

# POST-MERGER-INTEGRATION

WIE DER ZUSAMMENSCHLUSS IM MITTELSTAND  
WIRKLICH GELINGEN KANN



**ENERGIE DURCH  
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige  
Unternehmensführung*

*Energie durch Entwicklung-MAGAZIN 4-2018*  
1. Oktober 2018

# EDITORIAL

Jedes Jahr werden in Deutschland ca. 2.000 Unternehmen an andere Unternehmen verkauft und integriert. Aktuell geht der Zusammenschluss von Karstadt und Kaufhof durch die Presse. Neben vielen rechtlichen und finanziellen Fragen gilt es auch, die Integration der Geschäftsmodelle, Produkte, Prozesse und Arbeitsweisen zu steuern und vor allem auch die Mitarbeiter und ihre jeweilige Kultur in eine gemeinsame Zukunft zu überführen. In den meisten Fällen sind Unternehmenszusammenschlüsse bei Mitarbeitern mit vielen Ängsten belegt, vom Verlust des Arbeitsplatzes bis hin zur Ungewissheit, was sich in Zukunft ändern wird.

Mit dieser Ausgabe unseres *Energie durch Entwicklung*-MAGAZINs möchten wir Ihnen einige Impulse für eine erfolgreiche Integration geben, die sicherlich auch für Unternehmen, die sich nicht in einer M&A-Situation befinden, informativ und hilfreich sein können.

Wir wünschen viel Vergnügen bei der Lektüre!



# INHALT

<b>01</b> Das <i>Energie durch Entwicklung</i> -Konzept für zukunftsfähige Unternehmen als Basis für erfolgreiche Unternehmensintegrationen (Victoria Gerards) .....	4
<b>02</b> Vergütungsmanagement im Fusionsprozess (Dr. Uwe Machwirth) .....	6
<b>03</b> Interview mit Vera Morgenschweis zum Thema Teamführung – früher, heute und in der Zukunft, Teil 2 (Victoria Gerards) .....	8
<b>04</b> Team & Zusammenarbeit müssen sich neu finden – wie Teams erfolgreich zusammenwachsen können (Victoria Gerards) .....	12
<b>05</b> Fünf Tipps für eine gelungene Integration (Britta Kamann) .....	14
<b>06</b> Interview mit Heikki Hallila über die Integration der Pneumotec GmbH in die Fastems Systems GmbH .....	17
<b>07</b> Kommunikation & Beziehungen – Schlüsselemente während des gesamten Integrationsprozesses (Victoria Gerards)	

# IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



**VICTORIA GERARDS**  
Expertin für zukunftsfähige  
Unternehmensführung



**BRITTA KAMANN**  
Expertin für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur



**HEIKKI HALLILA**  
Geschäftsführer der Fastems Systems GmbH



**Uwe Machwirth**  
Experte für Vergütungsmanagement  
und HR Prozesse



**VERA MORGENSCHWEIS**  
Scrum-Master in der Haufe Group

# 01 | DAS ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG-KONZEPT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMEN ALS BASIS FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSINTEGRATIONEN

VICTORIA GERARDS

Vor und während eines Mergers stehen viele Unternehmer und Geschäftsführer vor großen Herausforderungen: Sie müssen das Unternehmen durch die zerstörerische Phase des Umbruchs führen und den heutigen und zukünftigen Erfolg des Unternehmens sichern. Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner und ggf. die Öffentlichkeit haben ein großes Informationsbedürfnis. Gleichzeitig haben die Unternehmer und Geschäftsführer aber auch den reibungslosen Ablauf des Tagesgeschäfts sowie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Dies alles in Zeiten, in denen die externen und internen Rahmenbedingungen volatil, unsicher, oft unvorhersehbar und teils widersprüchlich sind. Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte empfinden diesen Zustand zumeist als echte Bewährungsprobe und suchen nach geeigneten Wegen, damit die Quadratur des Kreises gelingt. Häufig fehlt jedoch die Idee, wo man bei der Vielzahl der zu meisternden Themen überhaupt anfangen soll.

Mit dem Konzept für zukunftsfähige Unternehmen können sich Unternehmer und Geschäftsführer gemeinsam mit ihren Führungskräften und Mitarbeitern in der neu geschaffenen Unternehmensrealität handlungsfähig machen, den Veränderungsprozess, den ein Unternehmenszusammenschluss mit sich bringt, erfolgreich managen und gestärkt aus ihm hervorgehen. Es erleichtert die strukturierte, systematische und vor allem höchst wirkungsvolle gemeinsame Arbeit. Dadurch sichert es den heutigen, aber vor allem den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Damit es im neu gestalteten Unternehmen während und nach der Integration im wahrsten Sinne des Wortes „rund“ läuft, gilt es, die verschiedenen Elemente für ein zukunftsfähiges Unternehmen in den Blick zu nehmen. Um ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen, müssen Störungen in den einzelnen Segmenten beseitigt werden. In der Praxis zeigt sich, dass ein konkretes Problem in einem Segment zumeist

direkt oder indirekt mit anderen verknüpft ist. Daher ist ein ganzheitlicher Ansatz unerlässlich.

## Vision & Strategie

Die Zusammenführung von Vision & Strategie ist essenziell für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. In den Vorüberlegungen zum Unternehmenskauf haben Vision, Strategie und Geschäftsmodell eine zentrale Rolle gespielt. Auch während und nach der Integration gilt es, ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass die neue gemeinsame Vision und Strategie auch von allen Mitarbeitern verstanden und getragen wird. Sie beantwortet die Frage nach dem „Warum“ und „Wofür“. Warum stellt sich das Unternehmen so auf? Welcher Zweck wird mit dem Unternehmenskauf verfolgt? Wofür ist das Unternehmen in der neuen Konstellation am Markt? Die gemeinsame Vision ist stets mit einem Gefühl verbunden, das alle Mitarbeiter verbindet und das auch auf Kunden und Partner ausstrahlt.

## Team & Zusammenarbeit

Das Team, also die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, sind aufgrund ihrer individuellen fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Dabei geht es nicht nur um die bestmögliche Zusammensetzung, Zusammenarbeit und Entwicklung eines Teams, sondern auch um die Qualität der Kooperation zwischen den verschiedenen Abteilungen.

Insbesondere im Rahmen einer Post-Merger-Integration ist ein gemeinsames Kennenlernen und die Klärung von Rollen, Arbeitsweisen, Kommunikationswegen, Verantwortlichkeiten etc. unerlässlich. Das sollte mit großer Sorgfalt und Empathie geschehen, um gegenseitige Ressentiments und Ängste zu nehmen und eine wertschätzende, konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.

## Kultur & Werte

Die Kultur eines Unternehmens ist letztlich dessen DNA. Man spürt und erlebt sie in jeder

Aktion. Dieser „Spirit“ fußt auf den wahrhaftig und authentisch gelebten Werten, für die das Unternehmen sowohl intern also auch extern gegenüber Kunden, Partnern, Lieferanten und der Öffentlichkeit steht. Im Rahmen einer Post-Merger-Integration gilt es, verschiedene Unternehmenskulturen zusammenzuführen. Nur sehr selten gelingt es, dass die Kultur der übernehmenden Organisation von den Mitarbeitern der übernommenen Organisation adaptiert wird. Deutlich erfolgsversprechender ist es, eine neue und vor allem gemeinsame Kultur zu entwickeln, die die neue Unternehmung nach der Integration repräsentiert und von allen getragen wird.

### Führungskraft

Dieser Begriff umfasst nicht nur die Rolle der Führungskraft, sondern vielmehr die Kraft, die eine Person im Rahmen von (Selbst-)Führung entwickelt. Menschen in Führungsrollen sollten sich ihrer Wirksamkeit und Selbstverantwortung bewusst werden und als Vorbilder danach handeln. Erst wenn sie dies tun, können sie auch die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Projektteams einfordern und fördern. Dies spielt insbesondere in Zeiten großer Veränderungen eine zentrale Rolle, da Führungskräfte bei großer Unsicherheit Halt und Klarheit geben können. Daher sollten Führungskräfte – ganz gleich, ob es sich um disziplinarische oder fachliche Führungskräfte handelt und auf welcher Ebene sie sich befinden – im Vorfeld eines Mergers besonders für die Führung von und in Veränderungsprozessen geschult und gestärkt werden, damit sie die Fragen und Ängste der Mitarbeiter empathisch und konstruktiv aufnehmen und die Integration von Teams und deren Zusammenarbeit zukunftsfähig gestalten können.

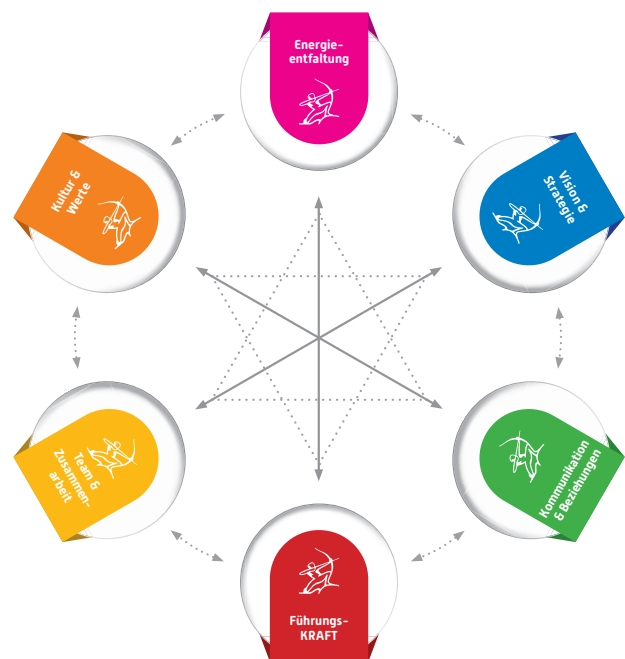
### Kommunikation & Beziehungen

In der internen und externen Kommunikation drückt sich das Unternehmen selbst aus. Sie sollte daher stets inspirierend, einladend und energetisierend wirken. Dabei geht es um die wahrhaftige, klare und ehrliche Kommunikation der bereits genannten Segmente Vision, Kultur, Teamwork und Führung. Transportiert werden diese beispielsweise durch Marketing/PR, Employer Branding, Recruiting und Onboarding oder Customer Experience Journey. Durch einen Unternehmensmerger werden die Grundfeste, die bisher klar und einleuchtend waren, in Frage gestellt. Daher ist Kommunikation der zentrale Schlüssel für die erfolgreiche

Integration. Der Sinn und Zweck der Integration sowie die jeweils nächsten Schritte sollten immer wieder kommuniziert und erklärt werden, um Unsicherheiten zu nehmen und Irritationen zu reduzieren. Je aktiver und zielgerichteter das Unternehmen kommuniziert, desto mehr beugt es Falschinformationen und Gerüchten vor. Dies gilt insbesondere für die interne Information gegenüber Mitarbeitern, aber auch gegenüber externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, Partnern und der Öffentlichkeit. Mitarbeiter sollten nicht über die Presse vom Unternehmensverkauf erfahren.

### Energie-Entfaltung

Energie-Entfaltung ist der Mut zu Exzellenz. Dabei wird überprüft, ob die Organisationsstrukturen und Prozesse optimal gestaltet sind. Jeder im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter sollte entsprechend seiner Stärken und Schwächen eingesetzt und entwickelt werden. Insbesondere durch Unternehmenszukäufe sortiert sich die Organisationsstruktur in der Regel neu. Dies sollte mit großer Sorgfalt und Fingerspitzengefühl geschehen. Eine Strukturierung alleine auf dem Papier greift in der Regel zu kurz. Unternehmen sollten die Führungskräfte, die täglich mit den Mitarbeitern arbeiten, in diese Strukturüberlegungen mit einbeziehen, um hier – selbstverständlich unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Regelungen – die bestmögliche Struktur der Organisation zu etablieren. Wenn jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter in seiner jeweiligen Genius-Zone agieren und wirken kann, entsteht echter „Flow“.



## 02 | VERGÜTUNGSMANAGEMENT IM FUSIONSPROZESS

### ZERSTÖRERISCHE KRAFT ODER VERBINDENDES ELEMENT?

DR. UWE MACHWIRTH

Vergütung ist in der Regel nicht das Erste, an das man denkt, wenn es um einen hoffentlich erfolgreichen M&A-Prozess geht. Sicherlich, in der ersten Phase der großen Unsicherheit werden Leistungs- und Potenzialträger via „Bleibepremien“ an das Unternehmen gebunden, die Belegschaft wird in der Regel erst einmal dadurch beruhigt, dass die kollektivrechtlichen Vergütungsbestandteile für mindestens ein Jahr weitergezahlt werden. Das Tückische dabei ist nur, dass Vergütung dann anfängt wirksam zu werden, wenn keiner mehr so richtig damit rechnet: wenn die großen Veränderungsprozesse und -projektinitiativen abgeschlossen sind und Mitarbeiterbefragungen ergeben haben, dass doch auch nach der Fusion eigentlich noch alles gut ist. Dann beginnt der nagende Zweifel, ob die anderen Kollegen vielleicht doch das bessere Vergütungssystem haben, ob man vor der Fusion nicht viel mehr verdienen konnte und ob sich die Arbeit für einen selbst überhaupt lohnt. Man grübelt, ob das, für das man vergütet wird, auch dem entspricht, was man im Rahmen des Change-Prozesses für Vision, Leitbild und Unternehmenskultur so schön erarbeitet hat. Spätestens jetzt besitzt das Vergütungsmanagement das Potenzial, einen gelungenen Integrationsprozess nachträglich zu torpedieren.

Soweit sollte man es daher nicht kommen lassen. Denn es gibt viele Maßnahmen, die Sie ergreifen können, damit nicht nur dieser negative Effekt nicht auftritt, sondern vielmehr das Vergütungsmanagement eine Unterstützungs- und Stabilisierungsfunktion für die Integration einnimmt. Der Vorteil dabei ist: Geschäftsführung und Personalabteilung stehen hier nicht zu sehr unter Zeitdruck, durch die kollektivrechtlichen Zusicherungen entsteht ein Zeitpuffer von mindestens einem Jahr Zeit (s.o.), den es aber auch klug zu nutzen gilt.

Dabei sind hinsichtlich der Intensität für das Vergütungsmanagement grob zwei Fälle bei Unternehmenszusammenschlüssen zu unterscheiden:

- 1) Übernahme eines Unternehmens in einen (lockeren) Unternehmensverbund unter (teilweisem) Erhalt einer eigenen Identität und Selbstständigkeit.

Hier genügt sehr wahrscheinlich eine „Harmonisierung“ der Vergütungssysteme. Dies meint: Vergütungslogiken, die sich wie ein roter Faden durch den bestehenden Unternehmensverbund ziehen, sollten in das Vergütungsmanagement des übernommenen Unternehmens integriert werden, wobei eigene (bewährte) Logiken und Systeme durchaus erhalten bleiben können. Dies ist auch abhängig von der Frage, wie gut das bestehende Vergütungssystem des übernommenen Unternehmens tatsächlich funktioniert (Analyse!). Im Zweifel bietet sich hier die Möglichkeit eines „Relaunchs“ der Vergütungspolitik, gerade auch, wenn sich Führungs- und Unternehmenskultur ändern sollen.

- 2) Vollständige Integration eines Unternehmens mit kompletter Aufgabe der Eigenständigkeit.

Auf den zweiten Fall wird im Folgenden näher eingegangen. Bei richtiger Vernetzung des Vergütungsmanagements mit den anderen Projektprozessen der Integration eines Unternehmens wird das Vergütungsmanagement zu einem unverzichtbaren Eckpfeiler Ihres Change-Managements. Dabei haben sich drei Phasen etabliert:

#### **Phase 1: kurzfristige Bindung & Sicherheit**

Diese Phase beginnt schon während des Due-Diligence-Prozesses. Ist die Fusion erst einmal kommuniziert, gilt es, insbesondere bei den Leistungs- und Potenzialträgern darauf zu achten, dass sie nicht überstürzt das Unternehmen verlassen. Doch nicht nur diese (weil direkt ins Auge fallend) sind wichtige Zielgruppen Ihres „Retention“-Managements. Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung von zuverlässigen und pflichtbewussten sogenannten 9to5ern für die

glatte und störungsfreie Abwicklung von Prozessen. Dabei kann die beabsichtigte Bindungsdauer für diese Mitarbeitergruppe durchaus variieren. Eine eher kurzfristige Bindung könnte gerade dann von Interesse sein, wenn Sie durch die Fusion z. B. Standorte schließen müssen. Dann sind Sie nämlich darauf angewiesen, dass dort erfahrene Fachkräfte sitzen, die sich keine allzu große Sorgen machen, in der Region einen neuen Arbeitsplatz zu finden, die bestehenden Prozesse aber so gut beherrschen, dass sie den zu schließenden Standort geräuschlos und selbständig abwickeln können. Etwas anders sieht das bei erfahrenen Mitarbeitern aus, die viel Erfahrung und ein hohes fachliches Know-how mitbringen. Diese Mitarbeiter können extrem wichtig werden, sollten Sie beabsichtigen, Prozesse zu optimieren und zu verschlanken. Hier kann durchaus eine längere Bindungswirkung beabsichtigt werden.

Damit man die wichtigen Personen eben rechtzeitig (und rechtzeitig heißt hier: direkt nach der offiziellen Kommunikation) binden kann, muss ein entsprechend abgestufter monetärer Retention-Plan bereits fertig in der Schublade liegen, wenn die Kommunikation erfolgt.

### **Warum ist dies wichtig?**

Zum einen signalisiert es den Mitarbeitern und Führungskräften ein kompetentes und professionelles Vorgehen im Fusionsprozess, etwa in dem Sinne: Die Unternehmensführung weiß, was sie tut und ist gut vorbereitet, wenn sie selbst diese Aspekte schon berücksichtigt hat. Zum anderen geht es ja nicht nur um den monetären Effekt alleine, sondern auch um das Gespräch. Hier können die Führungskräfte ihren wichtigen Mitarbeitern vermitteln, dass sich das Unternehmen natürlich um seine Mitarbeiter Gedanken macht. Darüber hinaus kann Wertschätzung für den Mitarbeiter vermittelt werden, schließlich gehört er zu der Gruppe ausgewählter Menschen, um die man sich besonders kümmert. Und letztlich – und das ist nun der monetäre Aspekt – bleibt es nicht nur bei blumigen Worten und Absichtsbekundungen, sondern wird der Beweis gleich in harter Münze angetreten, nach dem Motto: Fakten schaffen – Gerüchten vorbeugen.

Für alle anderen Mitarbeiter gilt es, die Tatsache, dass die alten kollektiven Vereinbarungen (Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge) zumindest erst einmal für ein Jahr bestehen bleiben, positiv zu kommunizieren. Es sei denn, dass der Tarifvertrag des aufnehmenden Unternehmens

arbeits- oder kosteneffizientere Regelungen enthält. Dann ist es möglich und auch zu empfehlen, sofort auf die neuen Regeln umzusteigen. Allerdings sollte dann eine entsprechende Kompensation in Form einer Leistungs- oder Zielerreichungsprämie angeboten werden. Auf jeden Fall ist es besser – wenn man es sowieso vorhat – schnell mit dem alten Wohlfühltarifvertrag zu brechen, als diesen immer wie ein Damoklesschwert in der Gerüchteküche mitzuschleppen.

### **Phase 2: Analyse, Neukonzeption & Testing**

Hat man sich durch die oben beschriebenen Maßnahmen Zeit erkaufte, gilt es, diese jetzt klug zu nutzen. Zuerst einmal sollte man die bestehenden Vergütungssysteme (auch die eigenen, wenn noch nicht geschehen) gut analysieren. Folgende Schwerpunkte können sich dabei anbieten:

#### **Vergütungsniveau:**

Unternehmensgröße: Inwieweit sind die Vergütungsstrukturen größenabhängig? Aus einer Vielzahl von Vergütungsstudien weiß man, dass das Vergütungsniveau im Führungskräftebereich häufig abhängig von der Größe des Unternehmens – gemessen an Umsatz oder Mitarbeiteranzahl – ist. Welchen Einfluss hat also die Größe des Unternehmens auf die Vergütungsstrukturen?

#### **Erfolgsabhängigkeit:**

Über lange Zeit sehr erfolgreiche Unternehmen können ein gewisses Maß an „Erfolgsspeck“ aufgebaut haben. Hier muss man genau darauf achten, inwieweit

- a) eine echte Erfolgsabhängigkeit in der Vergütung gegeben ist, z. B. prozentuales Wachstum (Umsatz/Deckungsbeitrag/Ergebnis) gegenüber Vorjahr,
- b) Erfolg nur gegenüber einer relativ niedrigen Planzahl definiert ist oder
- c) vergangene Erfolge etwa das Vergütungsniveau im Bereich der fixen Vergütungselemente erhöht haben.

Das Problem des „Erfolgsspecks“ betrifft natürlich nicht nur das Vergütungsniveau, sondern kann sich auch auf die Frage effizienter Mitarbeiterstrukturen ausdehnen. Aber dies ist ein gesondertes Thema.

#### **Bezugsgröße des Vergütungsniveaus:**

- **Im Bereich des Tarifvertrags:** Zumindest jeder, der noch die Umstellung auf den ERA-Tarifvertrag mitgemacht hat, weiß, wie unterschiedlich sich Tarifeingruppie-

rungen lesen lassen und wie schnell sich in „historisch gewachsenen“ Tarifvertragsstrukturen gewisse Unstimmigkeiten einschleichen. Insofern ist es ratsam, die Tarifeinstufungen der an der Fusion beteiligten Unternehmen nicht als gegeben hinzunehmen, sondern einmal einen (wenn vielleicht auch nur stichprobenartigen) Vergleich einzelner Arbeitsplätze anzustellen. Das Ergebnis könnte überraschen.

- **AT-Bereich:** Nach welchem System wurden in den einzelnen Unternehmen die Stellenwerte festgelegt? Schon im Bereich der Stellenbewertung kommen ja sehr unterschiedliche Systeme zum Einsatz. Hier wäre zu prüfen, ob dies im Endeffekt überwiegend zu den gleichen Gehaltsbandzuordnungen führt. Ist dies der Fall, dann kann man einer Neubewertung nach einem einheitlichen System relativ entspannt entgegensehen. Oft ist es allerdings so, dass durch die unterschiedlichen Bewertungslogiken aber auch andere Gehaltsbänder und -niveaus geschaffen werden. Dann gilt es, sich für ein führendes System zu entscheiden und zügig in die Neubewertung einzusteigen. Bei großen Abweichungen sind Übergangsregelungen zu definieren. Noch komplizierter wird das Ganze, wenn sich nicht nur zwei unterschiedliche Stellenbewertungssysteme gegenüberstehen, sondern z. B. ein Stellenbewertungssystem und ein kompetenzbasiertes Vergütungssystem (competency based pay). Da die kompetenzbasierten Systeme in der Regel eine sehr enge Anbindung an das Thema Fach- und Führungskräfteentwicklung haben, sind hier nicht nur der rein monetäre Aspekt, sondern auch die dahinterliegenden Strukturen und Prozesse zu prüfen.

#### **Variable Vergütung:**

- **Konzept:** Schon auf Mitarbeiterebenen kann sich hier – je nach Tarifvertrag und dessen gelebter Umsetzung – ein deutlicher Unterschied in der Vergütung ergeben. Erlauben gerade modernere Tarifverträge durchaus, auch in nennenswertem Umfang die variable Vergütung als Entgeltelement zu nutzen, so kann bei älteren Tarifverträgen oder bei einer risikoaversen Anwendung des Tarifvertrages durchaus mit längeren Überzeugungsprozessen auf Mitarbeiter- und Betriebsratsseite gerechnet werden. Denn die Systeme sind

ja nicht ohne Grund risikofreudiger oder -averser ausgestaltet. Aber auch im AT-Bereich lohnt sich ein Blick auf die Strukturen und die Frage, wie viel des Gesamteinkommens tatsächlich variabel gestaltet ist.

- **Dynamik und Spannweiten:** Zu prüfen ist auch, welche Schwankungsbreiten (z. B. 0% - 200% Prämienreichung) die Systeme theoretisch zulassen und praktisch aufweisen (=wie viel Erfolgs- oder Leistungsabhängigkeit darf sein?). Und wie stark der monetäre Anreiz bei einer Verbesserung der Erfolgsbasis ansteigt (= wie steil ist die Prämienkurve in Relation zur Bemessungsgröße?). In dieser Steigung versteckt sich der Anspruch, den das Unternehmen an die Leistung seiner Mitarbeiter stellt. In der Schwankungsbreite, die das variable Vergütungssystem tatsächlich aufweist, zeigt sich die Fähigkeit oder das Wollen der Führungskräfte, wirklich zwischen ihren Mitarbeitern zu differenzieren.
- **Strategischer Bezug:** Variable Vergütungssysteme sollten konsequent auf die Unterstützung der Strategie des Unternehmens ausgerichtet sein. Da es durch die Fusion sowohl im übernommenen, wie im übernehmenden Unternehmen zu Strategieveränderungen kommen kann, sind die Vergütungssysteme in jedem Fall auf die neue Strategierichtung hin zu überprüfen und auszurichten.

Im Rahmen dieses Artikels kann nur kurz auf die wichtigen Analyseschwerpunkte eingegangen werden. Selbstverständlich ist diese Aufzählung nicht umfassend. Weitere Diskussionspunkte könnten (und sollten) zum Beispiel sein:

- Ausmaß der Einbindung von hard & soft facts
- Integration der Performance-Management-Systeme in die Vergütung
- Qualitätssicherung & Transparenz
- Verantwortlichkeiten klar setzen und Aufgabenbereiche abgrenzen (z. B. Kundengebiete)
- Arbeitszeit & flexible Gestaltung der Arbeitszeit
- etc.



### Neukonzeption:

Aus den gewonnenen Informationen und den Informationen, die sich im Rahmen des laufenden Change-Prozesses zur Integration ergeben, gilt es nun, ein neues Vergütungssystem zu konzipieren. Hier ist es wichtig, sich gedanklich „auf die grüne Wiese“ zu begeben und ohne historischen Ballast zu schauen, welche Ausgestaltung des Vergütungssystems unter den Aspekten Unternehmens- und Führungskultur einerseits und strategischer Ausrichtung andererseits wirklich sinnvoll ist. Erfahrungsgemäß klingt dies leichter als es ist, zumal, wenn man bereits an der Entwicklung des bestehenden Vergütungssystems mit viel Herzblut beteiligt war. Aber dieser Grüne-Wiese-Ansatz ist wichtig, damit einem nicht die Historie den Weg in die Zukunft verstellt.

Dabei kann man gar nicht genug betonen, wie wichtig bei der Neukonzeption eine intensive Abstimmung mit den Ergebnissen des begleitenden Change-Prozesses ist. Ziel muss es sein, die angestrebten Werte und Ziele sowie die angestrebte (Führungs-) Kultur sichtbar in das Vergütungssystem zu integrieren. So kann nochmals der Beweis angetreten werden, dass es dem Management mit der (Neu-)Ausrichtung tatsächlich ernst ist. Auf den bedeutsamen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und erfolgreichem Vergütungsmanagement bin ich ja schon im MAGAZIN 2-2018 näher eingegangen.

### Testing:

Auch das beste Konzept sollte erst in der Praxis geprüft werden, bevor es in der Breite eingeführt wird. In aller Regel treten in der Testphase neue Erkenntnisse auf, die es notwendig machen, das System noch etwas zu kalibrieren. Es hat sich bewährt, hier mit Abteilungen zusammenzuarbeiten, deren Führungskräfte Neuem gegenüber aufgeschlossen und zu konstruktivem Feedback fähig sind. Auch ist es wesentlich leichter, Mitarbeiter und Betriebsrat von der Sinnhaftigkeit des neuen Vergütungssystems zu überzeugen, wenn es sich in der Praxis schon bewährt hat.

### Phase 3: Roll-Out

Vergütung ist immer ein überaus beliebtes Thema für Flurfunk und Gerüchteküche. Schon dieser Umstand alleine erfordert eine klare Kommunikationsstrategie. Da aber das Vergütungsmanagement aufgrund des oben beschriebenen Prozesses und der „Besitzstandswahrungsfristen“ häufig eines der letz-

ten Themen im direkten Change-Management einer Fusion ist, kann dies auch ganz anders genutzt werden, nämlich ganz explizit als Schlussstein, der alle kritischen Themen nochmals aufgreift, beantwortet und zusammenführt. Das Roll-Out des Vergütungsmanagements bietet sich durch die strategierorientierte Gestaltung der Vergütung geradezu an, den Gesamtprozess, den das Management, die Führungskräfte und die Mitarbeiter in den letzten 1-1,5 Jahren gegangen sind nochmal zu erklären, den „roten Faden“ nochmals für alle sichtbar zu spinnen:

- 1) Wo wollen wir hin (Vision)?
- 2) Wie wollen wir uns hierfür zukünftig am Markt positionieren (Mission)?
- 3) Warum waren X und Y dafür die beiden ideal zueinander passenden Unternehmen (trotz aller Reibung, die während der Fusion aufgetreten ist)?
- 4) Welches sind die nächsten wichtigen Schritte, Ziele oder Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen (Strategie)?
- 5) Wie erfahren wir, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen (Key-Performance-Indicators)?
- 6) Wie und auf welche Weise können Sie daran partizipieren (Vergütungsmanagement)?

Nutzen Sie den Roll-Out des Vergütungsmanagements, um den Fusionsprozess offiziell abzuschließen. Verbinden Sie hier noch mal alle losen Fäden, alle (positiven und negativen) Erkenntnisse aus dem Fusionsprozess, und richten Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter nochmals auf die nächsten wichtigen Ziele und deren Messgrößen hin aus. Dann wird Ihr Vergütungsmanagement nicht zum Torpedo unter der Wasseroberfläche, sondern zum gelungenen und motivierenden Schlussstein Ihres neuen Gebäudes!

## 03 | INTERVIEW MIT VERA MORGENSCHWEIS ZUM THEMA TEAMFÜHRUNG IN DER ZUKUNFT EIN PARADIGMENWECHSEL DER ZUSAMMENARBEIT?

### VICTORIA GERARDS

Vera Morgenschweis arbeitet als Scrum Master in der Haufe Group, die sich immer stärker zu einem Unternehmen mit kunden- und mitarbeiterzentriertem Arbeitsumfeld wandelt. Sie hat die spannende Aufgabe, Teams auf dieser Reise zu begleiten. Im ersten Teil des Interviews mit Victoria Gerards (erschieden im MAGAZIN 3-2018) sprach sie über ihre Erfahrungen und Beobachtungen zum Thema Teamführung – früher, heute und in der Zukunft. Im zweiten Teil des Interviews sprechen die beiden über den Paradigmenwechsel der Zusammenarbeit, der sowohl im Scrum-Framework zentrales Schlüsselement ist, als auch hilfreiche Hinweise und Impulse für neugebildete Teams im Rahmen einer Post-Merger-Integration bietet.

**Victoria Gerards:** Frau Morgenschweis, im ersten Teil unseres Interviews sprachen Sie über die veränderte Arbeitsweise in Teams durch die Scrum. Lassen Sie uns nun einen detaillierteren Blick darauf werden. Wie sehen Sie das Paradoxon, dass das Arbeiten nach dem Scrum-Framework auf der einen Seite stark strukturiert und organisiert ist und auf der anderen Seite den handelnden Akteuren viel Freiraum bringt?

**Vera Morgenschweis:** Ich glaube, dass es die festen Rituale gerade beim Arbeiten mit dem Scrum-Framework braucht, um eine gewisse Stabilität zu haben. Das ist auch eine Form von Kultur, die dabei entsteht. Diese Ritualisierung, die wir z. B. auch aus religiösen Ursprüngen, Zünften oder Vereinen kennen, gibt uns ein Gefühl von Zugehörigkeit, Geborgenheit, Sicherheit und Stabilität. Ich denke, dass die vorgegebenen Rituale im Scrum, dort nennt man sie „Events“, in der Agilität sehr wichtig sind. Sie geben uns in der Dynamik, die von außen auf uns einwirkt, und in der Entwicklung von komplexen Produkten, einen guten Halt und eine gewisse Sicherheit. Es sind feste Punkte, auf die man sich immer beziehen kann und die dem Ganzen Stabilität geben. Gleichzeitig bleibt dem Produkt-Owner die notwendige Flexibilität, auf dynamische Markteinflüsse zu reagieren und dem Entwickler-Team die Freiheit in der Lösungs-Umsetzung.

**Victoria Gerards:** Also eher als eine gute Ergänzung, weniger als ein Paradoxon?

**Vera Morgenschweis:** Ja. Aus meiner Sicht sind gerade in der Transformation die Rituale bzw. Events wichtig. Auch wenn sie für viele anfangs manchmal hamsterradmäßig erscheinen mögen. Vielleicht auch geprägt aus den bisher bekannten Mustern: Man muss doch immer „alles schaffen“, man muss sehr stark wirken und man hat dadurch das Gefühl, den Zielen nur noch hinterherzuhecheln. Bei Scrum gibt das Team zu jedem Sprint ein Commitment ab, was es in dem Sprint erreichen will. Sprint für Sprint einigt sich das Team gemeinsam auf ein Sprintziel und auf die zu erledigenden Aufgaben. Ich beobachte dann, dass es anfangs für die Teams in erster Linie wichtig ist, dass sie alle Aufgaben, die sie für einen Sprint festgelegt haben, unbedingt schaffen wollen, egal wie, und sie dann auch schon mal schnell in dieses „Hamsterrad“ geraten. Dann helfen die nach jedem Sprintende regelmäßig stattfindenden Retrospektiven, gemeinsam zu lernen, dass neben dem reinen „Schaffen“ von Aufgaben, auch andere Dinge für das Team wichtig sind.

Gemeinsam spricht das Team in den Retrospektiven darüber, was es im letzten Sprint in seiner Effektivität behindert hat. Dabei werden Beobachtungen geteilt und reflektiert, und dann klärt sich meist, warum das Team am Ende nicht das geschafft hat, was es schaffen wollte. Das Team zieht dann Erkenntnisse daraus, was es wie konkret im nächsten Sprint verbessern will. Das geschieht Sprint für Sprint. Es geht also auch darum, gemeinsam kontinuierlich zu lernen und sich zu verbessern. Die Aufgabe des Scrum-Masters ist es, dem Team bei dieser Entwicklung zu helfen. Mit dem Team gemeinsam herauszufinden, welche Rolle andere Faktoren in der täglichen Arbeit haben und welchen Einfluss diese auf die Entwicklung im Team haben. Hier meine ich Entwicklung im mehrfachen Sinne: Entwicklung am Produkt, im Team, an der Kultur, in der Organisation und darüber hinaus.



## VERA MORGENSCHWEIS

Vera Morgenschweis arbeitet als Scrum-Master in der Haufe Group, die sich immer stärker zu einem Unternehmen mit kunden- und mitarbeiterzentrierten Arbeitsumfeld wandelt. Sie hat die spannende Aufgabe, Teams auf dieser Reise zu begleiten. Im Gespräch mit Victoria Gerards spricht sie über ihre Erfahrungen und Beobachtungen zum Thema Teamführung – früher, heute und in der Zukunft.

Als Scrum-Master unterstützte ich sowohl das Team als Ganzes als auch die einzelnen Mitglieder dabei, bestmöglich mit den gesetzten Aufgaben und den einwirkenden Einflüssen umzugehen. Denn, wenn vorher festgelegte Aufgaben im Sprint nicht erledigt werden konnten, stellen die Teams in den Retrospektiven meistens fest, dass es Gründe dafür gab, warum man es nicht geschafft hat. Manchmal sind es Gründe, die das Team nicht oder nur schwer beeinflussen kann. Stellt das Team jedoch fest, dass es sie beeinflussen kann, bespricht man dann, wie es zukünftig besser agieren kann und welche konkreten Maßnahmen es dabei unterstützen, dass es zu einer Verbesserung kommt. In einer der nächsten Retrospektiven prüfe ich dann gemeinsam mit dem Team, ob die Maßnahmen wirken oder ob weitere Anpassungen notwendig sind.

Die Retrospektiven sind für mich das wichtigste Event bei Scrum. Sie zeigen den Teams, dass es nicht nur um das reine Abhaken von Aufgaben geht, sondern darum, welche Wirkung Einflussfaktoren auf einen selbst, das Team und somit auch auf die Aufgabe haben. So geht es in der Retrospektive auch darum, wie gut hat die Zusammenarbeit im Team oder mit anderen Teams geklappt. Wie gut die Qualität des Produkts und die Zufriedenheit der Kunden ist. Und auch wie zufrieden ich selbst mit meiner Arbeit und meiner Arbeitsweise bin, was mir hilft, nicht in dieses Hamsterrad zu geraten. Es braucht meist einige Zeit, bis sich bei den einzelnen Mitarbeitern und in den Teams ein Verständnis dafür entwickelt, welchen Beitrag die Gesamtheit und jeder Einzelne dazu leisten kann. Wenn der

Scrum-Master die Retrospektive gut begleitet, wird organisationales Lernen unterstützt und gleichzeitig eine gute Feedback-Kultur gefördert. Für mich persönlich sind dies beides wichtige Bestandteile bei der Entwicklung von stärker selbstorganisiert geführten Unternehmen.

**Victoria Gerards:** Und wie sehen Sie diesen Konflikt: Einerseits ist im Agilen System der Freiraum zur Selbstorganisation und -entfaltung da. In ihrer Organisation gibt es ja auch die Erlaubnis, sich diesen Freiraum zu nehmen. Andererseits haben wir in Deutschland eine starke Leistungsgesellschaft und die Begrifflichkeiten „Scrum“ (= Gedränge) und „Sprint“ (= Spurt) gehören ja auch zum Druck erzeugenden Vokabular?

**Vera Morgenschweis:** Das stimmt, das war für mich eine wichtige Erkenntnis, dass diese Begriffe und die Bilder, die man im Kopf damit verbindet, tatsächlich einen anderen Eindruck vermitteln. Arbeitet man nach Scrum, stehen die Begrifflichkeiten allerdings so fest. Wenn man also mit den Teams anfängt, nach dem Scrum-Framework zu arbeiten, kann man vielleicht versuchen, andere Bilder für diese Begriffe zu erzeugen. Das ist vielleicht eine neue Art der Teamfindung oder -entwicklung: Es findet für sich eine Form oder ein Bild, einen Geschmack oder ein Gefühl dafür, wie es sich selber sieht. Gleiches gilt für den Begriff des Scrum-Masters oder des Produkt-Owners. Auch ich habe für mich mein eigenes Bild des Scrum-Masters entwickelt.

**Victoria Gerards:** Vielen Dank für das Gespräch!

## 04 | TEAM & ZUSAMMENARBEIT MÜSSEN SICH NEU FINDEN

### WIE TEAMS ERFOLGREICH ZUSAMMENWACHSEN KÖNNEN

#### VICTORIA GERARDS

Wenn sich Unternehmen zusammenschließen, dann hat das unmittelbare Auswirkungen auf die Teams in beiden Unternehmen, dem übernehmenden und dem übernommenen. Viele Fragen und Ängste werden aufgeworfen, wie es wohl nach dem Zusammenschluss weitergehen mag. Von echten Existenzängsten, weil die eigene Stelle in Gefahr ist, bis hin zu der Frage nach der Fortführung der Rolle, der Aufgaben, des Verantwortungsbereichs und zuletzt des persönlichen Status ist die Bandbreite sehr groß. Neben einer kontinuierlichen Kommunikation der Geschäftsführung in Bezug auf übergreifende Themen, Strategien, Ziele, Maßnahmen etc. gilt es auch auf der Teamebene verschiedene Faktoren in den Blick zu nehmen. Dabei spielen die jeweiligen Führungskräfte eine große Rolle, die den Veränderungsprozess frühzeitig und nachhaltig begleiten, steuern und moderieren.

In der Praxis hat sich ein frühzeitiges persönliches Kennenlernen der neuen Kollegen bewährt. Durch das direkte Gespräch und den persönlichen Kontakt werden in der Regel Berührungsängste abgebaut und „die anderen“ werden von einer bedrohlichen Gruppe zu Kollegen, die letzten Endes im gleichen Boot sitzen. Viele Fragen und Irritationen lassen sich über den persönlichen Kontakt deutlich leichter klären und so Missverständnisse und Konflikte vorbeugen. Neben einer persönlichen Vorstellung sollte bei dem Kennenlernen auch die bisherige Rolle, Arbeitsweise und Ausrichtung/Fokussierung beschrieben werden, so dass die neuen Kollegen verstehen können, warum bisher Dinge entsprechend gehandhabt wurden.

Ein persönliches Kennenlernen reicht für die erfolgreiche Integration natürlich nicht aus. Wichtig ist darüber hinaus auch die gemeinsame Ausrichtung als Team, d. h. die Definition gemeinsamer Ziele und einer Vision. Was will das Team in Zukunft gemeinsam erreichen? Was kann es nun tun, was es vorher vielleicht nicht konnte? Welche Möglichkeiten eröffnen sich durch den Zusammenschluss? Basierend auf der Team-Vision und den Team-Zielen soll-

ten auch die Rollen der einzelnen Mitglieder noch einmal explizit definiert und geklärt werden. Welche Erwartungen gibt es an die verschiedenen Rollen? Welche Ziele und Aufgaben gehören zu welcher Rolle? Wie greifen die unterschiedlichen Rollen im Team ineinander und wie funktioniert dann die gemeinsame Zusammenarbeit? Wie soll in Zukunft Kommunikation und Abstimmung im Team erfolgen, wie laufen Entscheidungsprozesse ab und wer ist für welche Entscheidungen verantwortlich?

Neben der Klärung dieser Punkte in den jeweiligen Teams, gilt es auch, die Zusammenarbeit zwischen den Teams noch einmal zu betrachten und insbesondere an den zentralen Schnittstellen in einem gemeinsamen Prozess so zu bearbeiten, dass der Informationsfluss und eine konstruktive Zusammenarbeit gewährleistet sind.

Team & Zusammenarbeit basieren also zentral auf dem persönlichen und menschlichen Kontakt und Austausch. Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass dieser Kontakt und Austausch am Anfang zumindest einmal in Form eines persönlichen Kennenlernens stattfinden sollte und im Weiteren dann auch über Videokonferenzen und telefonisch fortgeführt werden kann. Dabei spielt die Führungskraft eine moderierende Rolle. Die unterschiedlichen Emotionen, die vor, während und nach einer Integration entstehen, sollten durch die Führungskraft empathisch wahrgenommen werden. Je nach Bedarf liegt es auch in der Verantwortung der Führungskraft, mit den Emotionen der Mitarbeiter während des Veränderungs- und Integrationsprozesses umzugehen und diese in eine zusehendermaßen zuverlassliche, motivierende und optimistische Haltung zu verändern.

## 05 | FÜNF TIPPS FÜR EINE GELUNGENE INTEGRATION

### BRITTA KAMANN

Je nach Bewertungsmaßstab sind bis zu 80 Prozent der Unternehmensfusionen und -übernahmen nicht erfolgreich. Ein häufiger Grund: Die Verantwortlichen konzentrieren sich zu sehr auf rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte. Die Unternehmenskultur als Schlüssel der gelungenen Integration bleibt dabei außer Acht.

Der Erfolg liegt darin, auch den „Culture Clash“ zu verhindern und soziale Vorgänge zu steuern. Mehr als bei jedem anderen Change-Vorhaben läuft die Zeit bei einer Post-Merger-Integration gegen die Verantwortlichen. Für Unternehmensführer ist es oft ein Highlight ihrer Karriere, wenn sie stolz verkünden können: Unser Unternehmen übernimmt einen ehemaligen Wettbewerber. Entsprechend zuversichtlich sind zu diesem Zeitpunkt meist ihre Zukunftsprognosen: „Durch die Übernahme steigt unser Marktanteil um 30 und unser Umsatz um 40 Prozent. Außerdem können wir hohe Synergieeffekte erzielen. Dadurch eröffnen sich uns neue Perspektiven.“

Mitarbeitern, Führungskräften und anderen Beteiligten ist zwar klar, dass der Prozess etwas Zeit braucht – in der Theorie. In der Praxis folgt die Ernüchterung schnell. Unternehmensführer unterschätzen häufig die Tücken des damit verbundenen Integrationsprozesses, der sogenannten Post-Merger-Integration – speziell auf der kulturellen Ebene. Denn die Kultur eines Unternehmens lässt sich, anders als dessen Strukturen und Prozesse, nur begrenzt mit Instrumenten wie Organigrammen und Ablaufdiagrammen erfassen. Ihre Entwicklung lässt sich auch nur sehr bedingt am „Reißbrett“ planen. Und mit fortschreitender Dauer wachsen die Unsicherheiten und Ängste bei den Angestellten. In dem Moment nehmen oft die besten Mitarbeiter ihr Schicksal in die eigene Hand und Kunden oder Lieferanten orientieren sich in andere Richtungen. Neben einer klaren strategischen Logik sowie der Schnelligkeit und Qualität der Integration kommt es daher besonders auf gute Kommunikation nach innen und außen an.

### Wie kann der Integrationsprozess wirksam begleitet werden?

#### Sorgen und Ängste ernst nehmen

Große Veränderungen in Unternehmen lösen bei den Mitarbeitern stets Unsicherheiten und Ängste aus – denn hierbei gibt es neben Gewinnern stets auch Verlierer. Oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden. Diese meist diffusen Ängste und Befürchtungen müssen aufgefangen werden. Sonst verdichten sie sich zu Widerständen.

Bei Fusionen können unter anderem folgende Ängste zu Widerständen führen:

- Angst vor Einkommenseinbußen,
- Angst vor einem Arbeitsplatzverlust,
- Angst vor neuen Aufgaben,
- Angst vor dem Verlust wichtiger persönlicher Beziehungen (zum Beispiel aufgrund einer Versetzung),
- Angst vor einem Verlust an Sozialprestige,
- Angst vor dem Verlust von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen und
- Angst vor geringeren Entwicklungs-/Karriere-Chancen.

Diese Ängste werden in der Regel umso größer, je länger die Mitarbeiter nicht wissen: „Was kommt auf mich zu?“ Deshalb sollte das Management diese Fragen so schnell wie möglich beantworten. Sonst beginnt die Gerüchteküche zu brodeln und der Veränderungsprozess erscheint für die Mitarbeiter in einem stets negativeren Licht. Deshalb stellen sich sogar Personen gegen ihn, die faktisch zu den Gewinnern zählen. Nehmen Sie daher im Post-Merger-Integrationsprozess Sorgen und Ängste sehr ernst!

#### Informieren und kommunizieren

Viele Führungskräfte sind überzeugt: „Wir sollten die Mitarbeiter erst informieren, wenn alles „in trockenen Tüchern“ ist, sonst erzeugen wir Unsicherheit.“ Fusionsprozesse lassen sich aber nicht im Voraus im Detail planen. Viele Entscheidungen haben einen vorläufigen Charakter

– auch, weil nicht alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen genau erfasst werden können. Oft genug führt konterkarierendes Sicherheitsdenken die Unternehmensführung dazu, die Betroffenen falsch, unvollständig oder gar nicht zu informieren.

Dieses Informationsvakuum nährt Gerüchte und Halbwahrheiten, die wiederum Ängste schüren. Deshalb sollte im Vorfeld jeder Fusion ein Kommunikationskonzept erstellt werden – mit folgenden Zielen:

- Verständnis für die Notwendigkeit der Fusion schaffen,
- Vertrauen für die damit verbundenen Entscheidungen aufbauen, Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzeugen,
- Motivation für die einzelnen Schritte erzeugen und
- die Basis für die Identifikation mit dem neuen Unternehmen schaffen.

### **Kulturelle Unterschiede analysieren**

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur. Fusionieren zwei Unternehmen, entbrennt meist ein Kampf um das neue Leitbild. Diesen Post-Merger-Prozess gewinnt, sofern dieser nicht gesteuert wird, in der Regel das übernehmende Unternehmen, selbst wenn offiziell eine „Hochzeit unter Gleichen“ verkündet wird. Der „Übernehmer“ dominiert also das übernommene Unternehmen. Dies verstärkt die Ressentiments von dessen Mitarbeitern, was zu unnötigen Widerständen führt. Daher empfiehlt es sich, bei Fusionen eine Analyse durchzuführen, welche Elemente in den Kulturen der beiden Unternehmen die Zielerreichung fördern und deshalb in die neue Kultur einfließen sollten.

Beim Versuch, eine Unternehmenskultur zu verändern, spielen Unternehmensführung und Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Sie alle müssen die neue Kultur vorleben. Jeder Versuch, Kulturveränderungen ausschließlich über das mittlere Management herbeizuführen, scheitert. Unterschätzt werden darf auch nicht die Langwierigkeit von kulturellen Veränderungsprozessen. Sie dauern in der Regel mindestens drei Jahre.

### **Zeit für Trauer über die verlorene Corporate Identity**

Jedes größere Unternehmen investiert viel Zeit und Geld in den Aufbau einer Corporate Identity,

also einer Firmenkultur. Die Mitarbeiter sollen stolz auf „ihr Unternehmen“ sein und sich mit ihm identifizieren. Bei einer Fusion bricht – speziell beim übernommenen Unternehmen – diese Identität weg.

Vielen Mitarbeitern, insbesondere denen, die sich stark mit ihm identifizieren, fällt es schwer, sich vom bisherigen Unternehmen mit all seinen Gepflogenheiten und Ritualen zu verabschieden. Sie trauern. Im Privatleben gehen wir selbstverständlich davon aus: Ein „Abschiednehmen“ erfordert Zeit. Im Unternehmenskontext existiert hierfür meist kein Verständnis. Ein vorübergehend lethargisches und manchmal sogar aggressives Verhalten wird oft nicht als Ausdruck von Trauer interpretiert und respektiert.

Menschen können zumeist erst wieder eine neue Bindung eingehen, wenn die alte „verdaut“ ist. Dies gilt es auch beim Planen von Integrationsprozessen zu bedenken.

### **„Überparteilichkeit“ wahren**

Bei Fusionen werden oft in sehr kurzer Zeit folgenschwere Entscheidungen getroffen – unter anderem über IT-Systeme, Stellenbesetzungen, Markt- und Produktstrategien. Häufig setzt sich dabei nicht das bessere, sondern das Konzept des Übernehmers durch. Felder werden besetzt und Territorien neu verteilt, wobei auch Eigeninteressen eine große Rolle spielen. Deshalb sollten die Unternehmenslenker auf eine gewisse „Überparteilichkeit“ achten, damit insbesondere im übernommenen Unternehmen keine überflüssigen „Verlierer“ produziert werden, die den Prozess blockieren.

Fusionen sind ein schwieriges Geschäft – auch, weil die eigentliche Arbeit erst nach Vertragsabschluss und dem Verkünden der Fusion beginnt. Unternehmensführer sollten sich bewusst sein: Eine gelungene Integration gibt es nicht zum Nulltarif. In den Monaten und Jahren nach dem Verkünden der Fusion muss das Unternehmen viel Energie in das Gestalten dieses Prozesses investieren. Zudem sollte dieser Prozess professionell gesteuert und durch externe Experten begleitet werden – unter anderem, um sicherzustellen, dass bei den (Folge-)Entscheidungen stets die drei Aspekte „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ beachtet werden, die sich wechselseitig beeinflussen.

## 06 | INTERVIEW MIT HEIKKI HALLILA ÜBER DIE INTEGRATION DER PNEUMOTEC GMBH IN DIE FASTEMS SYSTEMS GMBH

### VICTORIA GERARDS

Heikki Hallila wurde 1982 in Helsinki, Finnland, geboren. Sein Ingenieur- und Management-Studium absolvierte er an der finnischen Lappeenranta University of Technology, wo er sich in seiner Masterarbeit bereits mit dem Flexible Manufacturing System (FMS) von Fastems beschäftigte. Seit 2007 war er bei Fastems in Finnland in verschiedenen Positionen im Vertrieb tätig. 2014 wurde er zum Sales Area Manager für Europa ernannt und schließlich Anfang 2015 in die Geschäftsführung von Fastems Systems in Issum, Nordrhein-Westfalen, berufen. Die Fastems Systems GmbH hat im Jahr 2012 die Pneumotec GmbH in Issum übernommen. Über seine Erfahrungen aus der Post-Merger-Integration berichtet Heikki Hallila im Interview mit Victoria Gerards.

**Victoria Gerards:** Herr Hallila, wie haben Sie den Prozess der Übernahme von Pneumotec erlebt?

**Heikki Hallila:** Der eigentliche Unternehmenskauf lief grundsätzlich relativ zügig und glatt. Fastems wollte durch die Akquisition auch einen Produktionsstandort in Deutschland haben. Mit Pneumotec haben wir damals eine Firma gefunden, die genau diese Voraussetzung bot und vom Geschäftsmodell und der Unternehmensausrichtung zu uns gepasst hat. Darüber hinaus haben auch viele andere Rahmenbedingungen gestimmt. 2012 hat Fastems Pneumotec gekauft, allerdings haben wir die Organisation bis 2014 als eigenständige Einheit in der Fastems-Gruppe autark laufen lassen. Diese Zeit haben wir genutzt, um die Kollegen, Strukturen und Prozesse, aber auch die Kunden und Lösungen von Pneumotec genau kennenzulernen. In der Zeit führte der Managing Director die Geschäfte unter dem Pneumotec-Brand fort.

**Victoria Gerards:** An welcher Stelle wurde Pneumotec dann zu Fastems?

**Heikki Hallila:** 2014 haben wir mit der Integration begonnen. Zuerst haben wir mit der System-Integration gestartet, also unter an-

derem mit den Design-Tools. Langsam, aber sukzessive haben wir dann auch Kommunikations-Tools und -Plattformen integriert, die die verschiedenen Standorte miteinander vernetzt haben. Dabei lag unser Fokus darauf, nur Dinge zu implementieren, die auch funktionieren und einen Mehrwert stiften, und nicht um jeden Preis alles neu zu machen. Im Sommer 2014 haben wir dann entschieden, dass es an der Zeit sei, den nächsten Schritt der Integration zu gehen. So bin ich mit meiner Familie nach Deutschland gezogen und habe die Funktion des Managing Directors übernommen. Ziel war es, nun ein echtes Fastems-Unternehmen innerhalb der Gruppe zu entwickeln. Dabei war die Kultur für uns der Orientierung gebende Leuchtturm.

**Victoria Gerards:** Was waren dann die einzelnen Schritte?

**Heikki Hallila:** Zunächst haben wir die verschiedenen Gesellschaften, die es zu dem Zeitpunkt in Deutschland gab, in eine Gesellschaft, die Fastems Systems GmbH, überführt um eine klare und eindeutige Struktur und ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen. Das war der erste Schritt.

Als nächstes mussten wir mit den Größenunterschieden der Organisation umgehen. Die deutsche Organisation war auch nach dem Zusammenschluss eine verhältnismäßig kleine Einheit gegenüber der finnischen bzw. globalen Fastems-Organisation, die auf Grund ihrer Größe automatisch auch mehr Prozesse und Strukturen hatte. Die deutsche Organisation hatte zu dem Zeitpunkt noch keine Erfahrungen darin, wie es ist, Teil einer größeren Organisation und einer internationalen Gruppe zu sein. Das war ohne Zweifel eine große Herausforderung.

**Victoria Gerards:** Bei der Integration einer nationalen Einheit in eine internationale Struktur spielen dann ja insbesondere auch kulturelle Aspekte eine zentrale Rolle.

**Heikki Hallila:** Absolut. Die Mitarbeiter mussten also nicht nur lernen, mit neuen Strukturen und Prozessen zurechtzukommen, sondern vor allem auch interkulturelle Kompetenz aufzubauen. Das fing bei der Sprachkompetenz an, denn nicht alle Kollegen in Deutschland sprachen am Anfang gut Englisch. Aber auch das Geschäftsgebaren ist in Deutschland anders als in Finnland. Das eine ist nicht besser als das andere, aber es gibt nun mal Unterschiede. Wichtig ist, dass die Kollegen aus der übernehmenden Einheit, in unserem Fall Finnland, die Unterschiede zu Deutschland kennen und verstehen und dass die Kollegen in der übernommenen Einheit, also die deutschen Kollegen, die Unterschiede zu Finnland kennen und verstehen. Nur durch gegenseitiges Kennen und Verstehen kann eine fruchtbare Zusammenarbeit ermöglicht werden. Dieser Prozess ist nicht mit einem Gespräch getan, sondern ein kontinuierlicher, langfristiger Entwicklungsweg. Nur so kann eine gemeinsame Basis für Zusammenarbeit geschaffen werden.

Hilfreich war für uns sicherlich auch unser Kulturprozess „The way we rock“, den wir dann nach dem Merger gemeinsam mit allen Mitarbeitern entwickelt haben, so dass unsere gemeinsame Kultur und Werte zusammen herausgearbeitet und nicht übergestülpt wurden.

**Victoria Gerards:** Was würden Sie aus heutiger Perspektive anders machen, wenn sie die Zeit zurückdrehen könnten?

**Heikki Hallila:** Ich würde vor allem den Prozess der IT-System-Integration beschleunigen. Hier hatten wir keine designierten Mitarbeiter, die mit vollem Fokus an der Integration gearbeitet haben, sondern die Mitarbeiter haben das nebenbei als zusätzliche Aufgabe gemacht. Da-

durch hat diese Phase entsprechend lange gedauert. Könnte ich die Zeit zurückdrehen, würde ich für die verschiedenen zu integrierenden Prozesse und Strukturen Mitarbeiter konkret freistellen, die vollfokussiert die Integration managen. Dadurch kann der Übergang zügiger und mit weniger Reibungsverlust erfolgen. So gibt es weniger Potenzial für Frust und Effizienzverlust.

**Victoria Gerards:** Was ist aus Ihrer Sicht das Geheimrezept für eine erfolgreiche Integration?

**Heikki Hallila:** Ganz klar Kommunikation. Das Kommunikations- und Informationsbedürfnis im Zusammenhang mit einem Unternehmenskauf ist auf allen Seiten enorm. Viele Dinge müssen mehrmals erklärt werden und hier darf man nicht die Geduld verlieren. Insbesondere die Gründe für den Kauf und die Möglichkeiten, die sich dadurch für alle Beteiligten auftun, gilt es immer wieder zu betonen und den Kontext und Zusammenhang mit der Unternehmensvision und -strategie herzustellen. Bei der Kommunikation sollte man also ein hohes Maß an Sorgfalt walten lassen und ausreichend in Zeit und Qualität der Kommunikation investieren. Das betrifft die kollektive Kommunikation an die Belegschaft genauso wie die individuelle Kommunikation mit dem einzelnen Mitarbeiter und die Information und Kommunikation mit Kunden und der Öffentlichkeit. Alle internen und externen Stakeholder müssen ihren Informationsbedürfnissen entsprechend angesprochen und betreut werden. Dies hält das Vertrauen aufrecht – und stärkt es sogar. Auf diese Weise können die positiven Aspekte und Chancen aus der Integration kurz-, mittel- und langfristig in erfolgreiches Geschäft transferiert werden.

**Victoria Gerards:** Vielen Dank für das Gespräch!

**AUSBLICK**  
Ausgabe 1-2019 erscheint am 2. Januar 2018

**TITELTHEMA:**  
Unser Ego - Triebkraft oder Hemmnis für Exzellenz und Erfolg?





## HEIKKI HALLILA

Heikki Hallila wurde 1982 in Helsinki, Finnland, geboren. Sein Ingenieur- und Management-Studium absolvierte er an der finnischen Lappeenranta University of Technology, wo er sich in seiner Masterarbeit bereits mit dem Flexible Manufacturing System (FMS) von Fastems beschäftigte. Seit 2007 war er bei Fastems in Finnland in verschiedenen Positionen im Vertrieb tätig. 2014 wurde er zum Sales Area Manager für Europa ernannt und schließlich Anfang 2015 in die Geschäftsführung von Fastems Systems in Issum, Nordrhein-Westfalen, berufen. Die Fastems Systems GmbH hat im Jahr 2012 die Pneumotec GmbH in Issum übernommen.

IM NETZ  
[www.fastems.de](http://www.fastems.de)



## 07 | KOMMUNIKATION & BEZIEHUNGEN

### SCHLÜSSELELEMENTE WÄHREND DES GESAMTEN INTEGRATIONSPROZESSES

#### VICTORIA GERARDS

Für alle Unternehmen ist eine authentische, transparente und ehrliche Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens von hoher Relevanz. Diese gilt ganz besonders vor, während und nach Unternehmenszusammenschlüssen. Denn nicht nur unter den Mitarbeitern ist das Kommunikations- und Informationsbedürfnis hoch, sondern auch bei den Stakeholdern außerhalb des Unternehmens.

#### **Bindung ist innerhalb und außerhalb des Unternehmens wichtig**

In der Regel kauft ein Unternehmen ein anderes, um sich strategisch besser aufzustellen, sich spezielle Kompetenzen oder Ressourcen zu eigen zu machen oder neue, andere Kundengruppen zu erschließen. Immer geht es um Wachstum und Verbesserung der Marktposition. Damit verbunden ist immer auch der Wunsch, insbesondere die Leistungs- und Potenzialträger des Unternehmens zu halten. In Zeiten des Fachkräftemangels geht es für viele Unternehmen aber auch um die Bindung anderer großer Teile der Belegschaft. Somit muss im Rahmen des Post-Mergers über Mitarbeiterbindung nachgedacht werden und es müssen entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, auf die wir nachfolgend eingehen.

Doch auch Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner und alle anderen Stakeholder sollen in der Regel dem Unternehmen nach der Post-Merger-Integration erhalten bleiben und weiterhin dem Unternehmen, seiner Geschäftsführung und ihren Entscheidungen, seinen Produkten und Dienstleistungen vertrauen. Daher gilt es, ein hohes Maß an Kundenbindung aufrechtzuhalten sowie das Vertrauen von Lieferanten, Partnern und anderen Stakeholdern zu behalten.

#### **Wie kann Bindung im und außerhalb des Unternehmens gelingen?**

In großen Veränderungsprozessen gilt es stets, mit Fingerspitzengefühl zu kommunizieren.

Dabei sollten unter anderem folgende Aspekte eruiert und berücksichtigt werden:

- **Der Kontext muss verständlich sein:** So früh wie möglich sollten alle Adressaten verstehen, warum der Unternehmenskauf stattfindet und welche Vorteile man sich dadurch erhofft. Immer wieder erfahren Mitarbeiter erst aus der Presse, dass ihr Unternehmen verkauft wird, was nicht nur sehr unglücklich ist, sondern auch unmittelbar zu einem hohen Vertrauensverlust führt.
- **Die Zeitachse erläutern:** Immer wieder sollte die Zeitachse mit ihren verschiedenen Meilensteinen, soweit sie feststehen und für die jeweilige Zielgruppe relevant sind, erläutert werden. Dabei sollte stets Bezug auf Kontext und Ziele des Mergers genommen werden. Je besser Ihre Mitarbeiter informiert sind, desto besser können sie auch die Bedenken und Sorgen der Kunden aufnehmen und aus dem Weg räumen. Nutzen Sie Ihre Mitarbeiter also für positive PR.
- **Kommunikation im Rahmen von Führung:** Nicht nur im Rahmen von offizieller Unternehmenskommunikation durch die Geschäftsführung, sondern auch im Rahmen täglicher Führung braucht es Kommunikation. Die Führungskräfte – ganz gleich an welcher Stelle – müssen im Rahmen ihrer Führungsverantwortung für ihre eigene Klarheit sorgen und durch die Geschäftsführung entsprechend informiert werden. Nur so können sie in der täglichen Zusammenarbeit die Fragen, Befürchtungen, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter empathisch aufnehmen und mit diesen konstruktiv umgehen. Ziel sollte es stets sein, eine optimistische Grundhaltung zu behalten bzw. zu entwickeln und die einzelnen Teams handlungsfähig zu halten.
- **Konsequenzen nicht verleugnen:** Niemand möchte gerne angelogen werden, weder Ihre Mitarbeiter, noch Ihre Kunden.

Umfangreicherer Stellenabbau, Standort-schließung oder Produkteinstellung: Sollte es durch den Merger größere Konsequenzen geben, sollten Sie dies nicht nur rechtzeitig und deutlich kommunizieren. Sie sollten diese schwierigen Entscheidungen auch gut begründen und nachvollziehbar machen. Nur wenn Sie an dieser Stelle ehrlich, offen und authentisch sind, können Sie das Vertrauen der Betroffenen halten.

- **Erfolge kommunizieren und feiern:** Insbesondere, weil im Rahmen von Mergern oft viele Fragen, Ängste und Bedenken geweckt werden, ist es wichtig, kleine und große Erfolge explizit zu benennen und den Fokus auf sie zu richten. Für viele Mitarbeiter bedeutet eine Integration in der Regel Mehrarbeit und es ist schön, wenn diese einerseits durch die Führungskräfte auch gesehen und wertgeschätzt wird. Andererseits ist es wichtig, auch die Früchte dieser Mehrarbeit zu sehen. Positive Effekte wirken wiederum auch auf die Kunden und anderen Stakeholder.



## VICTORIA GERARDS

ist Experte für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT-Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das *Energie durch Entwicklung*-MAGAZIN.



**ENERGIE DURCH  
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige  
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820  
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

ISSN 2567-5664 (Online)