

## Fusionen und ihre Probleme

Von Oliver Recklies

Die deutschen Kreditinstitute stehen derzeit vor gewaltigen Herausforderungen. Auf der einen Seite sind neue Konkurrenten in bisher regional mehr oder minder abgeschottete Märkte vorgedrungen und durch Fusionen anderer Unternehmen (z.B. Fusion Dresdner Bank und Allianz) hat sich die bestehende Wettbewerbssituation maßgeblich verändert. Auf der anderen Seite haben sich die Bedürfnisse der Kunden erheblich verändert. Dienstleistungen, die gestern noch als Innovation galten, sind heute zur Selbstverständlichkeit geworden und lösen beim Kunden somit auch keine Begeisterung mehr aus.

Für einige Bankengruppen, insbesondere die genossenschaftlichen Kreditinstitute als auch für die Unternehmen der Sparkassenorganisation, sind Fusionen ein adäquates Mittel zum Unternehmenswachstum und somit zur Verbesserung der Ressourcenausnutzung als auch der günstigeren Ausnutzung der Marktlage. Die rechtliche und technische Umsetzung einer Fusion ist dabei oft der einfachere Teil der Fusion. Dazu wird i.d.R. ein Fusionsausschuss gebildet, welches den Fusionsprozess steuert und lenkt, Hinzu kommen oft auch Projektgruppen, welche den Verschmelzungsprozess vorbereiten und die Fusionsaktivitäten steuern und umsetzen.

Unterschiedliche Ausgangslagen können bei Banken, aber auch bei Unternehmen anderer Branchen, in diesen Bereichen vorliegen:

- Zentrale bzw. dezentrale Organisation
- Passiv- bzw. Aktivlastigkeit der Bilanzen
- Gestaltung der Controllingssysteme
- Risikoakzeptanz
- IT-Umgebung
- Filialstruktur
- Qualifizierungsstand der Mitarbeiter

Dies sind alles Faktoren, die im Rahmen einer Fusion einer Harmonisierung bedürfen, da sie die Struktur und die Geschäftspolitik eines Geldinstitutes mitprägen. Sie beeinflussen aber auch das Selbstverständnis und das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften. Die eigentlichen Problembereiche liegen somit in der Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und verschiedener Führungsstile.

Ein entscheidender Schritt in die richtige Richtung in einem fusionierten Unternehmen kann ein umfassender Personal- und Organisationsprozess sein. Er zielt darauf ab, in dem neu entstandenen Unternehmen ein einheitliches Führungs- und Serviceverständnis und eine gemeinsame Unternehmenskultur aufzubauen.

### Praktische Umsetzung

Am Anfang steht die Idee.

Bei der Aufarbeitung der Fusion muss am Anfang das Konzept stehen. Das ist zweifelsfrei kein „Rocket science“, betrachtet man hingegen die Fusionen in einigen Bereichen des Bankensektors in der Praxis, so wird doch deutlich, dass eine von allen Führungskräften des Unternehmens gelebte Vision des Unternehmens nicht immer vorhanden ist. Dabei ist es gerade in einer Post-Merger-Phase wichtig, dass von Seiten des Managements die zentralen Fragen zur weiteren Unternehmensentwicklung in konsistenter und schlüssiger Form beantwortet und kommuniziert werden können. Für den Bereich der Personalentwicklungsarbeit kann (um an unserem gewähltem Beispiel zu bleiben) die Frage nach der Dezentralisierung der Personalentwicklungsarbeit gestellt

werden. So kann beispielsweise diese stärker vor Ort durch die jeweiligen Führungskräfte erfolgen. Zudem ist es möglich neue Wege (z.B. Potentialanalyse, Nachwuchs- oder Juniorförderkreis) bei Auswahl und Weiterbildung zu beschreiten.

Um die Fusion erfolgreich zu gestalten, ist die Entwicklung eines gemeinsamen Führungs- und Serviceverständnisses notwendig. Dazu bietet sich (Grundsatz: Betroffene zu Beteiligten machen) die Bildung von Projektgruppen und die Durchführung von Workshops für Führungskräfte an. Diese diskutieren gemeinsam, wodurch sich Führung bei dem neuen Unternehmen auszeichnen soll. Die Ergebnisse dieser Diskussionen werden von den Projektgruppen zusammengetragen und in einem ersten Entwurf möglicher Führungsleitlinien zusammengefasst. Dieser Entwurf muss dann weiter diskutiert und zum Teil auch geändert werden, bis die Führungsleitlinien in ihrer endgültigen, von allen akzeptierten und verstandenen, Form verabschiedet werden können.

In der Praxis hat sich die folgende Struktur als günstig erwiesen:

- Vorstellung der Leitlinie
- Beschreibung der Leitlinie
- Sinn und Nützlichkeit der Leitlinie
- Woran zeigt sich dies im Alltag?

Eine Broschüre kann die Kriterien dokumentieren, die zukünftig im Unternehmen eingehalten werden sollen. Dabei werden Kriterien wie „Selbstverantwortung“, „Freundlichkeit“, „Hilfsbereitschaft“ oder „Zusammenarbeit“ genau definiert, bevor schließlich aufgelistet wird, worin sich ein solches Verhalten zeigt. Eine solche Konkretisierung ist für den Prozess der Beeinflussung bzw. Verhaltensänderung sehr wichtig. Einerseits wird hierdurch das gewünschte Verhalten für den Mitarbeiter fassbar, andererseits wird es aber auch trainierbar und kontrollierbar.

### **Führungsaufgaben und Führungswissen**

Die Aufgabe, Mitarbeiter zu trainieren, sollte aus Akzeptanzgründen und unter dem Gesichtspunkt einer dezentralen Personalentwicklung, weitgehend von den Führungskräften vor Ort vorgenommen werden. Um dazu auch die notwendigen Qualifikationen im Unternehmen zu schaffen, kann ein mehrstufiges Führungskräfteentwicklungsprogramm eingesetzt werden. Dabei ist es notwendig, dass den Führungskräften in diesem Programm nicht nur Führungswissen vermittelt wird, sondern auch entsprechend Raum für andere Aspekte bleibt:

- Analyse von gemeinsamen problematischen Führungssituationen aus dem Alltag
- Kritische Auswertung von persönlichen Handlungsmustern
- Einübung von neuem Führungsverhalten

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, dass an allen Workshops, die Teil der Entwicklungsmaßnahme sind, stets Führungskräfte beider „Alt-Unternehmen“ der Fusion teilnehmen. Dadurch sollte erreicht werden, dass die Entwicklungsmaßnahme auch einen Beitrag zum Entstehen einer gemeinsamen Unternehmenskultur leistet.

Die Entwicklungsmaßnahmen sollten sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, wobei zwischen den einzelnen Bausteinen durchaus zwei oder 3 Monate liegen können. Hintergrund dafür ist, dass jede Entwicklung Zeit erfordert und sich in dieser Post-Merger-Phase auch wichtige Prozesse des Zusammenwachsens im Unternehmen abspielen. Durch die Pausen zwischen den einzelnen Bausteinen bleibt den Teilnehmern genügend Zeit, das Erlernte einzuüben und in der praktischen Umsetzung zu überprüfen.

Ein Kernthema dieser Führungskräfteentwicklung sollte auch die Persönlichkeit der Führungskräfte sein. Hier muss den Teilnehmern vermittelt werden, wie vielschichtig die Rolle einer Führungskraft ist und welche vielfältigen Anforderungen sie an ihre Inhaber stellt. In der Praxis ist es oft noch anzutreffen, dass sich

viele Führungskräfte noch stark über ihre fachliche Kompetenz definieren. Zum Teil liegt die Ursache auch darin, dass Unternehmen den besten „Sachbearbeiter“ zum Leiter erkoren haben, ganz nach dem Motto: „Eine Führungskraft muss bei allen Aufgaben der beste Sachbearbeiter sein“. Von diesem traditionellen Rollenverständnis müssen sich die Teilnehmer verabschieden, um mehr Freiräume für die eigentliche Führungsaufgabe zu erhalten. Eine solche Neudefinition der eigenen Rolle kann, da sie für die betroffene Person eine erhebliche Veränderung darstellt, Unsicherheiten und Angst hervorrufen. Hinzu kommen auch die geänderten Anforderungen an Führungskräfte aufgrund der veränderten Unternehmensgröße. Durch die Fusion entstand eine größere Einheit, die nun neue Managementtechniken und neue Führungskennnisse erfordert. Was früher noch auf Zuruf geregelt wurde, muss jetzt in geordneten Bahnen kommuniziert werden, so dass allein schon vom Betrachtungspunkt der Unternehmensgröße viele Führungskräfte umdenken müssen.

- mit ihnen konkrete Maßnahmen vereinbaren, in welchen Verbesserungen erzielt werden können.

© Oliver Recklies, August 01

Ebenso ist die Entwicklung eines modernen Führungsstils notwendig, der fernab eines 3-K-Stils (kommandiert, kontrolliert und korrigiert) liegt. Notwendig ist ein Führungsstil der

- Die einzelnen Vorgänge bzw. Vorkommnisse in ihrem Kontext sieht und in vernetzten Bezügen denkt und handelt,
- das System und die Kultur weiterentwickelt und
- die (ungenutzt) vorhandenen Potentiale (in Mitarbeitern, Gruppen, Teams, Prozessen und im Gesamtsystem) aufspürt und aktiviert.

Das Ganze kann dann abschließend abgerundet werden durch die Einführung eines Zielvereinbarungssystems, in welchem die Führungskräfte regelmäßig

- mit ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren
- ihnen ein Feedback über ihr Verhalten und ihre Leistungen geben und