

Aus der C. R. Poensgen-Stiftung

Intensiv- seminar: Betriebs- wirtschaftliche Praxis

Bereits zum 30. Mal veranstaltet die C. R. Poensgen-Stiftung vom 12. bis 17. Februar 2006 in Münster das Intensivseminar Betriebswirtschaftliche Praxis. Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte ohne betriebswirtschaftliches Studium und bietet eine komprimierte Einführung in alle zentralen Bereiche betriebswirtschaftlichen Know-hows. Die Teilnehmer erhalten in dem einwöchigen Kompaktseminar unter anderem die Gelegenheit, betriebliche Fragestellungen zu analysieren, aufzubereiten und Lösungen zu entwickeln. Des Weiteren lernen sie, Budgets, Management-Erfolgsrechnungen und Kennziffern aus dem Controlling zu verstehen, zu prüfen und zu hinterfragen oder aber Entscheidungsfindungen mit gezielten Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnungen zu verknüpfen. Das Seminar findet unter der Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Berens (Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling) statt.

Weitere Informationen:
C. R. Poensgen-Stiftung
Das Management
Development Institut
in der DGFP e.V.
Edeltraud Cromme
Telefon 0211 5978-132

Fachtagung „Personalmanagement im M&A-Prozess“

„Integration

Nach wie vor scheitern viele Unternehmenszusammenschlüsse, weil die Kulturen nicht zusammenwachsen. Die Art und Weise des Umgangs mit dem so genannten ‚Faktor Mensch‘ entscheidet in hohem Maße mit darüber, ob sich die erhofften Synergien einstellen und ob aus dem Zusammenschluss zweier unterschiedlicher Firmenkulturen neue Chancen und Erfolge erwachsen. Im Rahmen einer DGFP-Fachtagung am 11. November 2005 in Hamburg wurde aufgezeigt, welchen Beitrag das Personalmanagement dazu leisten kann, wenn es frühzeitig in alle Prozessphasen von Mergers & Acquisitions (M&A) eingebunden wird. Elisabeth Schmidt, derzeit Praktikantin in der DGFP-Regionalstelle Hamburg, berichtet über die Veranstaltung.

„Zahlreiche M&A-Vorhaben sind Misserfolge! Davon ausgehend muss man sich die Frage stellen, wer zum Erfolg beitragen kann und welchen Beitrag das Personalmanagement leisten kann.“ Mit diesem Statement leitete Prof. Dr. Norbert Scharfenkamp (Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Köln) seinen Beitrag zum Thema „Personalmanagement im M&A-Prozess“ ein. Bereits in der Planungsphase sei das Personalmanagement gefordert, einen wertvollen Beitrag zu leisten und die notwendigen und vorhandenen Humanressourcen zu ermitteln. Scharfenkamp plädierte dafür, insbesondere die M&A-Kompetenz der Führungskräfte, aber auch die Integrationsbereitschaft der Mitarbeiter im Rahmen einer Ist-Zustand-Analyse zu erheben. Die Ergebnisse sollten dann in die Kosten- und Zeitplanung des Prozesses eingebracht werden.



In der Zeit der Post-Merger-Integration sei es sinnvoll, die bestehende Kultur abzufragen, sagte Susanne Stehr (Strategie M Unternehmensberatung GmbH, Hamburg).



Die Personalmanager sollten als Experten auf ihrem Gebiet in M&A-Prozessen eine entsprechende Beraterfunktion wahrnehmen, sagte Dr. Hermann Haas (ESC – Esche Schumann Comichau GbR, Hamburg).



„Die Zusammenhänge zwischen Entscheidungen und konkreten Integrationsmaßnahmen müssen dokumentiert und erläutert werden“, sagte Dirk Landhäuser (TNS Infratest Holding GmbH & Co. KG, Bielefeld).



Bereits in der Planungsphase sei das Personalmanagement gefordert, einen wertvollen Beitrag zu leisten, sagte Prof. Dr. Norbert Scharfenkamp (Fachhochschule Köln).



Ohne strukturierte Prozessbegleitung könne die Phase der Post-Merger-Integration sehr zäh sein, sagte Dr. Lars Watermann (Watermann Agents GmbH, Hamburg).

ist die eigentliche Herausforderung“

In diesem Kontext betonte Scharfenkamp die Bedeutung einer HR Due Dilligence, um eine realistische Unternehmensbewertung zu erhalten und die Kompetenz des hauseigenen HR-Managements zu nutzen. Als Inhalte nannte er den Personalstand, die Personalkostenstruktur, die Organisation sowie den Aspekt der Personalentwicklung. Auch kulturelle Faktoren sollten während dieser Phase nicht außer Acht gelassen werden.

Kultur in M&A-Prozessen

Das Stichwort Kultur stand dann auch im Mittelpunkt des nachfolgenden Beitrags. Susanne Stehr (Geschäftsführerin der Strategie M Unternehmensberatung GmbH in Hamburg) gab einen Überblick über die Bedeutung der Kultur in Unternehmen (insbesondere in M&A-Prozessen) und veranschaulichte, wie sich diese in Werten, Normen und ungeschriebenen Gesetzen zeigt. Anschließend griff sie die Frage aus dem Teilnehmerkreis, „ob Kultur denn überhaupt messbar sei“, auf und stellte die Methode der Kulturbefragung vor. In der Zeit der Post-Merger-Integration (PMI) sei es sinnvoll, so Stehr, die bestehende Kultur abzufragen und eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln, denn diese könne wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

„Integration ist die eigentliche Herausforderung. Ohne strukturierte Prozessbegleitung kann die PMI-Phase wahnsinnig zäh sein – empfehlen Sie daher die passenden Projektleiter, denn diese Information kann nur von Ihnen kommen. Sie haben die Daten, die Profile“, appellierte Dr. Lars Watermann (Berater, Watermann Agens GmbH, Hamburg) an die anwesenden Personalverantwortlichen. Eine unstrukturierte Herangehensweise an M&A-Vorhaben führe mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer geringeren Abschlussquote. Bereits in der Vorbereitung müssten Themen wie Organisation, Verwaltung, Produktion und Strategie Beachtung finden. Im Anschluss an die Verhandlungen und den Rahmen-

vertrag signalisierten ein Lenkungsausschuss und die Projektteams mit Vertretern beider Unternehmen die aktive Gestaltung der Post-Merger-Integration. Gerade in dieser Phase gelte es, „klare Informationen weiterzugeben, Unsicherheiten zu vermeiden und nicht zu debattieren“, so Watermann, um Gerüchte und Unsicherheiten in der Belegschaft zu minimieren – dazu gehöre es auch, schnelle Erfolge zu kommunizieren.

Zusammenhänge transparent machen

Erfahrungen aus der Praxis stellte Dirk Landhäuser (Prokurist bei der TNS Infratest Holding GmbH & Co. KG, Bielefeld) am Beispiel der Unternehmenszusammenführung von TNS Emnid und Infratest vor. Die Zusammenhänge zwischen Entscheidungen und konkreten Integrationsmaßnahmen müssen dokumentiert und erläutert werden; dabei überzeugen schnelle Erfolge, sie verstärken die Akzeptanz und das Verständnis der Auswirkungen der Fusion, bekräftigte Landhäuser die Aussagen seines Vorgesetzten. Die Unterstützung des Projektteams durch externe Berater habe in diesem Projekt dazu beigetragen, den Aufwand zu minimieren und kritische Punkte im Vorfeld zu identifizieren.

Es sei notwendig, die besten Leute für die Aufgaben, die sich aus dem M&A-Prozess ergeben, freizustellen und zu entlasten, um eine anfängliche Arbeitsüberlastung zu vermeiden. Eine deutliche Kommunikation der bisher erreichten Ziele durch das Management stellt nach Landhäusers Erfahrung einen weiteren wichtigen Teil eines gelungenen Merger-Prozesses dar. Nur durch eine klare Kommu-

nikation könnten internen Gerüchten entgegen gewirkt und der Belegschaft Sorgen und Ängste genommen werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Einen Einblick in die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, vermittelte Dr. Hermann Haas (Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, ESC – Esche Schümmer Commichau GbR, Hamburg). „Auch wenn das Personalmanagement nicht immer direkt an Entscheidungsprozessen beteiligt ist, so sind sie doch die Experten auf ihrem Gebiet und sollten eine entsprechende Beraterfunktion wahrnehmen“, appellierte Haas. Die Einflussmöglichkeiten der Personalabteilung zeigte Haas am Beispiel der Transformation von Arbeitsrechtsbeziehungen (gem. § 613a BGB) auf. Auch hinsichtlich der Tarif- und Betriebsratsstrukturen gebe es seitens des übernehmenden Unternehmens schon im Vorfeld Gestaltungsmöglichkeiten, die genutzt werden sollten und eine Einbindung der Fachkompetenzen des Personalmanagements erfordern. Eine offene Zusammenarbeit beider Personalabteilungen sollte angestrebt werden, um Fehler zu vermeiden und finanzielle Belastungen und Risiken zu minimieren.

Fazit der Fachtagung: Die Rolle des Personalmanagements in M&A-Prozessen ist nicht immer klar definiert und in erheblichem Maße davon abhängig, wie sich das Personalmanagement im Unternehmen aufstellt. Bereits im Vorfeld einer Übernahme ist das HR-Management gefordert, operative und strategische Analysen durchzuführen und eine entsprechende Planung zu erstellen, um zur Risikominimierung beizutragen.

Die nächste DGFP-Fachtagung „Personalmanagement im Mergers & Acquisitions-Prozess“ findet am 6. November 2006 in Hamburg statt.

*Elisabeth Schmidt,
DGFP e.V., Hamburg*