

BEVOR MAN IN DIE SYNERGIEN GREIFT, SOLLTE MAN DIE URSPRÜNGLICHEN ZIELE BEZÜGLICH KUNDEN UND MARKT UMSETZEN.

WIRD EIN UNTERNEHMEN ALS FEIND EMPFUNDEN, GEHEN VIELE ENERGIEN VERLOREN. FÜR EINEN SOZIAL DENKENDEN MANAGER IST DAS EINE ECHTE HERAUSFORDERUNG.

ES KANN NUR EIN MITEINANDER SEIN. EIN BETRIEBSRAT, DER NICHT UNTERNEHMERISCH DENKT, IST DER TOTENGRÄBER EINES UNTERNEHMENS.

# Übernahmeregeln

Zwei Drittel aller Firmenübernahmen gehen schief, die meisten davon im Post-Merger-Prozess. Was läuft falsch beim Versuch strategisch zu wachsen? Es diskutieren Silvia Hruška-Frank von der Abteilung für Sozialpolitik der Arbeiterkammer, Martin Hagleitner, Österreich-Geschäftsführer beim Malik Management Zentrum St. Gallen und Hermann Furtner, Geschäftsführer bei A.S.S.

v.l.n.r.:  
Martin Hagleitner, Österreich-Geschäftsführer beim Malik Management Zentrum St. Gallen,

Silvia Hruška-Frank, Abteilung für Sozialpolitik der Arbeiterkammer Wien und Hermann Furtner, Geschäftsführer bei A.S.S.

Die fulminant gescheiterte Daimler Chrysler Fusion hat deutlich gemacht, wie verdammt schwierig es für Unternehmen ist, strategisch zu wachsen. Egal ob Weltkonzern oder mittelständisches Unternehmen, die Probleme gleichen sich. Hermann Furtner, Chef bei A.S.S. (Anlagen Service System) hat gerade eine Übernahme in den Knochen: „Ich habe mit 1. Jänner ein Unternehmen gekauft. Neben den Synergien, die nun zu greifen beginnen, sind auch Widerstände der Mitarbeiter des gekauften Unternehmens spürbar. Einige haben uns als Feindbild angesehen, das habe ich als sehr negativ empfunden. Manche haben uns sogar bei Kunden angeschwärzt.“

Unternehmensberater Martin Hagleitner kommen solche Klagen bekannt vor. Aus seiner Sicht ist es zunächst wichtig, zwischen Fusionen und Übernahmen genau zu differenzieren: „Fusionen im Sinne von „Merger of Equals“ gibt es ja nur im Lehrbuch. Einer muss schließlich die unternehmerische Führung übernehmen.“ Tatsächlich passieren viele Fehler

bereits beim Bau des Fundaments. Hagleitner ortet im defensiven Denken einen Kardinalfehler: „Was nützt es, wenn sich zwei Unternehmen mit hohen Marktanteilen zusammenschließen, der Markt aber insgesamt schrumpft?“ Das gleiche gilt für Branchen im Umbruch, wo viele kleine, aggressive und innovative Anbieter Marktanteile gewinnen und die beiden Großen nicht mehr sehr stark und produktiv sind. Hagleitner: „Defensive Fusionen, die stark von Synergien geprägt sind, verfehlen oftmals ihre Ziele.“

## Den richtigen Zeitpunkt wählen

Gute Vorbereitung, sorgfältige Prüfung der Ausgangslage und die Wahl des richtigen Zeitpunktes sind die Zutaten zum Erfolg. Aber auch hier klafft oft ein großer Spalt zwischen Theorie und Realität, denn das „Window of Opportunity“ steht manchmal nur kurz offen. „Wir haben zwar langfristig eine Übernahme angepeilt, aber bei diesem Unternehmen war es eine Bauchentscheidung“, weiß Hermann Furtner aus eigener Erfahrung.

Er hatte dabei offenbar ein gutes Gefühl in der Magengegend: „In der Wirtschaft sollten Bauchentscheidungen auch zulässig sein und nicht immer nur rationale Entscheidungen.“

Gerade dann, wenn es schnell gehen muss, ist die nüchterne und kritische Lagebeurteilung wichtig. Hier sollte man zunächst mit einem Blick in den Spiegel beginnen. Wie viel Managementkapazität ist vorhanden, um ein Unternehmen zu integrieren? Wie viel eigene Baustellen sind vorhanden? Unternehmensberater Martin Hagleitner: „Für den Prozess der Transaktion werden ja Anwälte, Berater, Banken und Wirtschaftsprüfer engagiert. Danach hat man die eigentliche Baustelle, dieses Unternehmen zu integrieren, das Übernahmeversprechen zu erfüllen und unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammenzubringen.“

A.S.S. Chef Furtner nickt deutlich zu diesen Aussagen: „Man muss immer fragen, ob es Sinn macht, das Unternehmen zu kaufen und ob man die Kapazitäten frei hat. Ich habe eine Fusion erlebt, die 13 Jah-

re her ist, und erst heute wurde ein Gesamtunternehmen daraus. Es wurden so viele Ressourcen und Synergien verschleudert, weil so starke unterschiedliche Firmenkulturen da waren. Wenn die Sache vom Management nicht richtig geführt wird, kann enormer Schaden entstehen.“

## Mitarbeiter integrieren

Das Ganze wird also rasch zu einem Führungsthema. Einmal mehr führt der Unternehmenserfolg über die Mitarbeiter, die eigenen und die neuen. Arbeiterkammer Expertin Silvia Hruška-Frank kennt die Erlebniswelt der Dienstnehmer: „Wird ein Unternehmen als eindringender Feind empfunden, gehen wahnsinnig viele Energien verloren. Das ist für alle Beteiligten eine sehr unschöne Erfahrung und es vergeht viel Zeit, bis man gemeinsam arbeiten kann. Oft wird viel Porzellan zerschlagen. Für einen sozial denkenden Unternehmer ist das eine echte Herausforderung.“

Das Management muss als so früh wie möglich versuchen, die neuen Mitarbeiter nicht nur per Vertrag in die Firma, sondern

auch mental ins Boot zu holen. Dabei wird nicht selten der Grad an Loyalität zum Unternehmen unterschätzt. „Je radikaler und schneller man hier versucht vorzugehen, desto mehr zerstört man auch“, so Hruška-Frank.

Rechtlich muss man zwei Arten des Betriebsüberganges unterscheiden. „Wenn ich Geschäftsanteile kaufe und sich am Eigentümer nichts ändert und kein Betriebsübergang im Sinne des AVRAG (Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz) besteht, ändern sich die Dienstverhältnisse an und für sich nicht. Da sind dieselben juristischen Personen im Spiel und auch der Kollektivvertrag und die Betriebsvereinbarungen bleiben aufrecht“, erklärt Silvia Hruška-Frank. „Wenn ein Betrieb im wirtschaftlichen Sinne, oder im Sinne der Arbeitsverfassung von einem anderen Unternehmen übernommen wird, dann wird es sehr wohl der Fall sein, dass sich der Eigentümer ändert und somit der Vertragspartner für die Mitarbeiter. Das kann sehr weitreichende Konsequenzen haben. So kann sich der Kollektivvertrag ändern,

es können Betriebsvereinbarungen wegfallen, eventuell verliert der Arbeitnehmer sogar den Betriebsrat. Das ist gar nicht mal so unwahrscheinlich. Dafür gibt es aber die Schutznormen des AVRAG, die besagen, dass zumindest der Arbeitsvertrag im Wesentlichen übernommen werden muss, so wie er vorher war.“

## Rechte und Pflichten beachten

Das AVRAG kennt keine genauen Fristen. In der Judikatur hat sich allerdings ein Jahr als Zeitraum herauskristallisiert, in dem einseitige Änderungen zu Ungunsten des Arbeitnehmers sehr streng gemessen werden. Dieser Arbeitnehmerschutz ist zwar ehrenwert aber nicht gerade hilfreich beim Heben der Synergien: Man bekommt ein Spielzeug und darf nicht damit spielen. Hermann Furtner weiß ein Lied davon zu singen: „Ein Jahr lang sind einem im Prinzip die Hände gebunden. Synergien können da bereits auf der Strecke bleiben. Wenn Dienstnehmer, mittleres Management und Betriebsräte blockieren, ist das Ganze zum Scheitern