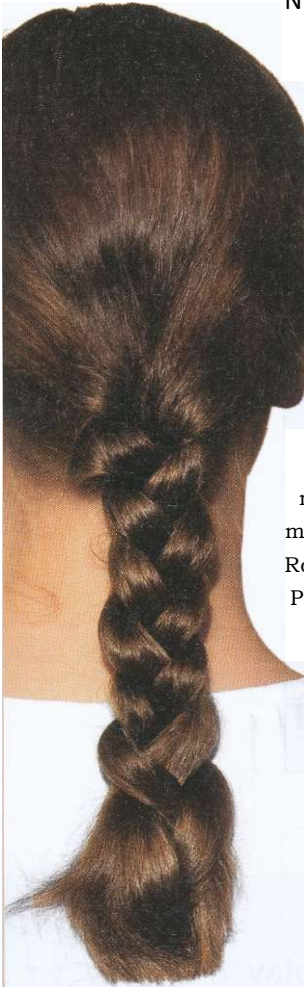



Am Management festhalten oder weg mit alten Zöpfen?

Nach einer Firmenübernahme wird es für das alte Management oft ungemütlich: Neue strategische Zielsetzungen und veränderte Anforderungen sind die Regel. Die alte Garde mag sich anpassen, wird aber selten glücklich. Die neuen Eigentümer sollten sich dessen im Vorfeld bewusst sein, um ein Ausbluten der Organisation zu verhindern.



Unternehmen, die eine Firmenübernahme erwägen, engagieren manchmal Heerscharen von Beratern, um zu ermitteln: Was spricht für, was gegen den Kauf? Und: Wie viel wären wir bereit, für das Unternehmen zu zahlen? Eine eher geringe Rolle bei dieser Due-Diligence-Prüfung spielt die Qualität des Managements des Übernahmekandidaten und dessen (Führungs-) Kultur. Dabei sind diese Faktoren für den Erfolg von Firmenübernahmen von grosser Bedeutung. Denn vom künftigen Management hängt es weitgehend ab, inwieweit die Übernahmeziele erreicht werden.



Angenommen, ein Unternehmen erwirbt einen Mitarbeiter mit langer Firmentradi-tion - primär weil es sich von der Übernahme den Zugang zu neuen Märkten verspricht. Dann verändert sich die Arbeitssituation des Top-managements des

übernommenen Unternehmens radikal. Plötzlich ist das ehemals stolze eigenständige Unternehmen nur noch eine Art Vertriebsorganisation, die ihr Handeln an den Zielvorgaben der neuen Eigner orientieren muss. Eine Situation, die von den Top-Executives des akquirierten Unternehmens ein neues Selbstverständnis und verändertes Managementhandeln erfordert. Deshalb sind bei solchen Übernahmen personelle Veränderungen meist unumgänglich.

Erwirbt dagegen ein Unternehmen ein anderes vor allem, weil dieses in der Produktentwicklung innovativer als die eigene Organisation ist, dann stellt häufig der Forschungs- und Entwicklungsbereich des übernommenen Unternehmens das Filetstück dar, das bei der Übernahme auf keinen Fall zu Schaden kommen darf. Also sollte bei der Übernahme darauf geachtet werden, dass in diesem Bereich weitgehend die Kontinuität gewahrt bleibt - personell, strukturell und kulturell. Ansonsten ist die Gefahr gross, genau das zu zerstören, was das Unternehmen attraktiv macht.

Alle wichtigen Faktoren im Vorfeld von Übernahmen zu ermitteln, ist nur bedingt möglich. Vielfach können die Investoren im Vorfeld von Übernahmen oft nur über Umwege erste Informationen gewinnen - zum Beispiel durch ein Analysieren der ihnen zur Verfügung stehenden betriebswirtschaftlichen

Daten oder durch das Befragen von externen Partnern wie Kunden und Lieferanten. Diese Informationen genügen aber gerade bei der zweiten und dritten Führungsebene, die nicht so stark im Rampenlicht steht, meist nicht, um zu ermitteln, inwieweit die Stelleninhaber die Anforderungen für die Übernahme einer Topposition erfüllen.

Deshalb kann die eigentliche Leadership-Due-Diligence-Prüfung in der Regel erst nach der Übernahme erfolgen. Dann sollte sie aber schnellstmöglich geschehen, damit die Führungskräfte Gewissheit über ihr eigenes Schicksal erhalten und ihren Mitarbeitern den Halt geben können, den diese in Umbruchsituationen brauchen. Also muss die Leadership-Due-Diligence-Prüfung zum Übernahmepunkt zumindest vorbereitet sein.

Zuweilen wird das Ergebnis der Prüfung lauten: «Wir brauchen Herrn Mayer noch in einer Übergangsphase, weil er ein erfahrener Manager ist. Doch danach ...» Dann sollten die neuen Eigner mit offenen Karten spielen und mit dem Manager ein Agreement aushandeln, das den Interessen aller Beteiligten entspricht. •

Dr. Georg Kraus,
Gesellschafter Dr. Kraus & Partner

Dr. Kraus & Partner
DE-76646 Bruchsal
www.kraus-und-partner.de

Vorgehen bei einer Leadership-Due-Diligence-Prüfung

Bei einer Leadership-Due-Diligence-Prüfung muss das Unternehmen zunächst klar definieren: Was wollen wir mit der Übernahme erreichen? Mögliche Antworten:

- Zugang zu Know-how verschaffen, das unserer Organisation fehlt.
- Neue Kundengruppen erschlossen.
- Durch die Übernahme Lohn-Stück-Kosten senken.

Das Akquise-Ziel exakt zu definieren, ist wichtig, weil sich hieraus zum Teil die Antworten auf folgende Fragen ergeben:

- Welche Bereiche im Unternehmen und welche der dort vorhandenen Kompetenzen sind für den Erfolg der Akquisition unabdingbar?
- Welche Struktur und Kultur muss die übernommene Organisation

künftig haben, damit wir unsere Ziele erreichen?

Die Antworten auf diese Fragen wirken sich wiederum auf die Personalentscheidungen aus.

Sobald der Investor seine Übernahmeziele definiert hat und weiss, welche Struktur und Kultur das akquirierte Unternehmen nach der Übernahme braucht, kann er im nächsten Schritt definieren:

- Wie sollte das Management des übernommenen Unternehmens künftig strukturiert sein?
- Welches Profil müssen die Personen haben, die dort die Toppositionen innehaben?

Dies ist wiederum die Voraussetzung, um zu prüfen, welche der bisherigen Top-Executives weiterhin auf der

Payroll des Unternehmens stehen sollen und welche nicht:

- Welche Top-Executives des übernommenen Unternehmens verfügen über die Fähigkeiten und Eigenschaften, die künftig auf der Managementebene des Unternehmens benötigt werden?
- Kann das bisherige Führungsteam auch unter den geänderten Rahmenbedingungen die gewünschte Wirkung entfalten oder sind personelle und strukturelle Veränderungen nötig?

Denn bei Übernahmen gilt: Oft sind gerade die Top-Executives, die im akquirierten Unternehmen in der Vergangenheit die Erfolgsgaranten waren, die Bremsen, wenn es um das Erreichen der neuen Ziele geht.