



## Gerd Geyer

Gesellschafter der Trigon  
Entwicklungsberatung, München

**Kontakt:** gerd.geyer@trigon.de



## Ingrid Kohlhofer

Beraterin und Coach, München

**Kontakt:** i.kohlhofer@online.de

# Emotionen in M&A Projekten

## Öl oder Sand im Getriebe

*Emotional ist die Bekanntgabe eines Unternehmenskaufs oder einer Fusion für Mitarbeiter und Management beider Unternehmen ein einschneidendes Erlebnis, das für die meisten noch dazu plötzlich und unerwartet eintritt. Wir haben es mit einer breiten und oft widersprüchlichen Palette von Gefühlen zu tun, negativen wie positiven: Ängsten, Aggressivität, Neugierde, Schock, Loyalität, Frustration, Depression, Optimismus, Wut, Freude, Begeisterung.*

Eine Integration ist immer und unvermeidbar ein emotionaler Prozess und das bewusste und aktive Umgehen mit Emotionen erfolgskritisch (Marks und Mirvis 1998). Speziell in der mitteleuropäischen Management Kultur und den daraus resultierenden do's and don'ts ist es nicht immer einfach, oft sogar unerwünscht, Gefühle anzusprechen bzw. mit ihnen aktiv zu arbeiten.

### Öl oder Sand im Getriebe

Obwohl Unternehmenskäufe und Fusionen hohes Risikopotenzial in sich bergen, sind sie als strategisches Instrument der Unternehmensentwicklung nicht mehr wegzudenken (Lucks und Meckl 2002).

In der Forschung zu dem Thema, welches die Hauptursachen für die niedrige Erfolgsrate von Akquisitionen und Fusionen sind, gibt es große Differenzen. Unter anderen hat Boston Consulting Group 4000 Fusionen und Übernahmen analysiert und herausgefunden, dass 58 Prozent der Käuferunternehmen

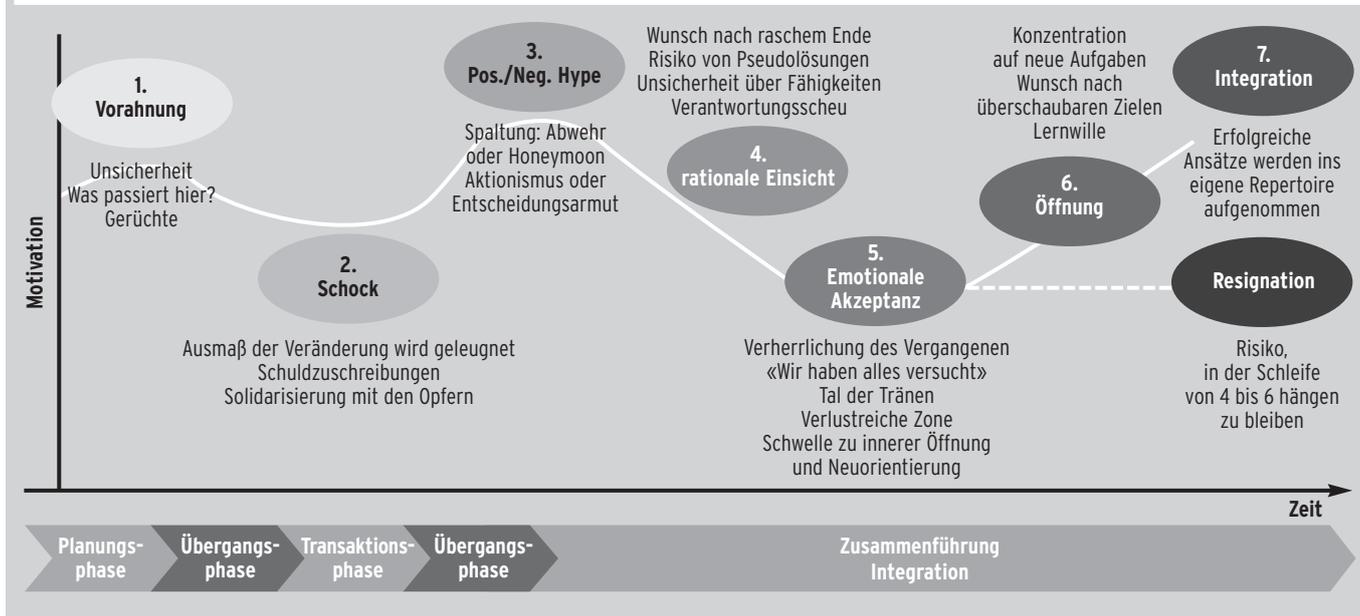
Geld verlieren (2007). Sie reichen vom fehlenden «Strategischen Fit» über die ungenügende Zusammenführung von Kulturen bis hin zur mangelhaften Gestaltung des Integrationsprozesses. All diese Ansätze greifen wichtige Aspekte auf. Aus unserer Sicht fehlt aber ein weiterer Faktor: Der Umgang mit Emotionen.

Selbst wenn auf der rationalen Ebene erkannt wird, dass Gefühle bei Veränderungen eine wichtige Rolle spielen, wird diesem Umstand in der Umsetzung keine Aufmerksamkeit geschenkt. Ein Vorstand eines deutschen Technologie Unternehmens kommentierte eine dementsprechende Aussage mit den Worten: «Ich weiß, dass Gefühle mit im Spiel sind. Da kann man nichts machen.»

Oder die Gefühlsebene wird regelrecht beschworen. Zumindest die positiven Gefühle: Mitarbeiter sollen begeistert, ja sogar enthusiastisch sein, es wird von Energetisieren und Mobilisieren gesprochen. Negative Gefühle werden häufig entweder tabuisiert oder als Störfaktor betrachtet.

Gefühle, positive wie negative, sind aber Realität: Es gibt eine große, oft widersprüchliche Vielfalt, sie ändern sich je nach

Abbildung 1  
Emotionale Phasen und typische M&A-Phasen



Phase und Fortschritt, sie können kippen, und es gibt sie bei Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen. Integrierte Emotionalität wird zum Motor der Veränderung, Tabuisierung und Ignoranz führen zu offenem oder verstecktem Widerstand und erzeugen kurzfristig

- Identitätsverlust
- Störungen in der Abwicklung des Tagesgeschäftes
- Obsessive Fokussierung auf interne Themen
- Produktivitätsverlust

Langfristig kommt es zu Vertrauensverlust in das Management und Demoralisierung.

## Emotionale Phasen und typische M&A-Phasen

Neben den typischen Projektphasen in M&A Projekten gibt es das auf der Arbeit von Kübler-Ross basierende Modell emotionaler Phasen in Veränderungsprozessen, die in der Zusammenführungsphase durchlaufen werden (Roth 2000, Hager und Jäckel 2005). Identifikation und Verbindlichkeit zu der neuen Aufgabe oder Organisation entsteht nur, wenn es gelingt, rationale Einsicht in emotionale Akzeptanz zu wandeln und eine Bereitschaft zum Ausprobieren der neuen Strukturen und Konzepte zu erzeugen. Bleibt man in diesem Prozess an der «operativen Oberfläche» (Erzeugung von «Folien-Ware» und Hochglanzbroschüren) kommt es sehr wahrscheinlich zu Re-

signation. Dienst nach Vorschrift, Anti-Merger-Stimmung, politische Spiele oder sogar Sabotage sind die Folge.

Beispiel: Die Fronten zwischen dem Käufer und der Belegschaft der gekauften Firma hatten sich so verhärtet, dass die Mitarbeiter rohes Fleisch und Flaschen in die Produkte mit eingebaut haben, obwohl es ihnen vermutlich rational klar war, dass sie damit ihren eigenen Untergang beschleunigen würden. Dieses Unternehmen wurde nicht lange nach diesen Vorfällen für einen symbolischen Preis wieder verkauft.

Aus unserer Sicht kann bereits in den Phasen 1–3 die Basis für einen flacheren Kurvenverlauf gelegt werden. Entscheidender Wendepunkt ist aber, ob der Übergang hin zu emotionaler Akzeptanz gelingt. Im Folgenden werden deshalb die Phasen 1–3 und geeignete Ansätze nur kurz dargestellt.

### 1. Vorahnung

Fusions- oder Übernahmehorhaben bleiben selten lange geheim. Gerüchte verbreiten sich wie ein Lauffeuer. Es entsteht Unruhe, Führungskräfte und Mitarbeiter machen sich Sorgen um ihre persönliche Karriere und um die Entwicklung des Unternehmens. Die Gerüchte zu ignorieren, wäre die falsche Kommunikationsstrategie und birgt das Risiko, einen ersten empfindlichen Vertrauensbruch zu verursachen. Im Gegenteil: Durch einen geschickten Umgang mit Kommunikation kann die Gerüchteküche sogar gesteuert werden. Um den Mitarbeitern Sicherheit zu geben, sollten aus Sicht der Strategie nachvollziehbare Gründe, Daten und Fakten kommuniziert

werden. Gespräche mit Schlüsselpersonen und Meinungsführern können helfen, diese ins Boot zu bekommen und Empfindlichkeiten abzubauen.

## 2. Schock

Mit der offiziellen Nachricht wird es konkret: Nach dem ersten lähmenden Schock stehen viele ungeklärte Fragen im Vordergrund. Die Mitarbeiter (und Führungskräfte) sehen die Relevanz, anders als bei sonstigen Veränderungsprojekten, für die eigene Existenz sofort: Was passiert jetzt mit mir? Wird mein Job erhalten bleiben? Gibt es weiter eine Karriere für mich in dem Unternehmen? Was muss ich neues lernen? Wer wird mein neuer Chef?

Emotional ist diese Phase dadurch charakterisiert, dass es für die Mitarbeiter schwierig ist, sich auf die – zu dem Zeitpunkt noch abstrakten – Chancen und die Vision des neuen Unternehmens wirklich einzulassen. Schock und Unsicherheit dominieren. Das Vertrauen in das Management ist gestört. Viel Energie und Zeit geht in die Diskussion «wenn, dann ...». In dieser Situation ist eine offene, authentische und vor allem interaktive Kommunikation entscheidend. Vertrauensbrüche durch eine unsensible Kommunikationspolitik («ich habe über den Unternehmensverkauf aus der Presse erfahren») sind nur mehr sehr schwer wettzumachen. Empirische Untersuchungen zeigen eindrucksvoll, dass ungenügende Informationen eine signifikante Erhöhung des Stresslevels und unproduktives Verhalten zur Folge haben (Jansen 2004, Schott und Jöns 2004). Wo Informationen fehlen, werden sie oft einfach erfunden. Fehlinformationen sind schwer wieder zu korrigieren. Ein Fallstrick ist der Glaube an elektronische Medien. Es ist nicht ausreichend, dass der Vorstand eine Videobotschaft per Intranet verschickt: Die Führungskräfte auf allen Ebenen sind gefragt, sich den Mitarbeitern, ihren Informationsbedürfnissen, Ängsten und ihrer Unsicherheit persönlich zu stellen.

## 3. Positiver oder negativer emotionaler Hype - Honeymoon oder Abwehr

Das Ereignis ist unabdingbar – die Lager spalten sich. Die einen reagieren mit Abwehr und Ärger. Insbesondere etablierte Führungskräfte sehen sich häufig um den «Lohn» ihrer Arbeit betrogen und sind verärgert, dass sie in die Entscheidungsfindung nicht einbezogen waren. Andere reagieren mit Neugierde («Endlich bewegt sich mal was») und einer Art «honeymoon»-Haltung. Kurzfristig kann die Systemleistung sogar steigen.

Auch in dieser Phase helfen klare Informationen: zu Hintergründen, zur Architektur der Integration, zu bereits feststehenden Stellenbesetzungen und Reaktionen des Umfeldes (Kunden, Lieferanten, Presse, etc). Um emotionale Abwehr abzubauen, ist eine gemeinsame Orientierung von Top- und Mittel-Management nicht nur zu Sachthemen, sondern auch zu Fragen der Zusammenarbeit nötig. An dieser Stelle wird die

Grundlage für die Bewältigung der kommenden emotionalen Krisen geschaffen. Zur Orientierung für Mitarbeiter und Früherkennung von Spannungen ist die Einrichtung einer Ombudsstelle oder die Qualifizierung von Konfliktlotsen hilfreich.

Beispiel: Der kleinere, aufgekaufte Partner plant eine Kundenveranstaltung ohne die Käuferfirma rechtzeitig zu informieren. Als Ergebnis einer Konfliktberatung wird die Entscheidung getroffen, die Veranstaltung gemeinsam auszurichten. Die Kunden sind von der konzertierten Aktion begeistert. Im Anschluss verbessert sich die bis dahin sehr schwierige Zusammenarbeit sichtbar.

## 4. - 6. Von rationaler Einsicht über emotionale Akzeptanz hin zur Öffnung für das Neue

Die Phasen 4 bis 6 sind entscheidend. Hier können selbst die Projekte noch scheitern, die bei der Ankündigung positiv aufgenommen wurden. Den Betroffenen wird einsichtig, dass sich generell etwas verändern muss. Eine tiefergreifende emotionale Auseinandersetzung mit den Erfordernissen des persönlichen Wandels hat jedoch noch nicht stattgefunden. Ansätze zu Problemlösung sind vornehmlich von dem Wunsch nach rascher Beendigung der unangenehmen Situation getragen. Bei der Planung der neuen Geschäftsabläufe entstehen Spannungen und Desillusionierung. Tatsächliche oder vermeintliche Gewinner und Verlierer beginnen sich herauszubilden. Oft wird zu diesem Zeitpunkt nur an unbedeutenden Stellen etwas verändert, was aber nicht den erwarteten Erfolg bringt. Die wirklichen Konflikte werden nicht ausgetragen. Das führt zu Frustration.

Wenn allen deutlich wird, dass es definitiv keinen Weg zurück gibt, dann ist der emotionale Tiefpunkt erreicht – das «Tal der Tränen». Die Systemleistung erreicht ihre verlustreichste Zone. Das gesamte Handlungsrepertoire ist ausgeschöpft. Man hat das Gefühl, alles versucht zu haben. Die Gedanken kreisen um das Verlorene. Der Großteil der Mitarbeiterschaft fühlt sich niedergeschlagen, bedrückt und entmutigt. Trauer ist aber nötig: Sie stellt eine Schwellenemotion vom Abschied des Vergangenen hin zur Neuorientierung dar und hat damit eine zentrale Funktion im Veränderungsprozess.

Ist die Trauerphase durchschritten, wird der Weg frei für eine grundlegende Neuausrichtung. Die Neugier auf einen erweiterten Erfahrungshorizont erwacht; man klammert sich nicht mehr an Vergangenes. Nach anfänglichem Enthusiasmus baut sich die nötige Distanz auf, um die Ziele des Wandels realistisch anzugehen. Es kommt noch zu Rückschlägen, die jedoch als Rückmeldungen mit hohem Informationswert betrachtet werden sollten. Lernprozesse werden dadurch stabilisiert und führen Schritt für Schritt zu einem Produktivitätsniveau über dem Ausgangslevel.

In diesen Phasen gibt es viele Themen, die angepackt werden müssen. Wir wollen uns an dieser Stelle auf vier aus unserer Sicht wesentliche Erfolgsfaktoren konzentrieren.

These 1: Kulturunterschiede per se sind kein Grund zum Scheitern: Entscheidend ist nicht das Ausmaß der Unterschiedlichkeit, sondern der Umgang mit der wahrgenommenen Unterschiedlichkeit

Empirische Untersuchungen bestätigen, dass unternehmenskulturelle Unterschiede nicht kausal mit einer schlechten Performance von Zusammenschlüssen zusammenhängen. Im Gegenteil: In bestimmten Branchen (z.B. in produktbasierten) kann Unterschiedlichkeit die Innovationskraft sogar deutlich erhöhen (Jansen 2004).

Aus emotionaler Sicht ist in Merger-Situationen die Erfüllung von wichtigen Grundbedürfnissen in Gefahr. Das Gewohnste ist in Frage gestellt. An seine Stelle muss eine neue Sicherheit treten. Diese kann durch das Erarbeiten und konsequente Umsetzen einer gemeinsamen Sicht, wie das Geschäft zukünftig geführt werden soll, erreicht werden.

Dem Konzipieren und Implementieren des neuen Geschäftsmodells kommt dabei eine tragende Rolle zu. Genau an dieser Stelle bekommt das oft abstrakte Konstrukt «Unternehmenskultur» aus unserer Sicht eine sehr praktische Relevanz. Kultur repräsentiert die akkumulierten Lernerfahrungen und Denkmuster einer Gruppe, all das, was die Gruppe in ihrer eigenen Einschätzung in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat (Schein 1999). Vordergründig werden im Geschäftsmodell Abläufe, Werteflüsse und Kommunikationsstrukturen beschrieben. Implizit geht es aber um Geschäftsphilosophie, Machtstrukturen und all die Annahmen, wie das Geschäft erfolgreich geführt werden sollte. Wenn diese oft unbewussten Annahmen nicht explizit angesprochen werden, kommt es zwangsläufig zu massiven Spannungen und Konflikten. Immerhin geht es um den Glauben an den geschäftlichen Erfolg.

Beispiel: Bei der Zusammenführung von verschiedenen vorher eigenständig agierenden Geschäftsbereichen innerhalb eines IT-Dienstleistungsunternehmens wurde in monatelanger Arbeit ein Handbuch mit den neuen Abläufen und Regeln erarbeitet. In einem zweistündigen Workshop sollte es Vertretern aus der Organisation vorgestellt werden, um den letzten Feinschliff vornehmen zu können. Der Workshop endete in einem handfesten Konflikt. Ein Teilnehmer erzählte hinterher: «Die können schreiben, was sie wollen, ich werde es ignorieren. Auf dieser Basis kann man keine Geschäfte machen.»

Im Zusammenhang mit «Kulturunterschieden» kommt ein weiterer Aspekt zum Tragen: Nicht nur die persönliche Sicherheit ist mannigfaltig bedroht, auch das Selbstbewusstsein der Beteiligten wird immer wieder in Frage gestellt. Jede Veränderung, die Übernahme eines Produktes, Ablaufs, einer Führungsfunktion durch die andere Organisation löst den Impuls aus: Man hält uns für schlechter! Dieser Selbstzweifel und die damit verbundenen Rechtfertigungsstrategien binden kostbare Energien. Eine explizite Wertschätzung des Bisherigen und Abschiedsrituale machen es leichter, sich auf Neues einzulas-

sen, als das Bisherige nicht mehr oder nur noch als Negativbeispiel zu erwähnen.

Beispiel: Im Rahmen einer Großgruppenveranstaltung wurden in einem Mitarbeitervideo noch einmal Elemente der bisherigen Kultur dargestellt und gewürdigt. Diese Form der Mitnahme früherer Stärken bei Zurücklassung von Liebgewordenem, das heute nicht mehr passt, ermöglichte es, Trauer und Bedauern auszudrücken und somit aber auch hinter sich zu lassen.

## «Wertschätzung des Bisherigen macht es leichter, sich auf Neues einzulassen.»

These 2: «Jeder denkt daran, wie er die Welt verändern könnte aber niemand denkt daran, wie er sich selbst verändern kann» (nach Leo Tolstoi)

Ein essentieller Erfolgsfaktor ist das Vorleben der oberen Führungskräfte. In Zeiten, in denen alles bisher Bekannte in Frage steht, die Zukunft ungewiss und bedrohlich erscheint, orientieren sich viele MitarbeiterInnen «nach oben». Kommen von dort widersprüchliche Signale (oder gar keine), so werden die eigenen Ängste noch verstärkt. Unglaubliche Parolen und abgehobener Optimismus entfremden die Mitarbeiter eher, als ihre Motivation zu erhöhen. Kritisch ist somit bereits die Frage: Stellt sich der Vorstand den eigenen Emotionen, Bedenken, Unterschiedlichkeiten im Fusionsprozess? Oder «genügt es, wenn die Mitarbeiter integriert werden, der Vorstand aber seine Individualität behält»? Nicht nur die Differenzen als solche werden mit Adleraugen betrachtet (und gerne auch ausgenutzt ...), auch die Form des Umgangs damit wirkt prägend auf die Führungskräfte.

Beispiel: In den ersten Wochen nach dem Abschluss wurden Differenzen innerhalb des fusionierten Vorstandes deutlich. Die im Vorhinein vermuteten Differenzen und kulturellen Unterschiede kamen zum Ausbruch. Auf Vorschlag der im Unternehmen gut positionierten OE-Abteilung begann der Vorstand, mit einem externen Coach zu arbeiten, die eigenen Erwartungen, Ziele und Frustrationen zu besprechen und fand dadurch zu einer konstruktiven Arbeitsbasis und besserer gegenseitiger Akzeptanz. War der Beginn noch unter höchster Geheimhaltung verlaufen, so konnten sich die Vorstandsmitglieder nach einigen Coaching-Sitzungen gegenüber ihren Bereichsleitern offen dazu bekennen: «Wir selbst haben gesehen, wie schwierig es ist, zusammen zu kommen. Aber wir haben es gemeinsam angepackt, haben die Talsohle durchschritten und ziehen nun tatsächlich an einem Strang!» Diese Ehrlichkeit auch im Umgang mit den eigenen Grenzen erhöhte nicht nur die Glaubwürdigkeit der Vorstandsmitglieder schlagartig, sie erleichterte es auch den Führungskräften, eigene Ambivalenzen anzusprechen und interne und externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

### These 3: Auch Change Manager müssen durch das Tal der Tränen

Auch die Initiatoren und Treiber eines Mergers durchlaufen eine ähnliche, aber doch unterschiedliche Kurve. Die Darstellung in Abbildung 2 entstand aus der Arbeit mit Führungskräften. Angesichts der bekannten Kurve emotionaler Phasen sagte einer von ihnen: «Ich bin jetzt genau im Tal der Tränen, aber ich habe eigentlich mit Begeisterung und Tatendrang begonnen!» In der Folge stellten wir immer wieder fest, dass sich die Kurven nicht nur in ihrem Verlauf unterscheiden, auch die auftretenden Emotionen sind andere.

Change Manager sind zwischen verschiedenen Zwängen eingepresst:

- Erwartungen bisheriger Mitarbeiter, die die Change Manager als Hoffnungsträger und Garant der alten Kultur sehen (wollen)
- Eigene Nöte und Bedenken (Wo wird meine Karriere hingehen? Werde ich in der neuen Geschäftsführung Förderer haben? Komme ich mit den neuen Anforderungen zurecht?) auch derer, die zu den «Gewinnern» zählen
- Aufrechterhaltung des Tagesgeschäftes unter erschwerten Bedingungen (aggressive Wettbewerber, IT-Umstellung, verunsicherte Mitarbeiter und Geschäftspartner) sowie
- die Erwartung, eine Integration zustande zu bringen, deren Weg oft sehr im Dunkeln liegt

Zur übergroßen zeitlichen Belastung kommen dann auch die Frustration über Umfang und Komplexität der Probleme und der Hohn derjenigen, «die schon immer dagegen waren».

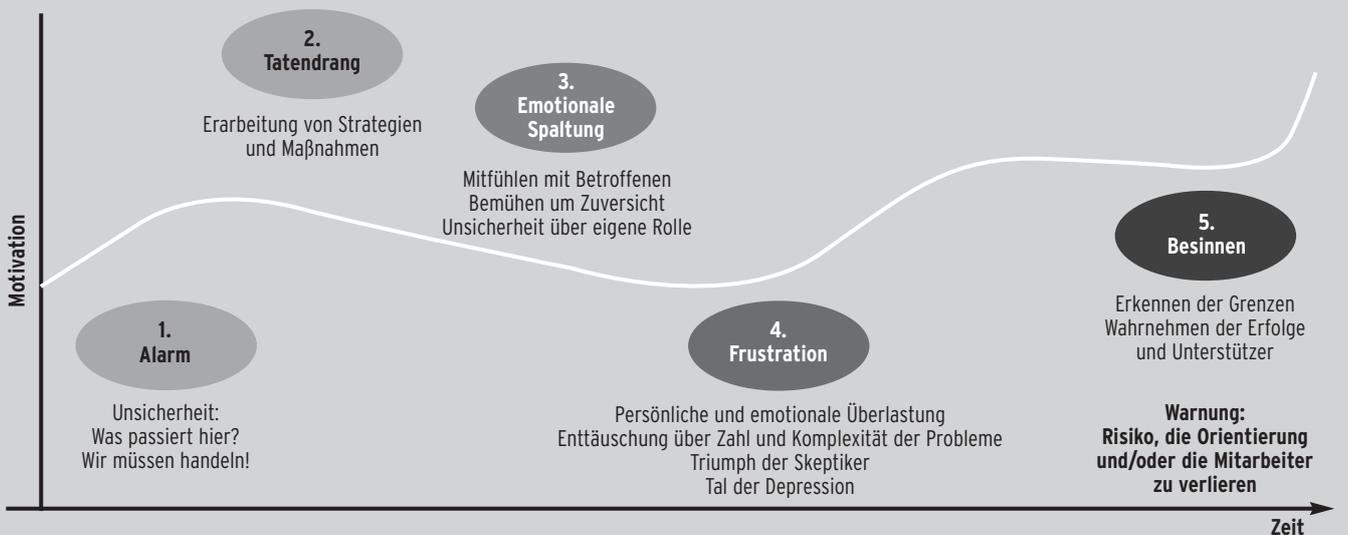
Wenn in dieser Phase keine Unterstützung erfolgt, fallen gerade jene aus, die am dringendsten benötigt werden. Um aus diesem Tief herauszufinden, brauchen Führungskräfte zum einen den Austausch untereinander, nicht nur im Sinne von «geteiltes Leid ist halbes Leid», sondern auch, um aus der kritischen Gegenüberstellung von Erfolgen und Unzulänglichkeiten zu erkennen, welche Wegstrecke schon bewältigt wurde und wo bereits Lösungen für manche Probleme entwickelt wurden. Typische Stress-Reaktion ist, sich einzugeln und immer mehr in die Problemsicht zu vertiefen. Je mehr unangemessener Optimismus vom Top-Management verbreitet wurde, desto mehr Probleme werden oft von den Betroffenen aufgetürmt, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. Hier hilft die Klärung der Wahrnehmung und der emotionalen Bewertung, um die verloren gegangene Zuversicht wiederzufinden.

These 4: Ziele, Visionen und Emotionen auf Abteilungsebene sind ein wesentliches Element, um die organisationale Energie aufrecht zu erhalten. Die Kommunikation eines überzeugenden, gemeinsamen Geschäftsmodells wurde schon oben als Voraussetzung genannt. Schaffen es die Führungskräfte darüber hinaus, Optimierungspotenziale und Chancen auch auf den unteren Ebenen erlebbar zu machen, können sie die Energie der Mitarbeiter in eine konstruktive Richtung lenken.

Auch da, wo Entscheidungen frühzeitig und ohne Beteiligung der Betroffenen gefallen sind (was häufig der Fall ist), können Nutzen und Notwendigkeit, aber auch die emotiona-

Abbildung 2

### Emotionale Phasen der Change Manager



**Abbildung 3**  
**Emotionale Phasen, bewährte Lösungsansätze und typische Fehler**

Emotionale Phase	Interventionsmöglichkeiten	Fallstricke
<b>Vorahnung, Sorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daten und Fakten kommunizieren</li> <li>• (informelle) Gespräche mit Schlüsselpersonen</li> <li>• Zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerüchte unbeantwortet lassen</li> <li>• Vertrauen verspielen</li> </ul>
<b>Schock</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Schlüsselpersonen identifizieren und Retention Programm aufsetzen</li> <li>• Koalition im Top Management aufbauen</li> <li>• Schritte des Integrationsprozesses kommunizieren</li> <li>• Informationen über Partner kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich auf schriftliche Kommunikationswege beschränken</li> <li>• Zu optimistische Kommunikation betreiben (-&gt; Erwartungsmanagement)</li> <li>• Vertrauen verspielen</li> </ul>
<b>Positiver oder negativer Hype</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Informationen über Veränderungen</li> <li>• «Case for Action» kommunizieren</li> <li>• Führungskräfte als Change Manager qualifizieren</li> <li>• Konfliktlotsen implementieren</li> <li>• Ombudsstelle einrichten</li> <li>• Mitarbeiter treffen den Vorstand (roadshows)</li> <li>• Datensammlung (z.B. Pulse Check)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Gefühle ignorieren oder tabuisieren</li> <li>• Zu positive oder naive Kommunikation</li> </ul>
<b>Rationale Einsicht Frustration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung geben (Struktur, Prozesse, persönliche Möglichkeiten, Vision, Strategie-push-Prinzip)</li> <li>• Raum für Begegnungen schaffen (gemeinsame Teams auf allen Ebenen)</li> <li>• Teamentwicklung in den Projekt- und Entscheidungsteams forcieren</li> <li>• Emotionen besprechbar machen (z.B. über gegenseitige Erwartungen)</li> <li>• Gemeinsame Sicht auf die Erfolgsfaktoren für das neue Geschäft erarbeiten</li> <li>• Bisher Geleistetes anerkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuwenig Kommunikation über Fortschritte</li> <li>• Spannungen, Konflikte unterdrücken</li> <li>• Vernachlässigung der Gefühls Ebene</li> </ul>
<b>Emotionale Akzeptanz Trauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Kommunikation von Fortschritten (insbesondere Markterfolge) und was künftig gemacht und was nicht mehr gemacht wird</li> <li>• Auch kleine Schritte sichtbar machen</li> <li>• Abschiedsrituale</li> <li>• Regelmäßige persönliche Information und Kommunikation durch Führungskräfte</li> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unkoordinierte Kommunikation</li> <li>• Negative Gefühle ausblenden</li> <li>• Resignation der Führung</li> <li>• Versuch des Durchpeitschens - Scheinerfolg auf power-point-Ebene</li> </ul>
<b>Öffnung, Neugier &amp; Zuversicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichs-, Teamstrategien bearbeiten (Partizipation, pull-Prinzip)</li> <li>• Neue Netzwerke etablieren</li> <li>• Qualifikation anbieten</li> <li>• Strukturhunger befriedigen (eindeutige Regeln)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückfälle ignorieren</li> <li>• Vision/Strategie nicht genügend operationalisieren</li> <li>• Mitarbeiter «alleine» lassen</li> </ul>
<b>Integration, neues Selbstbewusstsein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolge betonen</li> <li>• Lessons-learned ableiten</li> <li>• «Helden» belohnen</li> <li>• Bereichsentwicklung konsolidieren</li> <li>• Leistungsvertrag mit Mitarbeitern erneuern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Erfolge verwischen lassen</li> <li>• Fehlende Sanktionen bei Verletzungen der neuen Regeln</li> </ul>

le Situation der Beteiligten zu Beginn der Umsetzung noch deutlich gemacht werden.

Beispiel: Bei einem «merger of equals» war frühzeitig entschieden worden, einen Zentraleinkauf wie er bisher bereits in Unternehmen A existierte, im fusionierten Unternehmen beizubehalten und somit auch auf die Produktpalette von B auszuweiten. Wie nicht anders zu erwarten fühlten sich die Führungskräfte von B als Verlierer und bezweifelten, ob nicht künftig rücksichtslos kostenorientiert unter Vernachlässigung von Qualität eingekauft würde. Umgekehrt hatten die (durchaus erfahrenen) Einkäufer von A große Bedenken, von den B-Führungskräften nicht mit dem nötigen Produkt-Know-how versorgt zu werden und «am langen Arm zu verhungern». Erst durch die Klärung dieser emotionalen Haltungen konnte die Basis geschaffen werden, die neuen Prozesse und Aufgabenverteilungen zu realisieren (Zitat einer Führungskraft von B: «Ich hätte nie gedacht, dass Ihr da auch Bedenken habt, ich dachte bisher, Ihr seid einfach die Gewinner!«).

## 7. Integration, neues Selbstvertrauen

Ist die Talsohle erfolgreich durchschritten, kommt es wieder zu einer steigenden Arbeitsleistung. Erzielte Markterfolge lassen die Organisation mit gestärktem Selbstbewusstsein in die Zukunft schauen. Diese Erfolge sind die Basis dafür, dass wieder Sicherheit im neuen fachlichen und sozialen Kontext entstehen kann. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Organisation weiterzuentwickeln und den neuen Status zu konsolidieren. Das Neue wird zum Alten. Um eine gemeinsame Sicht des Erreichten zu erzielen, eignen sich die Kommunikation der Erfolge (z.B. durch storytelling) und lessons-learned-Workshops. Oft wird hier eine Chance vertan, durch das Feiern von gemeinsamen Erfolgen die neue gemeinsame Kultur nachhaltig zu verankern.

## Fazit

### Öl oder Sand im Getriebe - die Entscheidung liegt bei Ihnen

Das Management von M&A Vorhaben hat sich in den letzten Jahren professionalisiert: Die meisten Unternehmen handeln auf Basis ihrer Unternehmensstrategie, nutzen die Erkenntnisse aus der Due Diligence zur Entwicklung einer Integrationsstrategie und planen die Umsetzung mit Sorgfalt.

Dass bei M&A Vorhaben Emotionen eine große Rolle spielen, ist inzwischen ebenfalls etabliertes Managementwissen. Aber Wissen bedeutet nicht automatisch auch Umsetzung in Verhalten und Handlungen. In der expliziten Planung und Umsetzung von Interventionen, die einen aktiven und konkreten Umgang mit Emotionen ermöglichen, sehen wir nach wie vor großen Handlungsbedarf.

Folgende Interventionen sind aus unserer Sicht erfolgskritisch:

- Bewusstes Ansprechen auch negativer Emotionen wie Trauer, Enttäuschung, empfundener Abwertung
- Ehrlichkeit im Umgang mit den eigenen Bedenken und Emotionen im Top-Management
- Frühzeitiger Schulterschluss und Begleitung der mittleren Führungskräfte
- Aktive Arbeit an Gefühlen auf der Teamebene, um Energie zu mobilisieren und/oder schwierige Phasen zu meistern

Es ist plausibel anzunehmen, dass die Bedeutung der Schlüsselfaktoren für den Erfolg von M&A Vorhaben je nach Art und Prozessstufe variiert und grundsätzlich alle wesentlichen Erfolgstreiber zu berücksichtigen sind. Vielfach wird aber die vermeintliche Inkompatibilität der Unternehmenskulturen einfach nur zum Sündenbock dafür, dass der konkreten Bearbeitung der Gefühle der verschiedenen Stakeholder nicht die Bedeutung geschenkt wurde, die sie erfordert.

## Literatur

- **Jansen, S. A. (2004).** Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart: Klett-Cotta.
- **Hager, B. und Jäckel, H. (2005).** Basisprozesse bei Post-Merger-Integration. In Glasl, F., Kalcher, T. und Piber, H. Professionelle Prozessberatung. 421-434. Bern: Haupt.
- **Lucks K., Meckl R. (2002).** Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Springer.
- **Marks, M. L. und Mirvis, P. H. (1998).** Joining Forces. San Francisco: Jossey-Bass.
- **Roth, S. (2000).** Emotionen im Visier. In: OrganisationsEntwicklung, 2000 (2), 14-21.
- **Schott, U. und Jöns, I. (2004).** Einstellungsänderung bei Fusionen. Ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 19 (2), 53-59.
- **Schein, E. H. (1999).** The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. San Francisco: Jossey-Bass.
- **Boston Consulting Group.** Kleine Fusionen schaffen Wert. In: Financial Times Deutschland, 08-16, Jg 2007.