



Fusionslust macht blind

Professionelle interne Kommunikation: der Schlüssel zum Erfolg eines Zusammenschlusses.



Clemens Rosenkranz

Anstelle einer „himmlischen Ehe“ hat sich Daimler mit der Fusion mit Chrysler großes finanzielles Wehweh eingehandelt. Die geplante Welt AG ist zum sündteuren Luftschloss geworden. Unterm Strich betrug der fusionsbedingte Wertverlust des deutschen Auto-Riesen 37 Mrd. Euro. Daimler-Benz gibt es zwar nach wie vor, die Anteile an den Autobauern Mitsubishi und Hyundai wurden aber schon wieder verklopft.

Noch viel übler ist dem Medienkonzern Time-Warner der Kauf von AOL (Internet) bekommen. Laut Experten wurden mit dieser Fusion sagenhafte 146 Mrd. Euro vernichtet, das entspricht dem Sechsfachen der Marktkapitalisierung der beiden Fusionspartner OMV und Verbund. Dieser Merger of Equals (Fusion von Gleichen) ist die mit Abstand größte Firmenehe der österreichischen Wirtschaftsgeschichte.

Die Ankündigung ist dabei der leichteste Teil der Übung, erst danach fangen die Schwierigkeiten richtig an, merken Unternehmensberater unisono an. „Nach der Fusion ist vor der Fusion“, lautet die wichtigste

Regel. Konzernlenker, die das Thema „Unterschiedliche Firmenkulturen“ nicht an die Spitze ihrer Agenda stellen, müssen oft bittere Enttäuschungen hinnehmen. „Das kulturelle Thema spielt oft keine Rolle und wird nicht ernst genug genommen“, sagt Helene Mayerhofer vom Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien.

Schlüssel für einen Fusionserfolg ist die interne Kommunikation schon vor Verkündigung des Aufgebots. Sie ist Dreh- und Angelpunkt für die erfolgreiche Abwicklung einer Firmenhochzeit. Geht sie schief, entsteht ein Zustand der Verunsicherung. Fehlende und unklare Aussagen über den Zweck und die Folgen

der Fusion für die Belegschaft würden Gerüchten und Halbwahrheiten Tür und Tor öffnen, mahnt Martin Hagleitner vom Malik Management Zentrum in St. Gallen. Nach einer Faustregel sind pro Mitarbeiter für die interne Kommunikation rund 500 Euro im ersten und rund 250 Euro im zweiten Jahr nach der Fusion zu budgetieren. Nur so könne man das so genannte Merger-Syndrom, sprich: die Negativhaltung der Mitarbeiter zur Fusion, gleich im Keim ersticken, so das deutsche Consulting-Unternehmen PPI.

Kaufstüchtige Vorstände sollten genau durchleuchten, was auf der Haben-Seite einer übernommenen Firma steht. Andernfalls könne man böse

Überraschungen erleben, warnt Mayerhofer. So sei bei einer Fusion die Gefahr sehr groß, dass Schlüsselkräfte und ganze Teams das Unternehmen verlassen. Als Musterbeispiel nennt Mayerhofer die IT-Branche. Manch großer Konzern habe nach dem Kauf eines kleinen, jungen Software-Entwicklungsunternehmens diesem seine rigiden Kontrollsysteme übergestülpt. Die Folge: „Die jungen Dynamischen können nicht mehr das erbringen, wofür ihr Unternehmen eigentlich gekauft worden ist.“

Fortsetzung auf Seite 2



Im Konfliktfall hilft Erkenntnis mehr als Eskalation
Dossier Konflikt

ab Seite 17

Gender-Forschung ist ein Boom ohne Ende

Forschung Seite 3

Das Klotzen für die Geilheit

Technologie Seite 6

Start zur Samba-Ökonomie
Wirtschaft Seite 13

Mitarbeiter im Konflikt mit der Mobilität

Leben Seite 21

Editorial

Abgebrühte Söldner und honorige Politiker leben gut davon, dass Konfliktstoffe sowohl in der großen weiten Welt als auch in den eigenen vier Wänden nie ausgehen. Ihnen sind konsensstüchtige Zeitgenossen recht suspekt, weil sie ihre Existenzgrundlage untergraben. Großes Glück: Die Welt wird immer komplexer, traditionelle Trennlinien verschwimmen immer stärker. Um noch ruhende Konfliktpotenziale zu wecken, gibt es doch nichts Besseres als einen polarisierenden Wahlkampf, denkt wohl mancher



Spin Doctor. Spannungen zu schüren, macht den Medienmanipulationsprofis keine Mühe, denn politische Patzer macht die gesamte Kaste. Ob es um ÖGB/Bawag, ob es um die Ausländerintegration geht: Die gute alte Konsenskultur Österreichs ist nicht mehr. Eine neue Konfliktkultur ist aber nicht in Sicht, was auch Ton und Sprache der Auseinandersetzung widerspiegeln. Und der nötige rot-weiß-rote Super-Mediator wäre wohl so umstritten, dass er nicht bestellt werden könnte.

Clemens Rosenkranz

TÄGLICHER KURSBEGINN IN ÖSTERREICHS SPRACHSCHULE FÜR CHINESISCH!

时间灵活

9-21 UHR

- FREIHEIT TOTAL: TÄGLICHER KURSBEGINN
- PROFESSIONELLE UND INDIVIDUELLE BETREUUNG
- GRATIS SCHNUPPERSTUNDE
- MODERNSTE LEHRMITTEL

Chinesisch leicht gelernt!

SHANGHAI-INSTITUT
1070 - MARIAHILFER STRASSE 62
WWW.SHANGHAI-INSTITUT.AT
TEL: 01 - 522 70 90

