

Post-Merger-Integration (PMI)

Mitarbeiter als erfolgsentscheidender Faktor

Marktstudien belegen, dass je nach Maßstab zwischen 60% und 75 % aller Zusammenschlüsse scheitern. Der häufigste Grund für das Scheitern solcher Vereinigungsprojekte ist nach Darstellung der Monopolkommission, „dass es dem Management nicht gelingt, die Belegschaft auf die neue Firma einzuschwören“.

Die Aufmerksamkeit des Managements richtet sich meist verstärkt auf die Vorbereitung eines Zusammenschlusses und die Vertragsunterzeichnung. Der Erfolg oder Misserfolg einer Fusion hängt aber entscheidend von der konsequenten Umsetzung nach Abschluss der Transaktion ab – „Post-Merger-Integration“. Neben der Integration der Funktionsbereiche gilt es dabei vor allem, die Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter zu sichern.

Prozessbegleitende Maßnahmen zur kulturellen Integration

Bei der Umsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen kommt es wesentlich auf Geschwindigkeit an. Nur so lassen sich die Unsicherheit der Mitarbeiter, Reibungsverluste im Prozessablauf und Instabilität der Technik möglichst gering halten. Ein langwieriger Culture Change-Ansatz ist daher selten sinnvoll. Erfolgversprechender ist die Variante, ausgehend von unternehmensweit festgelegten Rahmenbedingungen (Vision, Ziele, Strategie) einzelne Funktionsbereiche prozessbegleitend zu unterstützen, um die interpersonalen Aspekte einzubinden. In abteilungsinternen Workshops mit Mitarbeitern beider Unternehmen können z.B. in der Diskussion über fachspezifische Prozessverbesserungen Kulturunterschiede herausgearbeitet und Ansätze für eine neue Kultur gefunden werden. Vorschläge für Integrationsmaßnahmen werden gemeinsam erarbeitet und sofort in der jeweiligen Abteilung umgesetzt.

Organisatorische Aspekte der Personalarbeit

Die Unsicherheit im Vorfeld einer Fusion und die eventuelle Unzufriedenheit über einen schleppenden Integrationsprozess führen häufig dazu, dass gerade die besten Mitarbeiter als erste das neue Unternehmen verlassen. Mit einem gezielten Programm zur Verringerung dieser Unsicherheit, das frühzeitig kommuniziert wird, können Know-how-Träger an das neue Unternehmen gebunden werden.

Mitarbeiter erwarten vor allem Informationen über:

- **Finanzperspektive:** welches Einkommen erhalten sie im neuen Unternehmen (möglichst mit Einkommensverbesserung)
- **Prozessperspektive:** die zur Aufrechterhaltung der täglichen Routinearbeiten erforderlichen Hilfsmittel und Prozesse müssen ohne Unterbrechung weiter funktionieren (telefonische Erreichbarkeit, e-mail, Firmenwagen, etc.)
- **Aufgaben-/ Know-how-Perspektive:** die in Aussicht gestellte neue Tätigkeit muss von den Inhalten und fachlichen Ansprüchen der bisherigen Aufgabenstellung entsprechen (kein „Bruch“ in der eigenen beruflichen Entwicklung)
- **Karriere-/ Positionsperspektive:** klare Aussage über die sich bietenden Karrieremöglichkeiten.

Literatur:

Mark L. Sirower, The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game
1997, Hardcover

Collins J./ Porras J.I., Visionary Companies- Visionen im Management,
München 1995

Wunderer R., Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied 1999

Fusions-Fallen, Personalwirtschaft 11/98, S. 36-43

- Kultur Due Diligence- Erfolgsfaktor bei Fusionen und Akquisitionen,
Personalwirtschaft 8/99, S. 40-45

Links:

www.mwonline.de (Artikelsammlung über Spezialthemen u.a. zum Thema Fusionen)

www.zum-thema.com/wissensbank (Internet-Zeitung, Ausgabe 29 vom 29.5.99 zum Thema
„Post-Merger-Integration“)