

Die erfolgreiche Unternehmensintegration in der Sozialwirtschaft

Erfolgsfaktoren & Fehler im Rahmen des „Post-Merger-Integrations“-Prozesses

In weit über 50 % aller Unternehmensintegrationen in der Privatwirtschaft werden die angestrebten Ziele nicht erreicht. Ähnlich verhält es sich in der Sozialwirtschaft. Noch immer scheitern zu viele notwendige Integrationen an Fehlern, welche vermeidbar wären. Dabei wird trotz der strategischen Logik einer Kooperation/Fusion allzu oft der Integrationsprozess als solcher unterschätzt.

POST-MERGER-INTEGRATION · EFFEKTIVES PROZESSCONTROLLING · GLAUBWÜRDIGKEITSVERLUST FÜR DAS MANAGEMENT · INTEGRATION IS PEOPLE'S BUSINESS

Trend zu Unternehmenszusammenschlüssen

Im Rahmen der Deregulierung und der damit verbundenen Konsolidierung der Sozialmärkte werden Unternehmenszusammenschlüsse unausweichlich. Da diese in der Sozialwirtschaft praktisch noch immer eher aus Not als aus strategischer Überzeugung erfolgen, wird die erfolgreiche Beherrschung des „Post-Merger-Integrations“(PMI)-Prozesses vielfach zur Überlebensfrage. Ein Scheitern kann unter diesen Vorzeichen für die beteiligten Unternehmen irreparable Folgen haben.

Die eigentliche Hauptaufgabe eines Zusammenschlusses beginnt nach Abschluss der Pre-Merger-Phase und der vertraglichen Vereinbarungen. Nun entscheidet der weitere Integrationsprozess, ob die Unternehmen erfolgreich zusammenwachsen und die erhofften Ziele erreicht werden oder ob beide Unternehmen den Prozess aufgeben müssen. Im letzteren Falle entsteht ein nicht unerheblicher Schaden, der sich weniger auf der materiellen als vielmehr auf der immateriellen Ebene bemisst. Dies kann ein Unternehmen in eine ernsthafte Krise führen und ist mit einer erheblichen Vertrauenskrise für das Management verbunden.

Wesentliche Fehler eines Integrationsprozesses sind:

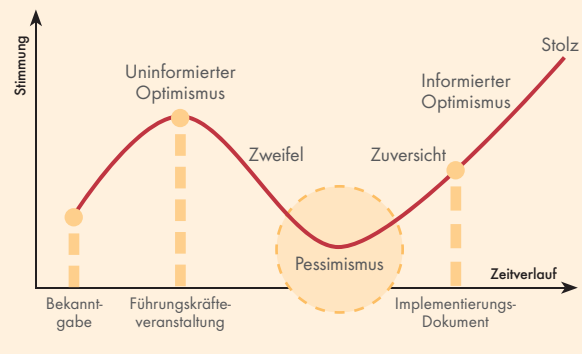
1. Der Prozesscharakter der Integration wird unterschätzt

Meist wird die Komplexität – bezogen auf den inhaltlichen sowie den zeitlichen Ablauf eines Integrationsprozesses – unterschätzt. Dies hat zur Folge, dass im Vorfeld weder stringent geplant wurde noch ein effektives Prozesscontrolling stattfand. Zudem wird oftmals der Nutzen des Integrationsprozesses während der Integrationsphase nicht ausreichend messbar gemacht. Deshalb steht den Schwierigkeiten und Anstrengungen kein messbarer Erfolg gegenüber.

2. Die Ziele des Zusammenschlusses werden nicht ausreichend kommuniziert

Die Ziele und Gründe eines Unternehmenszusammenschlusses werden nicht klar kommuniziert. Die ohnehin unsichere Integrationsphase wird dadurch unnötig verlängert. Sowohl Kostensenkungsziele als auch notwendige Reorganisationsbedarfe

Die typische Entwicklung eines Integrationsprozesses zeigt stark schwankende Stimmungen



werden verschwiegen. Dies mündet in einen erheblichen Glaubwürdigkeitsverlust für das Management.

3. Die „harten“ Faktoren werden vernachlässigt

Die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Unternehmen hinsichtlich Kunden/Klientel, regionaler Marktbedingungen, finanzieller Ressourcen und Tarife werden nicht ausreichend berücksichtigt. Ferner wird die Integration nicht genügend mit Investitionen unterstützt.

4. Die „weichen“ Faktoren werden ebenfalls nicht adäquat berücksichtigt

Den kulturellen Unterschieden wird entweder nicht ausreichend oder auch häufig zu viel Aufmerksamkeit gewidmet. Diese werden mitunter zum K.-o.-Kriterium einer erfolgversprechenden Zusammenarbeit. Sind die Managementsysteme kompatibel? Häufig können sie nicht in eine gemeinsame Organisation überführt werden.

Das Management ist der entscheidende „Treiber“ der weiteren Integration. Da jedoch die Bewältigung eines PMI-Prozesses auch für das Management eher die Ausnahme ist, können sich auch hier Fehleinschätzungen einschleichen. Fünf typische Fehleinschätzungen sind:

- Allzu oft werden Synergien am Anfang überschätzt und in der Folge nicht mehr ausreichend oder zu langsam realisiert. Unbequeme aber notwendige Maßnahmen, insbesondere Personalanpassungen, werden häufig nicht durchgeführt oder auf die lange Bank geschoben.
- Bereits laufende Optimierungsprogramme/-projekte werden zurückgestellt und vernachlässigt.
- Das Management treibt die Umsetzung nicht konsequent voran mit der Folge, dass die Organisation nicht dem erforderlichen Wandel folgt.
- Wichtige Mitarbeiter werden demotiviert, weil die Umsetzung zu langsam, unzureichend organisiert und unkoordiniert ist.
- Erfahrungen und Kapazitäten der eigenen Mitarbeiter, um die vielfältigen Themen zu bearbeiten, werden überschätzt.

Wird umgekehrt nach den zentralen Erfolgsfaktoren gelungener Integrationen gefragt, ergeben sich folgende Punkte im Sinne von Mindestanforderungen:

1. Schnell handeln

Eine hohe Integrationsgeschwindigkeit baut Mitarbeiterverunsicherungen ab und führt das neue Unternehmen schnell zum Tagesgeschäft zurück. Somit werden auch die erhofften Ziele schneller realisiert und es baut sich eine positive Veränderungs- und Integrationsstimmung auf. Zweifel an der Unumkehrbarkeit oder an den Zielen der Integration kommen weniger schnell auf. Ein positives Signal geht auch an alle anderen „Stakeholder“ der Unternehmen.

2. Zügig eine leistungsfähige Projektorganisation für die Integration aufbauen

Erst der Aufbau einer leistungsfähigen Projektorganisation ermöglicht ein gezieltes und strukturiertes Abarbeiten aller relevanten Aufgaben. Zudem wird ein straffer Zeitplan gewährleistet und gemeinsame Erfolge werden als Basis einer gemeinsamen Unternehmenskultur gefördert. Voraussetzung hierfür ist die Berücksichtigung sowohl von Mitarbeitern als auch der Unternehmensführung beider Unternehmen. Die Projektorganisation muss der weitreichenden Bedeutung, der Komplexität der Aufgabenstellung sowie einer vernünftigen Partizipation beider Unternehmen gerecht werden. Eine Ergänzung der Projektorganisation durch externe Spezialisten und Organisationsberater kann helfen, Interessenkonflikte neutral zu lösen und den Prozess weiter zu professionalisieren.

3. Zeitnah neue Management-/Organisationsstrukturen bilden

Dabei sind typischerweise verschiedene Entwicklungsphasen während eines PMI-Projekts zu berücksichtigen:

- a) Aufbau eines Übergangsmodells, das oftmals das unmittelbare „Funktionieren“ des neuen Unternehmens sicherstellen soll. Dies heißt, es sind insbesondere alle relevanten Personalentscheidungen innerhalb von ein bis zwei Monaten zu treffen und die Leistungsträger zu halten. Die wichtigsten Geschäftspartner sind über den Integrationsprozess/Zeitplan persönlich zu informieren.
- b) Auf dieser Basis kann dann die endgültige Zielorganisation hergestellt werden. Hierfür sind maximal (!) 12 bis 15 Monate nötig.

- c) Nahezu zeitgleich sollte mit der Prozessoptimierung begonnen werden, um nicht einfach alte Prozesse zu duplizieren. Hier muss man offen über erhoffte Kostensynergien und Personalanpassungen sprechen.

4. Leistungsträger und ihre Mitarbeiter integrieren

Zu diesem Zweck ist es notwendig, so früh wie möglich die Führungskräftebesetzung zu klären und die Führungskräfte für die Veränderung zu gewinnen. Diese müssen wiederum ihre Mitarbeiter mitnehmen. Ebenso müssen rechtzeitig die Grundsätze der Entlohnung geklärt und nach Möglichkeit angepasst werden. Ferner sind explizit die „weichen“ Faktoren wie Kultur, Identität und Markenumgang zu berücksichtigen. An diesen Themen und Inhalten scheitern insbesondere in der Sozialwirtschaft unnötigerweise vielversprechende Unternehmenszusammenschlüsse. Hier zeigt sich die Professionalität des Integrationsmanagements, solche Sollbruchstellen erfolgreich zu umgehen. „Integration is people’s business“.

5. Neustart mit weitreichenden Zielen veranlassen

Ein Zusammengehen von Unternehmen sollte immer auch als Neustart verstanden werden und mit „überkommenen Traditionen brechen“. Damit ist nicht die Abschaffung von Unternehmenstraditionen gemeint, sondern es geht vielmehr um umfassende Neuorientierungen, wie das Auslagern von Nicht-Kernaktivitäten oder Nicht-Kerngeschäften, das Besetzen von neuen Märkten oder die Einführung neuer gemeinsamer Leistungsparadigmen etc.

6. Beständig Neuigkeiten kommunizieren

Erfolgreiche Integration ist erfolgreiche Kommunikation. Die Unternehmensführung muss Ziele, Strategien und Werte intern wie extern vermitteln sowie Motivation und Begeisterung für das „Neue“ schaffen, aber auch destruktiven Spekulationen entschieden entgegenreten.

7. Frühzeitig die Unternehmensführung einbinden

Die Unternehmensführung ist die treibende Kraft. Sie muss Überzeugungsarbeit nach innen und außen leisten und die relevanten Beteiligten für den Prozess gewinnen und motivieren. Sie ist für den Integrationsprozess die letztentscheidende Instanz, die den Prozess überwacht und gegebenenfalls auch das Krisenmanagement übernimmt, wenn die Integration zu scheitern droht. Ohne das überzeugende Engagement der Unternehmensführung ist eine erfolgreiche Integration nicht machbar.

FAZIT

Für die Sozialwirtschaft gilt: Erfolgreich den PMI-Prozess zu beherrschen wird vielfach zur Überlebensfrage. Dies bedeutet, Fehleinschätzungen zu vermeiden und im Vorfeld gegenzusteuern.

Mathias Kref

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer
Tel. 07 11/1 64 20-0
mathias.kref@adveris.de