatz begegnen sich die Partner mit gegenseitiger Achtung, was in vielen Fällen erst einmal erlernt werden muss: „Wertschöpfung durch Wertschätzung!“

Eine Organisation erfolgreich durch einen Integrationsprozess zu führen gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben, die Unternehmen ihren Führungskräften stellen - und zu den größten Chancen für deren eigenes Wachstum. Daniela Mayrshofer, geschäftsführende Partnerin, stellte in ihrer Eröffnung drei Handlungsfelder vor, mit deren Hilfe Führungskräfte ihren Erfolg sichern können:

Ein grundlegender Bestandteil ist dabei die **Führung der eigenen Person**: Hier geht es zunächst darum, die Frage „Bleiben oder Gehen?“ für sich zu klären um später auch gegenüber den Mitarbeitern klar führen zu können. Neben der sich oft ergebenden Doppelbelastung haben die meisten Führungskräfte damit zu kämpfen, selbst den Anforderungen ihrer oft neuen oder veränderten Aufgabe gerecht zu



werden. Sie müssen unter Umständen von liebgewonnen Menschen, Strukturen und auch Werten ihres bisherigen Unternehmens oder Bereichs Abschied nehmen, um sich auf die neue Unternehmenskultur einstellen zu können.

Gleichzeitig formiert sich ein **neues Managementteam**, das oft aus einem heftigen Konkurrenzkampf hervorgegangen ist und dann schnell arbeitsfähig werden muss, um das Unternehmen im „Ausnahmestadium Integration“ und meist unter hohem Druck zum Erfolg führen zu können. In der Regel muss dafür auch erst wieder ein neues unternehmensinternes Netzwerk aufgebaut werden, um optimal wirken zu können.

Last but not least ist die **Führung der Mitarbeiter** durch den anspruchsvollen Prozess der Integration die Königsdisziplin des Changemanagements: Hier gilt es vor allem Vertrauen zu behalten oder zu gewinnen, indem sie von den gemeinsamen Zielen überzeugt werden. Wichtig ist, die emotionalen Kurven bei den Mitarbeitern wahr- und ernst zu nehmen und klar und überzeugend zu kommunizieren.

In neun Open-Space-Runden haben die Teilnehmer in kleinen Gruppen die Themen besprochen, die sie persönlich im Rahmen der Fragestellung bewegen: „Wie kann ich mit unterschiedlichen Führungsstilen und Kulturen in der Integration umgehen?“, „Wie überzeuge ich das Führungsteam von der Notwendigkeit einer Integration und wie nehme ich auch die Mitarbeiter mit?“, „Wie kann ich dem Wunsch der Personalvertretung nach umfangreicher Information begegnen, der meine Geheimhaltungspflicht strapaziert?“, „In wieweit kann man in der Integrationsphase Geschäftsführungs- von Integrationsaktivitäten trennen?“ und, anschließend an den Vortrag von Herrn Jacke: „Gibt es einen Weg zur Integration, der Stabilität und Tempo verspricht?“

Einige Teilnehmer haben die Gelegenheit genutzt, eigene Fälle vorzustellen und konnten dadurch wertvolle Anregungen von den Vertretern der anderen Unternehmen mit nach Hause nehmen.

Wesentliche Erkenntnisse der Teilnehmer

Es gibt grundlegende Faktoren, die wesentlicher Bestandteil der Führung in einem Integrationsvorhaben sind:

- Klare Ziele der Integration erarbeiten und diese allen Beteiligten transparent machen.
- Post-Merger-Integration heißt für Führungskräfte zuallererst, sich selbst zu führen.
- Authentische Information der Mitarbeiter, die auch deutlich macht, was noch nicht kommuniziert werden kann oder darf, ist essenziell.
- Geduld kann helfen: Ein angemessenes Umsetzungstempo kann eine Menge Fehlentwicklungen verhindern.
- Die Führung der Führung(skräfte) ist in einem Integrationsprozess noch wichtiger als im Alltag.
- Kulturelle Integration muss ernst genommen werden. Diejenigen, die zusammenarbeiten müssen, können keine unterschiedlichen Kulturen haben.

Um das Vertrauen und die Motivation der Beteiligten zu sichern und eine Integration gut zu führen bedarf es neben einer klaren Strategie und einem klaren Umsetzungsplan des professionellen Einsatzes von sozialen und emotionalen Führungsinstrumenten. In vielen Fällen ist es jedoch die eigene Werthaltung und Einstellung als Führungskraft, die den Erfolg der Integration gewährleistet. Am Ende des Expertenforums freuten sich die Teilnehmer, dass sie wieder viele Erkenntnisse und



Impulse hatten mitnehmen können.

Wir möchten die Diskussion und den Austausch gemeinsam mit unseren Kunden fortsetzen. Unser nächstes Expertenforum Post-Merger-Integration findet am 2. Oktober 2009 im Literaturhaus in München statt. Bewerben Sie sich gerne für einen der 25 kostenfreien Plätze, wenn Sie zur Zielgruppe gehören und als Führungskraft oder Integrationsmanager in Ihrem Unternehmen für einen Integrationsprozess verantwortlich sind.

Wenn Sie sich zum Thema **Führen von fusionierten Teams** intensiver fortbilden möchten, empfehlen wir Ihnen unseren dreitägigen Workshop vom 7.-9. September 2009 in unseren Seminarräumen am Hamburger Sankt Pauli Fischmarkt.

Sprechen Sie uns an!

Wenn Sie sichergehen wollen, dass Ihre Integration zum Erfolg wird, steht Ihnen das Consensa PMI-Team für ein vertrauliches Vorabgespräch europaweit innerhalb von 48 Stunden nach Ihrem Erstkontakt persönlich zur Verfügung:

- Daniela Mayrshofer, Geschäftsführende Partnerin - daniela.mayrshofer@consensa.com
- Kai Milkereit, Geschäftsführender Partner - kai.milkereit@consensa.com

Sie erreichen uns unter der Rufnummer: +49 40 226305 20