



Silvia Hruška-Frank,
Abteilung für Sozialpolitik
der Arbeiterkammer Wien

„Die Bereitschaft der Belegschaft und Betriebsräte sich positiv einzubringen ist sehr wohl vorhanden!“



Hermann Furtner,
Geschäftsführer bei A.S.S.

„Man muss den Leuten erklären, wie das Ende der Fahnenstange aussieht und dabei auch unangenehme Dinge ansprechen.“

verurteilt.“ Auch Berater Martin Hagleitner kennt die negativen Auswirkungen der aufschiebenden Bedingungen: „Ich kann nicht groß umrühren. Man muss das vorher einplanen, denn manche Synergien lassen sich im ersten Jahr ganz einfach noch nicht umsetzen. Das dauert länger. In dieser Phase muss ich als Käufer herausfinden, wer die Schlüsselpersonen des übernommenen Unternehmens sind.“

Fluktuation vermeiden

Hagleitner spricht hier einen besonders schmerzlichen Punkt an: die Post-Merger-Mitarbeiter-Fluktuation. Das neue Schmuckstück im Portfolio hat Lücken und hinaus purzeln die Kronjuwelen, das Know-how, die Schlüsselkräfte. „Die Konkurrenz schläft nicht. Das sind oft genau die Situationen, in denen der Marketing- und Vertriebsleiter abgeworben werden, vielleicht mit einem ganzen Team. Dann verschwindet der Entwicklungschef. In dieser Phase kommt es auch verstärkt zu Kriminalität. Pläne und Kundendateien bekommen Flügel. Wenn ein Unternehmen die Schlüsselmitarbeiter an Bord halten will, brauchen sie sofort positive Signale.“

Dabei darf man den eigenen Betrieb nicht übersehen, denn auch hier sind Schlüsselkräfte vorhanden, die schnell von Ängsten geplagt sind. Oft ergeben sich ja durch den Kauf Doppelbesetzungen, die den Leuten zu denken geben. Hermann Furtner plädiert für Offenheit: „Man muss den Mitarbeitern Perspektiven geben, aber auch in aller Deutlichkeit sagen, dass es zu Umstrukturierungen kommen wird. Ich muss die Fakten auf den Tisch legen und nicht sagen, es wird schon nichts passieren. Wichtig ist es, den Leuten zu erklären, wie das Ende der Fahnenstange aussieht: Was sind die Ziele des Ganzen, wo steht das Unternehmen in zwei, drei, und vier Jahren. Dabei müssen auch unangenehme Dinge angesprochen werden.“

Angst frisst Umsatz

Womit wir beim Grund für verängstigte Mitarbeiter angekommen wären: Synergie bedeutet nämlich in vielen Fällen nichts

anderes als Stellenabbau. Die AK-Expertin kennt die negative Dynamik der Angstspirale nur zu gut: „Oft sollen die Leute gar nicht abgebaut werden und trotzdem grasst die Angst. Würden die Unternehmer die Mitarbeiter und die Betriebsräte früher einbinden, könnte man viele Sorgen nehmen und die Erfahrung dieser Leute besser nützen. Die Mitarbeiter sehen ja Dinge, die der Unternehmer oft gar nicht weiß. In den meisten Betrieben ist die Bereitschaft der Belegschaft und Betriebsräte, sich positiv einzubringen sehr wohl vorhanden. Hier könnten Synergien geschaffen werden, die sogar Mitarbeiterabbau verhindern können. Wenn allerdings alles im Verborgenen läuft und niemand eine Ahnung hat, was mit seinem Arbeitsplatz passiert, dann weckt man so viele Ängste, die dann sogar die kleinsten Veränderungen verunmöglichen, weil sich die Leute einfach nur mehr fürchten.“

Zu dem Übel gesellen sich im schlimmsten Fall auch noch Eitelkeiten. Hermann Furtner: „Es gibt ja oft zwei Betriebsräte und auch da gibt es Ängste. Die sollten eigentlich als Mediator zwischen Belegschaft und Geschäftsführung auftreten und ein Gefühl der Sicherheit aufbauen. Oft streiten die Betriebsräte aber leider untereinander und im schlimmsten Fall sehen sich sogar die Mitarbeiter als Feinde an.“

Hruška-Frank sieht hier den falschen Schuldigen ausgemacht: „Die Voraussetzung, dass sich der Betriebsrat positiv einbringt, ist, dass er informiert ist. Wenn der Betriebsrat nicht eingebunden wird und die Geschäftsleitung nicht mit ihm spricht, ist das eben nicht möglich.“

Betriebsräte einbinden

Die Rechtslage sieht für den Betriebsrat sogenannte Informations- und Beratungsrechte vor. Der Betriebsrat muss laut Gesetz „möglichst rechtzeitig“ informiert werden, dass er sich mit dem Betriebsinhaber beraten kann, was der Belegschaft bevorsteht und ob es negative Konsequenzen gibt. Viel zu oft scheitert die Informationspolitik aber ohnehin an Indiskretionen in der Kaffeeküche. Eine Funktion, die

bei großen börsennotierten Unternehmen von der Tagespresse übernommen wird. Martin Hagleitner: „Gerade in Österreich herrscht die Unsitte, dass Leute in Aufsichtsräten, Kapitalvertreter genauso wie Arbeitnehmervertreter bei der Presse anrufen und plaudern. Das ist weder im Interesse der Unternehmen, noch im Interesse der Arbeitnehmer. In vielen Fällen steckt da Eitelkeit dahinter. Erfreulicherweise gibt es aber mehr und mehr unternehmerisch denkende Betriebsräte und es macht nur Sinn, diese rechtzeitig einzubinden. Gute Fusionen und Übernahmen sind oft die, wo es im Vorfeld wenig Indiskretionen gab.“

Hruška-Frank pflichtet dem bei: „Der Betriebsrat muss sich an Verschwiegenheitsabmachungen halten. Wenn man die Belegschaftsvertretung als Partner begreift, kann man, so glaube ich, sehr positive Effekte erzielen. Es muss eine Wertschätzung und ein Vertrauen da sein. Es ist ein Interesse und ein Anspruch der Belegschaftsvertretung da, die Auswirkungen eines Betriebsüberganges zu kennen.“

Beratung annehmen

Eine positive Rolle können bei solchen Prozessen auch externe Berater spielen. Hermann Furtner bricht ihnen eine Lanze: „Das übernehmende Unter-

nehmen kennt die Schlüsselkräfte meist nur bedingt. Ich muss relativ rasch handeln und den Leuten einen Verantwortungsbereich zukommen lassen, der ihren Fähigkeiten entspricht und sie ausfüllt. Ein externer Berater kann hier sehr wohl Abhilfe schaffen. Abgesehen davon, dass man Anwälte braucht, sollte man auf jeden Fall einen externen Firmenberater einbinden.“

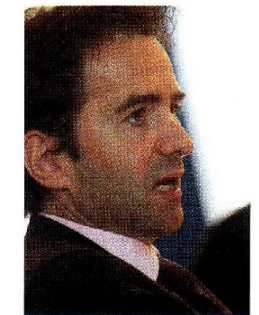
Martin Hagleitner kann den Wert seiner Zunft naturgemäß nur unterstreichen: „Der Externe hat Vorteile: Er hat keine Agenden, er kann eine gewisse Ausgewogenheit sicherstellen. Er hat eine Katalysatorfunktion. Wir nennen das Syntegration, aus Synthese und Integration, das hat sich sehr bewährt. Bis zu 40, 50 Personen, sogenannte Schlüsselpersonen, aus beiden Firmen können in einem dreitägigen Prozess ihre Meinung und Sichtweise einbringen. Dabei gelangt man zu einem Commitment bei verschiedenen Fragen. Der Mensch ist eitel und verwundbar, besonders wenn er den Eindruck hat, abgewertet zu werden. Es sollte unbedingt vermieden werden, den Mitarbeiter gegenüber Kollegen und Kunden dieses Gefühl zu vermitteln.“

Ja, und war da nicht noch was? Ach ja, der Kunde!!! „Dort geht oft am meisten verloren“, weiß Martin Hagleitner. „Selbst wenn ich die Synergien realisiere, dabei

aber Umsatz und Marktanteil verliere, bringt mir das nichts. Bevor man also in die Synergien greift und Dinge macht, wie IT-Zusammenlegung, und hier und dort Abteilungen verschmelzen sollte man sich überlegen, wie man die ursprünglichen Überlegungen bezüglich Kunden und Markt umsetzt. Wenn ich dort Erfolg habe, und sei er auch noch so klein, dann hab ich bereits eine gute Story.“

„Man darf Übernahmen nicht aus Defensivüberlegungen machen.“

Martin Hagleitner, Partner und Geschäftsführer Österreich/CEE beim Malik Management Zentrum St. Gallen



PRAXISTIPPS FÜR DIE POST-MERGER-INTEGRATION

Analyse

Drum prüfe, wer sich ewig bindet: Es müssen zwei gesunde Unternehmen sein und nicht zwei kranke, die sich miteinander ins Bett legen. Anerkennen Sie, dass ein Unternehmen nicht eine Summe aus Gewinn und Verlustrechnung ist, sondern aus Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen besteht.

Kommunikation

Reden Sie mit Ihren Leuten. Informieren Sie rechtzeitig die eigenen Mitarbeiter und führen Sie einen offenen Dialog, um Ängste zu vermeiden. Angst ist der Merger-Killer. Zeigen Sie sich so bald wie möglich bei der neuen Belegschaft. Schütteln Sie Hände, klopfen Sie Schultern, hören Sie sich Probleme und Ängste an.

Transparenz

Vermeiden Sie Phrasen und Allgemeinplätze.

Überlassen Sie Sonntagsreden den Politikern. Betriebsrat und Belegschaft wollen wissen, wie es mit Jobs und Standort weitergeht. Legen Sie die Fakten auf den Tisch. Die Wahrheit ist den Leuten zumutbar.

Kronjuwelen

Identifizieren Sie möglichst rasch die Schlüsselkräfte und Know-how-Träger im akquirierten Unternehmen und vermeiden Sie um jeden Preis, dass sie abspringen. Die Konkurrenz hat wahrscheinlich schon angerufen. Führen Sie bald Einzelgespräche und zeigen Sie konkrete Perspektiven auf.

Motivation

Geben Sie den neuen Mitarbeitern die Gelegenheit, sich einzubringen, und kehren Sie so die Skepsis in Begeisterung um. Geben Sie den Mitarbeitern das Gefühl, dass neue, gute Zeiten

anbrechen, Probleme gelöst und Vorschläge umgesetzt werden. Hey, mit dem Neuen, da geht endlich was!

Image

Kleine Dinge mit großer Wirkung: Plötzlich stehen Pflanzen am Flur, Bilder hängen an der Wand. Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, ein positives Image zu basteln und die Nörgler zum Schweigen zu bringen. Apropos Nörgler: Nehmen Sie sich die Miesmacher zur Brust und sagen Sie deutlich, wo die Grenzen sind.

Loyalität

Unterschätzen Sie nie die Loyalität der Mitarbeiter. Selbst der Portier trägt „seine Firma“ im Herzen. Sehen Sie es positiv: Wenn Sie es richtig anstellen, kommen Sie eines Tages in den Genuss dieser Loyalität.