

„Weiche“ Faktoren werden häufig unterschätzt

Warum viele Fusionen und Beteiligungen erfolglos bleiben / Was leistet eine „Zukunfts-Werkstatt“.

**HARALD LINK
HENNING STRENGER**

HAMBURG. Ergebnisse empirischer Analysen und Verlautbarungen von Finanzinvestoren und Praktikern in Konzernunternehmen deuten darauf hin, daß eine erhebliche Zahl von Unternehmensakquisitionen nicht den erhofften Erfolg bringt. Ursache für derartige Fehlschläge sind häufig unzureichende oder gänzlich fehlende Integrationsmaßnahmen nach der Unterzeichnung des Übernahmevertrages. Was sollte also der Käufer beachten, um die mit dem Erwerb eines Unternehmens verbundenen strategischen Ziele erreichen zu können?

Im Vordergrund der Verhandlungen vor dem Kauf stehen die „harten“ Fakten wie zum Beispiel Bilanzkennzahlen, Produktsortiment, Deckungsbeiträge und Marktpotential. Nach der Unterzeichnung des Vertrages geht es darum, zwei verschiedene Unternehmen so zu verbinden, daß ihre bisherigen Stärken mindestens erhalten bleiben, eher noch verbessert werden.

Sanierung und Synergieeffekte

Reicht es dafür aus, Schlüssel-funktionen neu zu besetzen, Abteilungen zusammenzulegen, die Informationsverarbeitung zu vereinheitlichen, Arbeitsabläufe neu zu gestalten, Hierarchieebenen zu streichen, Sortimente zu verändern? Das können richtige und notwendige Schritte sein, um ein Unternehmen zu sanieren oder Synergieeffekte zu ermöglichen, doch greifen solche Maßnahmen allein meistens zu kurz, wie die relativ hohe Mißerfolgsquote bei Unternehmensübernahmen zeigt. Was sind potentielle kritische Erfolgsfaktoren bei der Integration von Unternehmen, damit die mit der Übernahme erwünschten Ziele auch tatsächlich realisiert werden können?

Integrationsmaßnahmen nach dem Erwerb eines Unternehmens betreffen fast immer Produkte und Sortimente, Sachmittel wie Fertigungseinrichtungen oder die Informationsverarbeitung, inner-

betriebliche Strukturen und Abläufe, aber auch Kunden und Lieferanten, also Teile eines Unternehmens, die sichtbar und faßbar sind. Analog zu einem Computer könnte man diese Elemente auch als die „Hardware“ eines Unternehmens bezeichnen, weil sie im wörtlichen Sinn (be-)greifbar sind. Da liegt die Frage auf der Hand, ob es im Unternehmen auch eine Art „Software“ gibt, welche die Bestandteile der Hardware steuert und so zusammenarbeiten läßt, so daß die gewünschten Ergebnisse herauskommen.

Die Software des Unternehmens

Als „Software eines Unternehmens“ könnte man vordergründig zum Beispiel sein „Betriebsklima“ bezeichnen, also seine innere Kultur, etwa den gelebten Führungsstil. Zur Software gehören aber noch andere Qualitäten eines Unternehmens, zum Beispiel seine Werte und Leitbilder, seine Fähigkeit zu erfolgreichen Innovationen, auch die Geschwindigkeit, Veränderungen im Umfeld und darin neue Chancen zu erkennen und sich darauf einzustellen; kurz: die Summe aller Eigenschaften, die sich in Zielen und Handlungsweisen zeigen und sich in den Produkten und Leistungen niederschlagen und letztlich als Erfolg im Markt und Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern sichtbar werden.

Der umfassende Wandel unseres Umfeldes, politisch, wirtschaftlich, kulturell, und die damit einhergehende Veränderung von Wertesystemen und Lebensstilen wirkt sich auch innerhalb der Unternehmen aus. Man beginnt zu entdecken, daß alles ökonomisch orientierte Tun auch eine emotionale Komponente hat. Das bedeutet, daß die „Software“ des Unternehmens ebensoviel Aufmerksamkeit verdient, das heißt entwickelt und gepflegt werden muß, wie die „Hardware“. Soziale Fähigkeiten sind gefragt, aus Betroffenen müssen Beteiligte werden, um Motivation, Engagement und auch Kreativität zu wecken, damit die notwendigen

tiefgreifenden Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden können.

Das kühl-rationale, an Sachzielen ausgerichtete Denken und Handeln eines Unternehmens muß sich erweitern um Begriffe wie Vision, Werte, Unternehmenskultur, Mission, die in der älteren Betriebswirtschaftslehre noch unbekannt waren.

Diese sogenannten „weichen Faktoren“, da sind sich die Fachleute einig, sind heute die Schlüsselfaktoren für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Ebenso wie beim Computer müssen auch in dem sozialen System „Unternehmen“ die Hardware und die Software ständig sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Ohne diesen stetigen inneren Anpassungs- und Erneuerungsprozeß wird das System Unternehmen die heute von außen erzwungenen und überlebensnotwendigen Veränderungen nicht bestehen können.

Die Wahrnehmung des Unternehmens als Teil der Umwelt sensibilisiert für außerhalb des eigenen Systems stattfindende Veränderungen. Daraus muß das Unternehmen seine Vorstellung von der Zukunft entwickeln: Wer wollen wir künftig sein? Aus dem Leitbild für die eigene Entwicklung (Vision) leitet sich der selbst gestellte Auftrag (Mission) ab: Was definieren wir als unsere Aufgabe in dieser Umwelt, und nach welchen Regeln und Leitbildern wollen wir diesen Auftrag erfüllen?

Vision und Auftrag sind der Rahmen, innerhalb dessen sich anschließend konkrete (Sach-) Ziele und Strategien entwickeln lassen als Leitlinien für das operative Handeln im Alltag. Weil mit Themen wie Vision und Auftrag die Emotionen der Mitarbeiter angesprochen werden, entsteht eine weit stärkere Identifikation mit dem Unternehmen und damit erfahrungsgemäß eine höhere Bereitschaft, Veränderungen mitzugestalten und die Ergebnisse zu akzeptieren.

Daraus folgt, daß im Rahmen von Fusionen und Beteiligungen auch die „Software“ der Partner auf „Kompatibilität“ untersucht und angepaßt werden muß. Wie

steht es mit dem Führungsstil, mit teamorientiertem Handeln, mit Kommunikationsstil und Umgang mit Konflikten, mit Informationspolitik und Informationsmedien? Diese beispielhafte Aufzählung läßt sich leicht verlängern.

Wenn wirklich etwas Neues entstehen soll, wenn Fusion oder Beteiligung einen Aufbruch in eine erfolgreiche gemeinsame Zukunft bedeuten soll, ist es mit einer Diagnose des Ist-Zustandes natürlich nicht getan. Vielmehr bietet die neue Gemeinsamkeit die seltene Chance, ein Unternehmen ganz neu auszurichten, voneinander zu lernen und die beiderseitigen Stärken einzubringen, so daß sich wirklich Synergien entwickeln können.

Wie sollte man einen solchen Prozeß gestalten? Ein erster Schritt in die gemeinsame erfolgreiche Zukunft kann eine sogenannte Zukunfts-Werkstatt („Merger-Workshop“) sein. Die Zukunfts-Werkstatt ist eine Art Denk-Werkstatt, in der eine gemeinsame Vorstellung entworfen wird, wie das eigene Unternehmen der Zukunft aussehen soll: Visionen, Leitbilder, Ziele, Strategien und natürlich konkrete Maßnahmen, um diese gemeinsamen Ziele zu erreichen. Die Zukunfts-Werkstatt ist ein mehrstufiger Prozeß mit einer flexiblen Struktur und verschiedenen Methoden der Gruppen- und Plenumsarbeit für einen umfassenden Meinungs- und Gedankenaustausch, für Dialog und Reflexion, für Phantasie und Kritik. Sie verbindet sachorientiertes Arbeiten mit den Emotionen der Teilnehmer, so daß eine neue Qualität von Gemeinsamkeit entstehen kann.

Die Teilnehmer der Zukunfts-Werkstatt kommen aus allen Bereichen des Unternehmens. Auch Externe, zum Beispiel Kunden und Lieferanten, sollten eingeladen werden, um möglichst viele verschiedene Sichtweisen und Ideen einzubringen.

Der Nutzen einer Zukunfts-Werkstatt ist vielfältig: Sie erzeugt gemeinsames Problembewußtsein bei den Teilnehmern; das erleichtert den Entscheidungsprozeß für Prioritäten, Ziele und Wertehierarchien. Persönliche Wert- und

Zielvorstellungen der Mitarbeiter lassen sich in den Zukunfts-entwurf integrieren, so daß sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Willensbildung und das Setzen der Prioritäten sind transparent: das erleichtert die spätere Durchführung der Veränderungen im Alltag und fördert ihre Akzeptanz im Unternehmen. Die Zukunfts-Werkstatt ist ergebnis- und handlungsorientiert. Gründliche Vorbereitung der Veränderungen mündet in detaillierte Aktionspläne und konkrete Maßnahmen. Das gemeinsame Erleben erzeugt Motivation („endlich werden die Dinge angepackt, und wir sind daran beteiligt“) gepaart mit einer wahren „Aufbruchstimmung“ und einem Schub von Energie und Bereitschaft zu Veränderungen.

Die Nutzung der Zukunftsworkstatt

Was ist das Besondere der Zukunfts-Werkstatt, was ist ihr „Zusatznutzen“ gegenüber anderen Methoden und Vorgehensweisen? Der wichtigste Unterschied und damit der Gewinn aus einer Zukunfts-Werkstatt besteht in ihrem ganzheitlichen Vorgehen. Während die gewohnten Methoden der Projektarbeit vorrangig auf greifbare, das heißt konkrete Ergebnisse auf der Sachebene abzielen, spricht die Zukunfts-Werkstatt auch die Emotionen der Teilnehmer an und integriert beide Bereiche: Emotional gefärbte Themen wie Vision und Auftrag werden die Grundlage von Strategie und operativer Umsetzung, so daß Kongruenz über alle Ebenen unternehmerischen Handelns möglich wird. Die breite Beteiligung der Mitarbeiter aller Bereiche und Hierarchien ist der beste Weg, Unsicherheiten und Blockaden bei den Mitarbeitern abzubauen. Eine offene Diskussion über die Zukunft des Unternehmens läßt Vertrauen entstehen.

Link & Partner Mergers & Acquisitions, Hamburg.

Blick durch die Wirtschaft, 26. 4. 1996