

Ehrlich geführtes Krisenmanagement in Unternehmen fördert nachhaltig den Erfolg von Zusammenschlüssen und Mergern. Dabei sollten Manager so früh wie möglich zu kommunizieren beginnen - und Patriarchen besonders aufpassen.

Martin Szelgrad

Meldungen zu Fusionen großer wie kleiner Unternehmen sind fast schon alltäglich geworden. Gleichzeitig warnen internationale Wirtschaftsexperten aber vor einer übermäßigen Fusionseuphorie und weisen auf Erfolgskriterien hin. Tatsächlich weisen internationale Studien eine beängstigende Quote von Erfolgen und Misserfolgen von Unternehmenszusammenschlüssen aus. So belegt eine deutsche Untersuchung, dass die Erfolgsquote von Mergers bei nur rund 40 Prozent liegt.

**Struktur vor Kultur.** Glaubt man internationalen Statistiken, so konnten in der Vergangenheit 22 Prozent der Käuferunternehmen ihren Börsenwert nach Unternehmenszusammenführungen nicht steigern. 44 Prozent der Unternehmen gelang es außerdem nicht ihren Umsatz auszuweiten. Die Gründe dafür sind zahlreich - vor allem aber in einem unzureichenden Fusionsmanagement zu suchen. Gewisse Erfolgsfaktoren sollten deshalb stets bei Mergern - auch wenn es nur das Zusammenlegen von Filialen oder Abteilungen betrifft - beachtet werden, sagt ARGO-Geschäftsführerin Barbara Thoma, die mit ihrem Unternehmen Expertenrat bei Personalentwicklungen gibt. "Bereits in einer Frühphase eines Zusammenschlusses sollte das Management eine realistische strategische Vision vermitteln und diese schnell und klar umsetzen", meint Thoma. Vor allem Geschäftsführer in österreichischen KMUs mit traditionell patriarchalischen Firmenstrukturen seien gewarnt, nicht allzu "väterlich" die schützende Hand über Betroffene zu halten.



"Manager müssen in der Phase des Mergers die Zügel straff halten um nicht wertvolle verunsicherte oder enttäuschte Mitarbeiter zu verlieren", warnt ARGO-Geschäftsführerin Barbara Thoma.

"Es gibt nichts schlimmeres, als vorbei an der Wahrheit die Umgebung nur schonen zu wollen", warnt auch ARGO-Co-Geschäftsführer Dieter Bernold. Vielmehr wären bei Veränderungen in Unternehmen neue Perspektiven für einen positiven kulturellen Wandel gefragt.

**Hilfestellung in Krisensituationen.** „Unsere Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Manager bei Mergers ihr Interesse nicht nur auf die Struktur, die rechtliche Ausgestaltung, Prozesse und ähnliches richten, sondern auch einen Fokus auf die bevorstehenden Kulturveränderungen legen“, so Thoma. "Es gibt auch ein Leben nach PowerPoint". Dazu müsse sich das Management dem "Tal der Tränen", der oft unangenehmen Realität, stellen. "Wenn die Führungskraft solche Tiefen mit den Mitarbeitern gemeinsam durchschreitet, ist eine gegensätzliche, aufstrebende und positive Entwicklung viel schneller erreichbar."