

CHEMIE TECHNIK

Februar 2007, D 19066
www.chemietechnik.de
36. Jahrgang
unverbindliche Preisempfehlung
12,50 Euro

AUTOMATISIEREN

Selbstorganisierende
Wireless-Netze, Seite 16
CT-Produktfokus: Durchfluss,
Temperatur, Feuchte,
Seite 18, 26, 30

SPECIAL FILTER

CT-Umfrage: Staubfilter,
Seite 39
Feinstaubfiltration bei der
TiO₂-Produktion,
Seite 48

ARMATUREN/DOSIERT

CT-Trendbericht:
Molchtechnik, Seite 54
CT-Produktfokus:
Dosierer,
Seite 72



TITELTHEMA

TIME OF FLIGHT

Enormes Potenzial: Füllstandmessung
nach dem Laufzeitprinzip, Seite 12



Hüthig

erfolgsmedien für experten

Special-Filter
Seite 38

Anlagenbau	Chemie	Pharma	Ausrüster
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

AUS ZWEI WIRD EINS

Fusionen: Tücken beim Integrationsprozess Wenn zwei Unternehmen fusionieren, prallen stets zwei Kulturen aufeinander. Diese lassen sich schwerer als Prozesse und Strukturen harmonisieren. Zumal die Verantwortlichen oft übersehen: Auch in den Prozessen und Strukturen eines Unternehmens spiegelt sich dessen Kultur wider.

Ein Highlight in der Karriere vieler Unternehmensführer: Stolz verkünden sie, dass ihr Unternehmen einen ehemaligen Wettbewerber übernehmen wird und prognostizieren zum Beispiel: „Durch die Übernahme steigt unser Marktanteil um zehn und unser Umsatz um 40 Prozent. Dadurch eröffnen sich uns ganz neue Perspektiven.“

Um so ernüchternder ist oft der graue Alltag nach dem Verkünden der Übernahme oder Fusion. Denn häufig unterschätzen Unternehmensführer die Tücken des damit verbundenen Integrationsprozesses - speziell auf der Ebene der Unternehmenskultur. Denn die Kultur eines Unternehmens lässt sich anders als dessen Strukturen und Prozesse nur begrenzt mit Instrumenten wie Organigrammen und Ablaufdiagrammen erfassen. Ihre Entwicklung lässt sich auch nur bedingt am „Reißbrett“ planen. Deshalb verdrängen Manager oft ihre Bedeutung.

Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen Große Veränderungen lösen bei den Mitarbeitern stets Unsicherheiten und Ängste aus - unter anderem, weil es bei ihnen neben Gewinnern auch Verlierer gibt. Oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden. Diese meist diffusen Ängste und Befürchtungen müssen aufgefangen werden. Sonst verdichten sie sich zu Widerständen. Folgende Ängste können bei Fusionen zu Widerständen führen:

- Angst vor Einkommenseinbußen
- Angst vor einem Arbeitsplatzverlust
- Angst vor neuen Aufgaben
- Angst vor dem Verlust wichtiger persönlicher Beziehungen (z. B. aufgrund einer Versetzung)

- Angst vor einem Verlust an Sozialprestige
- Angst vor dem Verlust von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen
- Angst vor geringeren Entwicklungs-/Karriere-Chancen

Diese Ängste werden in der Regel umso größer, je länger die Mitarbeiter nicht wissen: Was kommt auf mich zu? Deshalb sollte das Management diese Fragen so schnell wie möglich beantworten. Sonst beginnt die Gerüchteküche zu brodeln, und der Veränderungsprozess erscheint für die Mitarbeiter in einem stets negativeren Licht, weshalb sich sogar Personen gegen ihn stellen, die faktisch zu den Gewinnern zählen.

Ausreichend informieren und intensiv kommunizieren

Eine Emnid-Umfrage kommt zum Ergebnis, dass der Erfolg von Fusionen oft aus zwei Gründen bedroht ist:

1. Die Mitarbeiter werden zu spät integriert (87 %).
2. Die Mitarbeiter werden fehlerhaft und ungenügend informiert (81 %).

Viele Manager sind überzeugt: Wir sollten die Mitarbeiter erst informieren, wenn alles „in trockenen Tüchern“ ist und ein für allemal feststeht - sonst erzeugen wir Unsicherheit. Fusionsprozesse lassen sich aber nicht im Voraus im Detail planen. Viele Entscheidungen haben einen vorläufigen Charakter - unter anderem, weil nicht alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen präzise erfasst werden können. Zudem betritt das Unternehmen häufig Neuland. Es hat also noch keine oder wenig praktische Erfahrung mit Fusionen. Deshalb führt die Angst davor, falsch oder unvollständig zu informieren, oft dazu, dass die Betroffenen fast keine offizielle Information erhalten. Dieses Informationsvakuum nährt Gerüchte und Halbwahrheiten, die wiederum Ängste und Unsicherheiten schüren. Deshalb sollte im Vorfeld jeder

ENTSCHEIDER-FACTS

Für Manager

- Bei Fusionen prallen oft zwei völlig unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander.
- Mitarbeiter müssen frühzeitig und ausreichend über die Fusion informiert werden, um Unsicherheiten und Ängste zu vermeiden. Deshalb sollte im Vorfeld der Fusion ein Kommunikationskonzept erstellt werden.
- In das Leitbild des neuen Unternehmens sollten möglichst Elemente beider Unternehmenskulturen miteinfließen.
- Das obere Management muss die neue Kultur vorleben.
- Veränderungsprozesse bei der Unternehmenskultur dauern in der Regel mindestens drei Jahre.



Autor

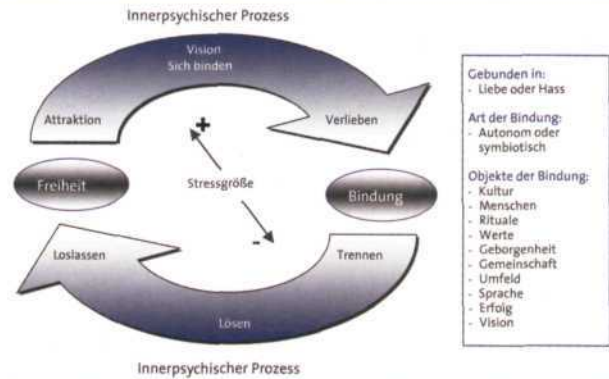
Dr. Georg Kraus, Inhaber Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner



Wenn ein Unternehmen ein anderes übernimmt, entbrennt oft ein Kampf um das neue Leitbild, den gewöhnlich der aggressive „Übernehmer“ gewinnt. Die Unternehmenskultur des anderen Unternehmens bleibt dabei auf der Strecke, die Mitarbeiter fühlen sich verunsichert

Bild: Photocase

Bei einer Fusion heißt es für die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens Abschied nehmen von der Unternehmenskultur, mit der sie sich jahrelang identifiziert haben, von Gewohnheiten und Ritualen. Die psychischen Vorgänge ähneln dabei denen, die bei einem Verlust im Privatleben ablaufen



Nach einer Fusion müssen die beiden Unternehmen erst zusammenwachsen. Bei diesem Integrationsprozess sollten die drei Aspekte Strategie, Struktur und Kultur und deren Wechselwirkungen untereinander beachtet werden



Fusion ein Kommunikationskonzept erstellt werden - mit folgenden Zielen:

- Verständnis für die Notwendigkeit der Fusion schaffen
- Vertrauen für die damit verbundenen Entscheidungen aufbauen
- Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzeugen
- Motivation für die einzelnen Schritte wecken
- Basis für die Identifikation mit dem neuen Unternehmen schaffen

Kulturelle Unterschiede wahr- und ernstnehmen

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur. Fusionieren zwei Unternehmen, entbrennt meist ein Kampf um das neue Leitbild. Diesen gewinnt, sofern dieser Prozess nicht gesteuert wird, in der Regel das übernehmende Unternehmen, selbst wenn offiziell eine „Hochzeit unter gleichen“ verkündet wird. Warum? Das übernehmende Unternehmen hat meist eine recht aggressive Kultur. Die Kultur des übernommenen Unternehmens hingegen ist eher von Partizipation geprägt. Deshalb dominiert der „Übernehmer“ zumeist das übernommene Unternehmen. Dies verstärkt die Ressentiments von dessen Mitarbeitern, was zu unnötigen Widerstän-

den führt. Daher empfiehlt es sich, bei Fusionen eine Analyse durchzuführen, welche Elemente in den Kulturen der beiden Unternehmen die Zielerreichung fördern und deshalb in die neue Kultur einfließen sollten.

Beim Versuch, eine Unternehmenskultur zu verändern, spielt das obere Management eine Schlüsselrolle. Es muss die neue Kultur vorleben. Jeder Versuch, Kulturveränderungen ausschließlich über das mittlere Management herbeizuführen, ist zum Scheitern verurteilt. Unterschätzt werden darf auch nicht die Langwierigkeit von kulturellen Veränderungsprozessen. Sie dauern in der Regel mindestens drei Jahre.

Trauer akzeptieren und respektieren

Jedes größere Unternehmen investiert viel Zeit und Geld in den Aufbau einer Corporate Identity, also einer Firmenkultur. Die Mitarbeiter sollen stolz auf „ihr Unternehmen“ sein und sich mit ihm identifizieren. Bei einer Fusion bricht - speziell beim übernommenen Unternehmen - diese Identität weg. Vielen Mitarbeitern, insbesondere denen, die sich stark mit ihm identifizieren, fällt es schwer, sich vom bisherigen Unternehmen mit all seinen Gewohnheiten, Ritualen und Gepflogenheiten zu ver-

abschieden. Sie trauern. Im Privatleben gehen wir selbstverständlich davon aus, dass ein „Abschiednehmen“ Zeit erfordert und kaum forciert werden kann. Im Unternehmenskontext existiert hierfür oft kein Verständnis. Ein vorübergehend lethargisches (und manchmal sogar aggressives) Verhalten wird oft nicht als Ausdruck von Trauer interpretiert und respektiert.

Das Pfeilschema zeigt, wie der Prozess des Sich-Lösens verläuft und dass Menschen zumeist erst wieder eine neue Bindung eingehen können, wenn die alte „verdaut“ ist. Das gilt es beim Planen von Integrationsprozessen zu bedenken.

Vorhandene Energien kanalisieren

Bei Fusionen leben die Mitarbeiter bis zum Übergang in die neue Struktur oft in einem „Schwebezustand“. Wie geht es weiter? Was wird aus mir? Gibt es meinen Job nachher noch? Solche Fragen bewegen sie. In dieser Situation zeigen Mitarbeiter häufig folgende Verhaltensmuster:

- **Winterschlaf:** Sie identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen, machen nur noch Dienst nach Vorschrift, folgen nur noch bedingt den Anweisungen ihrer Vorgesetzten usw.
- **Operative Hektik:** Sie verfallen in Aktionismus. Es werden zahllose Projekte generiert. Die Mitarbeiter wollen überall mitmischen, um in einem guten Licht zu erscheinen. Nicht die Qualität der Arbeit, die „Show nach oben“ zählt.

Wichtig ist es deshalb, dass die Unternehmensführer den Führungskräften in ihrer Organisation und deren Mitarbeitern in der Übergangszeit eine Orientierung bieten, damit diese wissen, wie sie sich verhalten sollen. Sonst verpufft viel Energie wirkungslos. Bei Fusionen werden oft in sehr kurzer Zeit folgenschwere Entscheidungen getroffen - unter anderem über IT-Systeme, Stellenbesetzungen, Markt- und Produktstrategien. Häufig setzt sich dabei nicht das bessere Konzept, sondern das Konzept des Übernehmers durch. Deshalb sollten die Unter-

nehmenslenker auf eine gewisse „Überparteilichkeit“ achten, damit insbesondere im übernommenen Unternehmen keine überflüssigen „Verlierer“ produziert werden, die den Prozess blockieren.

Fazit: Fusionen sind ein schwieriges Geschäft - die eigentliche Arbeit beginnt erst nach Vertragsabschluss und dem Verkünden der Fusion. Unternehmensführer sollten sich bewusst sein: Eine gelungene Integration gibt es nicht zum Nulltarif. In den Monaten und Jahren nach dem Verkünden der Fusion muss das Unternehmen viel Energie in das Gestalten dieses Prozesses investieren. Zudem sollte dieser professionell gesteuert und durch externe Experten begleitet werden - unter anderem um sicherzustellen, dass bei den (Folge-)Entscheidungen stets die drei Aspekte „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ beachtet werden, die sich wechselseitig beeinflussen.

KONTAKT www.chemietechnik.de

Weitere Infos

CT 605