

Unternehmenskultur

Die Fusionsintegration

„Das Ganze soll mehr sein als die Summe seiner Teile“ – eine Idealvorstellung im Kontext von Fusionen. Die Realität zeigt Ernüchterndes: Studien offenbaren, dass 70 Prozent der Fusionen nicht die angestrebten Erfolge bringen, bei jeder zweiten werden gar Unternehmenswerte vernichtet. Damit Fusionen heutzutage gelingen, braucht es personelle und kulturelle Integration.

Joachim Kehr und Matthias Lanig

Fusionen liegen zu Beginn oftmals Vorstellungen oder gar Mythen zugrunde, die – obwohl gut gemeint – letztlich jedoch kontraproduktiv oder gar irreführend sein können. In Abbildung 1 sind beispielhaft fünf Mythen aufgeführt, von denen sich fusionierende Institute unter Umständen schnell verabschieden müssen.

Die Intention, Bewährtes aus beiden Häusern zu nutzen, entspringt einer guten Absicht, wird den Anforderungen der neuen Bank jedoch nur zum Teil gerecht. Dies bedeutet nicht mutwilliges oder nachlässiges Negieren bisheriger Stärken. Es geht vielmehr darum, dass der Bezugspunkt für Entscheidungen in der neuen Strategie, Größe und Aufstellung der fusionierten Bank liegen muss.

Weniger Best Practice, mehr Next Practice ist gefordert. Anstelle eines „Best of“ aus den beiden Altinstituten ist es zielführender, sich daran zu orientieren, was künftig wichtig ist – für das gemeinsame Haus. Dies gilt sowohl für organisatorische und technische Aspekte als auch für personelle Entscheidungen. Denn selbstverständlich ändert sich das Anforderungsprofil zum Beispiel an einen Bereichsleiter, wenn die Bank einen Größensprung macht, sich neu strukturiert und Pro-

zesse zukunftsorientiert gedacht werden.

Zukunftsbild im Blick

Die Fusion auf Augenhöhe ist zwar kein Mythos, wird aber in vielen Fällen nicht realisierbar sein. Selbstverständlich finden Gespräche auf Augenhöhe statt, werden Prozesse auf Augenhöhe vereinbart. Aber ein rechnerisch exaktes „Halbe-Halbe“ ist doch eher unrealistisch.

Bezüglich der sich im Rahmen einer Fusion ergebenden Veränderungen ist es hilfreich, deutlich zu machen, dass auch ohne die Fusion Veränderungen notwendig werden würden – möglicherweise andere, gegebenenfalls sogar unangenehmere für Mitarbeiter oder Kunden.

Dies soll nicht bedeuten, anstehende Veränderungen in ihrer Bedeutung oder Wirkung für den Einzelnen zu schmälern. Vielmehr sind sie mit ihren Notwendigkeiten und Chancen klar zu benen-



Joachim Kehr ist Geschäftsführer der GenoPersonalConsult, Neu-Isenburg.
E-Mail: joachim.kehr@gpconsult.de



Matthias Lanig ist Prokurist der GenoPersonalConsult, Neu-Isenburg.
E-Mail: matthias.lanig@gpconsult.de

nen. Ein positives und attraktives Zukunftsbild, die unabdingbare Veränderungsnotwendigkeit sowie konkret vereinbarte Handlungsfelder begegnen Unverständnis, Ängsten oder auch Bequemlichkeit der Belegschaft.

Während vielfach Fusionen zunächst auf handwerklich solider Basis ihre Ziele erreichen, hatte bislang die Erreichung kultureller Ziele oder einer systemischen Stellenbesetzung eher einen untergeordneten Stellenwert. Betrachtet man die Fusionspraxis, zeigt sich jedoch klar, dass es neben der Pflicht eben auch eine Kür gibt, die zunehmend in den Mittelpunkt rückt: Fusionsintegration.

Fusionsintegration erstreckt sich über die organisatorische, die personelle und die kulturelle Integration. Die organisatorische Integration läuft in der Praxis seit Jahren sehr fundiert: Organigramme konzipieren, Konzepte für die neue Bank entwickeln und Umsetzungsschritte definieren. Sie ist jedoch zu eindimensional und reicht so nicht aus.

Denn Fusionen bringen mehrdimensionale Veränderungsprozesse mit sich. Mitarbeiter finden sich in einem neuen Unternehmen wieder, mit neuen Führungskräften und Kollegen, mit neuen Prozessen, Personalkapazitätsgerüsten, Konzepten und Systemen. An dieser Stelle sind zwei Bausteine ausschlaggebend für den Erfolg: Die personelle und die kulturelle Integration, die in Abbildung 2 beschrieben sind.

Veränderte Statik der Hierarchie

Bei Fusionen ändern sich die Größen der Institute häufig deutlich. Damit verändert sich auch die Statik der Hierarchie. Führungskräfte finden sich in neuen Rollenbildern mit veränderten Führungs- und Managementaufgaben wieder. Hierbei Stellenbesetzungen



Abb. 1: Fünf Mythen, von denen sich fusionierende Institute oftmals verabschieden müssen

- 1 Wir nutzen das Beste aus beiden Häusern.
- 2 Wir fusionieren paritätisch auf Augenhöhe.
- 3 Es ändert sich für Personal und Kunden nicht viel.
- 4 Die Veränderungen sind nur wegen der Fusion notwendig.
- 5 Nach sechs Monaten ist die Fusion verdaut.

nach Proporz vorzunehmen, wird den veränderten Anforderungen in der neuen Größenordnung nicht mehr gerecht.

Es gilt, transparent und qualifiziert zu besetzen, um allen Beschäftigten Orientierung zu geben und Chancen aufzuzeigen. Dies stärkt die neue Statik. Viel hängt davon ab, die Schlüsselaufgaben mit den bestgeeigneten Menschen zu besetzen. Dabei sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- Was genau (Stichwort „Rollenbild“) erwartet die neue Bank von den Stelleninhabern der jeweiligen Ebene? Hier gilt: Je höher die Ebene angesiedelt ist, desto mehr nehmen die überfachlichen Voraussetzungen zu.
- Welcher der Kandidaten bringt für die Positionen und die unter Punkt 1. präzisierten Anforderungen das größte Erfolgspotenzial mit? Wie wird das gemessen und schließlich entschieden?
- Wie gestalten wir den Prozess, damit diejenigen, die sich in einer neuen Funktion ohne Führungsaufgaben wiederfinden, weiterhin als Leistungsträger agieren?

Die Lösung liegt darin, Stellenbesetzungen auf Basis objektiver, fairer und nachvollziehbarer Grundsätze vorzunehmen. Metaanalysen von Motivations- und Demotivationsfaktoren zeigen klar, dass nur diese Vorgehensweise eine Akzeptanz von Personalentscheidungen schafft – und

zwar bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Darüber hinaus wird ein Grund für objektive Besetzungsverfahren oft hintangestellt: Auch für diejenigen, die zu den vermeintlichen Verlierern gehören, sind Feedback und hieraus resultierende Entwicklungsschritte wichtige Grundlage dafür, dass die neuen Strukturen und Konzepte schnell mit Leben gefüllt werden.

Auch unterhalb der Führungshierarchie finden sich einzelne Schlüsselpositionen, bei denen ein eignungsdiagnostisch fundiertes Besetzungsverfahren empfehlenswert ist. Gemeint sind hier auch Funktionen, die neu eingeführt wurden oder sich wesentlich verändert haben, beispielsweise Unternehmenssteuerer, Prozessspezialisten, Projektmanager oder neu segmentierte Spezialisten im Firmenkundengeschäft.

Mindestens genauso wichtig ist eine stringente und offene Kommunikation. Hier hat sich in den vergangenen Jahren die Bedarfslage verändert. Information allein reicht nicht mehr aus, Dialog ist gefordert. Die klassische Kommunikationskaskade, die hierarchisch von oben nach unten läuft, hat ausgedient. Sie kann heute das Ziel einer schnellen und unmittelbaren Kommunikation nicht mehr erreichen.

Daher braucht es neue Ansätze, etwa Telefon- oder Videokonferenzen, die zeitgleich alle, (ohne individuelle Interpretationsgefahren) informieren und Fragen über eine Chat- oder Forenfunktion zulassen. Die E-Mail ist zwar mittlerweile das am häufigsten gebrauchte Kommunikationsmedium bei Fusionen, die persönliche Kommunikation jedoch die wirkungsvollste.

Die Kommunikation über die Führungshierarchie hat aber keineswegs ausgedient, sie kann sich, nachdem Informationen zentral und vom Vorstand oder

der Fusionsprojektleitung direkt vermittelt wurden, auf die Vertiefung und vor allem auf die Umsetzungsaspekte konzentrieren.

Kulturelle Integration stärken

Der Managementpapst Peter Drucker bringt die Bedeutung der kulturellen Integration auf den Punkt: „Culture eats strategy for breakfast“. Dies unterstreicht den Nutzen einer bewussten Arbeit an der zukünftig gewollten Kultur der gemeinsamen Bank. Ein Leitbild gibt dabei Führungskräften und Mitarbeitern eine Projektionsfläche und einen Rahmen für die gemeinsame Entwicklung hin zur neuen Bank. Im Kern geht es darum, eine gemeinsame Kultur und Identität zu schaffen.

Allerdings ist der Zeitpunkt für die Leitbildkonzeption gut zu überlegen, denn dabei gibt es in Fusionen häufig ein „zu früh“. Die künftigen Werte und Überzeugungen der Bank lassen sich gut diskutieren und beschreiben, wenn die operativen Arbeitsschritte beendet und die Konzepte ihren Umsetzungsstart hatten. Folglich dann, wenn das Zukunftsbild für alle klarer und erste kulturelle Reibungspunkte transparenter sind.

Ein hohes Maß an Identifikation und Ergebnisqualität lässt sich erreichen, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte in die Erarbeitung integriert sind, um das Ergebnis in der Mannschaft auf ein sicheres Fundament zu stellen. Dies gelingt in der Praxis vergleichsweise einfach über Multiplikatoren und Besprechungen innerhalb der Führungslinie.

Zusammenwachsen durch Vernetzung

Wenn das Leitbild der Rahmen ist, fehlt nun noch der Inhalt: das Wir-Gefühl. Aus GPC-Mitarbeiterbefragungen lässt sich er-

kennen, dass in größer werden- den Unternehmen den Mitar- beitern ein Teamspirit – bezogen auf die Gesamtbank – gar nicht mehr so bedeutsam ist. Viel wichtiger ist er bezogen auf das eigene Team.

Ohne diese Erkenntnis zu ver- nachlässigen, führt bei der Inte- gration am nötigen Zusammen- gehörigkeitsgefühl kein Weg vorbei. Neben der schnellen An- gleichung von Regelungen gilt es, im wahren Sinn des Wortes das Zusammenarbeiten zu för- dern. In den Produktions- und Steuerungsbereichen erfolgt dies ohnehin über die Zusammenfüh- rung. In den Vertriebsseinheiten lassen sich mit internen Job- tauschbörsen und übergreifen- den Themenpatenschaften oder ähnlichem sehr gute Ergebnisse erreichen.

Gesamtveranstaltungen wie Betriebsfeiern oder Info-Märkte mit Come-Together-Funktion zei- gen nach wie vor große Wirkung auf das Entwickeln einer gemein- samen Identität. Wirkungsvoll ist sicher auch der Trend zum „So- cial Intranet“. Zusammengehö- rigkeit braucht heute nicht mehr dauernde Nähe, sondern das au- thentische Gefühl, vernetzt zu sein – eine Erkenntnis aus dem Social-Media-Zeitalter.

Der Weg zum Wir-Gefühl ist anspruchsvoll und lässt sich nicht mit zwei bis drei Veran- staltungen erreichen oder von oben herab verordnen – es muss entstehen. Wichtig ist dabei, dass diese Entstehung durch verschiedene Impulse unter- stützt wird. Unter anderem auch durch regelmäßiges Moni- toring. Je länger ein Prozess dauert, desto mehr gilt es, ein Zwischenfeedback zu bekom- men.

In der Praxis lässt sich hierbei per Fusionsbarometer auf Basis einer Onlinekurzerhebung recht einfach messen, wie sich die entscheidenden Wahrnehmungen

Abb. 2: Die personelle und die kulturelle Integration



entwickeln. Abbildung 3 zeigt die Messpunkte für den Fortschritt der kulturellen Integra- tion.

Agilität ist gefordert

Im Strukturwandel der Banken- landschaft wird die Anzahl der Fusionen in den nächsten Jahren weiter deutlich zunehmen. Sie müssen jedoch parallel zu den ohnehin geforderten Entwick- lungsprozessen im Rahmen der Wettbewerbssituation, der Digi- talisierung und anderer Mega- trends stattfinden. Angesagt ist also Handlungs- und Innovations- fähigkeit trotz Fusion.

Die Erfolgsfaktoren sind zu- kunftsorientiert aufgestellte Ma- nagement- und Führungsebe- nen sowie kulturelle Integra- tion, die das Zusammenwachsen nicht nur geschehen lässt, son- dern aktiv initiiert und nach- haltig begleitet. Auch sollte Vorstand und Führungskräften bewusst sein, dass Mitarbeiter zeitverzögert empfinden und reagieren. Was im Manage- ment schon abgehakt ist, be- schäftigt die Mitarbeiter noch.

Es ist erforderlich, die be- kannte Trauerkurve zu durch- laufen, damit ein wirklicher Neu- anfang möglich ist. Dies bedeu- tet auch, Stimmungstiefs und

Rückschläge beim Zusammen- wachsen als wichtigen Prozess- baustein anzunehmen und zu behandeln.

Kulturarbeit ist Ausdauer- sport – Sprints sind gut für die Kondition, reichen alleine aber nicht aus. Es gilt also, einen smarten Weg zu finden, der über ein konstruktives Moni- toring und stringente Kommu- nikation zum Ziel führt. Wer immer wieder den Stand der Integration transparent macht, erkennt schnell, wo Impulse gesetzt werden müssen, damit die Ziellinie, also eine erfol- greiche Fusion, erreicht wird. 

Abb. 3: Fusionsbarometer

Monitoring der „Druckpunkte“ für Fusionsintegration:

- ▶ Ziel-/Visionsklarheit
- ▶ Akzeptanz der Fusion
- ▶ Information/Kommunikation
- ▶ Veränderungsgeschwindigkeit
- ▶ Zusammenarbeit
- ▶ kulturelle Passung
- ▶ Partizipationsmöglichkeiten



Anhand regelmäßiger Kurzerhebungen

