

Entwicklungsprozesse von Unternehmen und Organisationen

Dr. Walter Schwertl, Offenbach am Main

1. Vorbemerkung

Ein kurzer Blick in entsprechende Fachliteratur zeigt: Der Anglizismus *Change* ist prominent und hat Konjunktur. Er hat viele Bedeutungen, viele Übersetzungen und wird für unterschiedlichstes Geschehen passend oder unpassend eingesetzt. Schwertl & Partner haben sich dieses viel benutzten Anglizismus entledigt und sprechen von Entwicklungsprozessen. Um genau zu sein, meinen wir damit *Entwicklungs- und Integrationsprozesse*. Diesem großen Thema widmen wir eine Folge in den SP Journalen. Sie sollen einen Einblick in die Beratungs-Werkstatt von Schwertl & Partner gewähren. Das Hauptaugenmerk wird auf Themen wie Integrationsprozesse bei Übernahmen und Fusionen, interne organisatorische Veränderungen, Abbau interner Reibungsverluste liegen. Sie mögen unterschiedliche wirtschaftliche Bedeutungen aufweisen, in größeren oder kleineren Projekten vorkommen und oft unterschiedliche Ausgestaltungen zeigen, aber die beobachtbaren Prozessdynamiken und die großen Stolpersteine sind ähnlich - nur die Lösungen sind höchst verschieden. Damit wird jeglichem Marktgeschrei wie z.B. *Die zehn goldenen Regeln für Change* eine Absage erteilt. Jede Argumentation beginnt mit einer Setzung, d. h. einem Startpunkt, an dem die Argumentationskette beginnt. Wir beginnen mit einer Definition von *Unternehmen* und *Organisationen*.

Wie verstehen wir Unternehmen?

Die Frage klingt banal, aber ist es nicht, letztlich organisiert jede Antwort auf diese Frage die Handlungen der Beteiligten und die Versuche der Berater, hilfreich zu sein. Unternehmen verstehen wir als *Handlungs- und Kommunikationssysteme zur Schaffung von Gewinnen*. (Schmidt 2004) Ersetzt man die Gewinnorientierung durch Ziele, so gilt diese Definition auch für andere Organisationen (z. B. den öffentlichen Dienst). Folgt man dieser Setzung, gibt es letztlich viele unterschiedliche Bereiche, in denen Entwicklungen angestoßen, aber auch nachhaltig gestört werden können. Abstrakt formuliert und verdichtet sind dies die folgenden Möglichkeiten:

1. Menschen sind keine Maschinen, müssen auch den raffiniertesten Optimierungsplänen nicht entsprechen und operieren grundsätzlich nach ihrer eigenen Systemlogik. Hierbei ist nicht relevant, welche Begründungen oder Erklärungen abgegeben werden, sondern welche Handlungen beobachtbar sind, d. h. welches Kulturprogramm sichtbar ist (Schmidt 2000). Die einfache Handhabung erklärt im Wesentlichen diese allzu beliebte Vorstellung, Menschen würden letztlich doch wie Maschinen behandelbar sein.¹
2. Sich idealistischen Zielen wie bestimmten Prozessdynamiken oder romantischen Vorstellungen von Wirtschaft hinzugeben und dabei die Aufgabe, Gewinne zu machen, aus den Augen zu verlieren (z. B. Sensibilisierungsprogramme für Führungskräfte), würde der nächsten Sanierungswelle zum Opfer fallen. Ob allerdings das Mantra vom Shareholder Value der einzige Weg ist, darf bezweifelt werden.
3. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Bedeutung interner Kommunikation nicht ernst zu nehmen (*Ein bisschen schwätzen kann doch jeder!*), Dialoge mit Twitter-Botschaften zu verwechseln, innerbetriebliche Kommunikation an entsprechende Marketingstäbe mit Manipulations-

¹ Mit dem Fuß gegen einen Ball zu treten ließe sich (mit deutscher Ingenieurskunst) sehr gut berechnen. Einen Menschen zu treten, wäre letztlich nicht berechenbar.

potential zu delegieren oder Alltagskommunikation mit *Kommunikativer Kompetenz* gleichzusetzen.

Wandel vom *homo oeconomicus* zum *homo communicans*

Wer sich mit so wenig greifbaren Themen wie *menschlicher Kommunikation* beschäftigt, wird gelegentlich unter Verdacht gestellt, von dem Ideal einer Humanisierung der Arbeitswelt getrieben zu sein. Hier ist Widerspruch anzumelden! Die Akteure von Kommunikation - vulgo: die Menschen - sind eine große Chance und ein potenter Motor für Unternehmensentwicklung; sie nicht adäquat zu beachten, ist eine große Gefahr. Als *homo oeconomicus* werden Menschen bezeichnet, deren gesamtes berufliches Streben auf wirtschaftliche Belange ausgerichtet ist. Alle Entscheidungen werden rational bezüglich ihrer Wirtschaftlichkeit begründet. In Unternehmen wird das operative Handeln auf Kennzahlen, die Vermeidung von Kosten und ausschließlich auf Gewinn ausgerichtet. Menschen und ihre Belange sind dann *cost facts* – oder *human capital*. Letzteres hat es 2004 immerhin zum Unwort des Jahres gebracht. Es mehren sich jedoch die Anzeichen, dass hier ein Umdenken begonnen hat. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gibt es eine ernste wissenschaftliche Debatte über das Konstrukt *homo oeconomicus*. Eine große Anzahl an Untersuchungen (z. B. des Gallup Instituts), aber auch eine Summe an Coaching-Erfahrungen deuten an, dass kommunikative Fähigkeiten immer öfter ernsthaft eingeklagt werden und die Reduktion auf einen *homo oeconomicus* in die Kritik geraten ist. (Schwenker 2011). Das Konstrukt *homo communicans* bringt, einfach formuliert, zum Ausdruck, dass die Entwicklung einzelner sozialer Systeme auch von realisierbaren (und damit beobachtbaren!) kommunikativen Fähigkeiten abhängt. Ein solcher Wandel wird wirtschaftliches Denken nicht ersetzen, aber durch Kommunikation absichern. Dies bedeutet im ersten Schritt, die Autonomie der Dialogpartner zu respektieren, Manipulationsversuche zu reduzieren und Vertrauen aufzubauen bzw. zu beschützen. Dies ist keineswegs idealistisch gedacht

sondern ökonomisch in aller Klarheit geboten! Diese kommunikativen Optimierungen reduzieren vorhandene Reibungsverluste erheblich und sind somit wirtschaftlich sinnvoll. *Kommunikative Kompetenz* (Schwertl 2016) ist in diesem Zusammenhang eine Voraussetzung für nachhaltiges, wirtschaftlich erfolgreiches Handeln. Gelegentlich ist hier auch von einem vierten Produktionsfaktor die Rede. Diese paradigmatische Skizze ist die Hintergrundreferenz verschiedener Beratungsleistungen wie Business-Coaching, Workshops, Konfliktmanagement oder M&A-Integrationsprozesse. Unabhängig von den einzelnen Beratungsformaten sind dies für uns relevante Bausteine, was wir *integrierte Unternehmensentwicklung* nennen. Integrierte Unternehmensentwicklung bedeutet, möglichst alle Wirkfaktoren wie z.B. Ökonomie, Kommunikation, Kulturprogramm in eine Mehrfachbeschreibung zu integrieren und damit reduktionistische Denkmodelle wie *Softfacts vs. Hardfacts* aufzulösen.

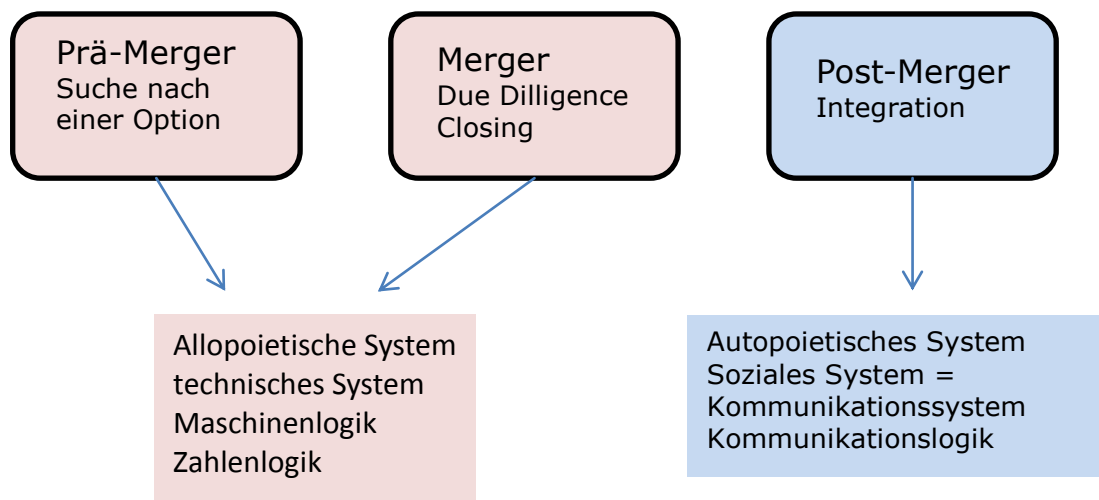


Integrationsprozesse bei Mergers & Akquisitions² - Erster Teil

Eine Skizze zum Stand der Dinge

M&A treten wellenförmig auf. 2017 lag die Summe von M&A bei 131,9 Milliarden €. Weltweit betrug sie 3559 Milliarden US-Dollar³. Due-Dilligence-Berater erzielen Tagessätze von bis zu 10.000€ pro Person. Die wenigen Zahlen zeigen: In diesem Monopoly wird viel Kapital bewegt. Der gesamte Prozess von der Suche nach einem möglichen Partner bis zur Integration wird meist in drei oder fünf Phasen eingeteilt.

Phasenmodell M&A



Von der Kompliziertheit und der mathematischen Due Dilligence beeindruckt zu sein, fällt nicht schwer, und trotzdem sind die Ergebnisse dieses Milliardenmonopoly - ein Kenner solcher Deals nennt es russisches Roulette - mehr als bescheiden. Deutlich mehr als 50 Prozent M&A (meistens werden 50 bis 70 Prozent

² Veränderte und gekürzte Fassung eines Vortrags (Pharma Lizenz Club Deutschland)

³ Quelle: <http://de.statista.com>

genannt) scheitern an der Integration. Hierunter sind so klangvolle Beispiele wie Daimler & Chrysler, BMW & Rover, Allianz & Dresdner Bank, Merck & Lexigen. BCG untersuchte 4.000 M&A-Prozesse. In fast sechzig Prozent der Fälle wurde Geld verloren! Es fehlte an strategischer Planung, oder die Kulturzusammenführung misslang. Das Ergebnis einer Querschnittstudie erklärt siebenzig Prozent der misslungenen, somit unpassenden Gestaltung des Integrationsprozesses. In einem Drittel fehlte der Transaktionsplan komplett.

Beraten von einem beeindruckenden Heer an Fachanwälten und erfahrenen Kaufleuten kauft VW die Edelmarke Rolls Royce, um dann festzustellen, dass die Markenrechte nicht eingeschlossen waren. Der Kaufpreis betrug 1,44 Milliarden Euro. VW erhielt dafür ein Werk im britischen Crewe, die Rechte am Kühler und der Kühlerfigur, aber nicht die Namens- und Markenrechte. Diese hatte sich bereits BMW gesichert. Umgeben von bestens ausgebildeten Beratern der Deutschen Bank und der Dresdner Bank wurde eine sogenannte Elefantenhochzeit gefeiert die grandios scheiterte. Die Dresdner Bank pochte auf eine Abmachung, in der eine Fusion unter gleichen Partnern vereinbart war. Der Vorstandssprecher der Deutschen Bank Rolf Breuer konterte, eine Partnerschaft sei nie geplant gewesen. BMW und Rover fusionierten 1994. Im Jahr 2000 veräußerte BMW das Unternehmen Rover mit einem Verlust von 4,1 Milliarden Euro.

*Integrationsbemühungen?
Meistens ist nach dem Closing alles vorbei.*

O-Ton eines prominenten Players

Gründe, die gerne als Erklärung für M&A Prozesse genannt werden:

- Wachstumsziele wie Beherrschung einer Region
- Komplettierung von Prozessketten
- Finanzstrategische Ziele

- Interessen des Managements, die nicht kommuniziert werden
- Sogenannte günstige Gelegenheiten.
- Vermutete Synergieeffekte

So plausibel die Gründe auch sein mögen, sie erklären nur teilweise das Ausmaß beobachtbarer Irrationalität. Diese Irrationalität scheint pikanterweise genau dort ausgeprägt aufzutreten, wo eigentlich rationales Handeln ungeprüft unterstellt wird. Wie ist der Anspruch der wissenschaftlichen Betriebsführung im Lichte solcher M&A-Ergebnisse zu bewerten? Die Betriebswirtschaftslehre legt Wert auf Messbarkeit. Alles was nicht messbar ist, findet keine Berücksichtigung oder wird messbar gemacht. In ihrem Bemühen um wissenschaftliche Anerkennung setzt sie auf technische Realisierbarkeit in Analogie zum physikalischen Experiment. Die Folge ist: Menschen, die von Prozessabläufen, Führungsstrategien oder wirtschaftlichen Folgen von Managemententscheidungen betroffen sind, stehen vor großen Schwierigkeiten. Betriebswirtschaftliches Denken legt rationales, logisches und daher berechenbares Handeln zu Grunde, sehr gut zum Ausdruck gebracht im Menschenbild des *homo oeconomicus*. Aber dort, wo die Wiederholbarkeit kontinuierlich vergleichbar ablaufender Prozessschritte zum heiligen Mantra erhoben wird, signalisiert menschliches Verhalten *kognitive Autonomie*. (Schmidt 1994)

*Die gerechnete Währung
heißt Arbeitsleistung.
Menschen kommen dabei nicht vor*

Blick in die Theorie

M&A-Prozesse sind keine genau vorhersagbaren Prozesse. Sie fügen sich keiner exakten Wissenschaft. Sie tun es auch nicht, wenn man fest daran glaubt, es sich sehr wünscht oder per Unternehmensorder feierlich festlegt. Maschinenlogik, Beherrschbarkeit von Prozessen, Wiederholbarkeit und der Glaube an Machbarkeit sind die heiligen Kühe der heutigen Zeit. Selbst

wenn sie krank daniederliegen und besseres Wissen vorhanden wäre, dürfen diese Kühe nicht geschlachtet werden. Aber am Ende eines jeden M&A-Prozesskettengliedes stehen Mitarbeiter. Eine solche Argumentation könnte man unter Verdacht stellen, sie sei nichts als eine moralische Attitüde oder unwichtige Softfacts. Wenn eine Maschine richtig bedient wird, kann man das Ergebnis vorhersagen. Dies ist in der Logik von technischen, d. h. nicht lebenden Systemen angelegt. Leider funktioniert dies für lebende Systeme nicht. Vereinfacht formuliert: *Kognitive Autonomie* der Menschen verhindert eine intentionale Steuerung von außen. (Schmidt 1994) Dieter Dörner spricht von einer kritischen Variable. (Dörner 1989) Kritische Variablen sind zentrale Variablen eines Systems; beeinflusst man diese, hat dies Konsequenzen für das gesamte System. Technisch gesprochen bedeutet dies: Pläne, wie z. B. Integrationspläne, sind wichtig; aber nicht die einem Plan sklavische Unterordnung, sondern eine konsequente Prozessorientierung ist unverzichtbar. Dies setzt allerdings eine Geisteshaltung voraus, die mehr der eines Künstlers als der eines Ingenieurs ähnelt. Gelungene Integrationsprozesse sind keine betriebswirtschaftlichen Zahlenwerke, sondern Kommunikationsleistungen. Peter M. Senge (Senge 1996), Peter Drucker und Peter Paschek (Schein 1998) sind Pioniere des Denkens, Menschen nicht nach einem Paradigma der wissenschaftlichen Buchführung zu behandeln. Hierbei geht es aber nicht um Sozialromantik, sondern um bessere Ergebnisse (siehe S. 4). Wie auszuführen sein wird, geht es vor allem um menschliche Kommunikation und keineswegs um alle Aspekte menschlicher Existenz. Denn nur deutliche Verbesserungen menschlicher Kennzahlen kann eine Organisation leisten. Teuer bezahlte Tools zur Persönlichkeitsentwicklung zum neuen Typen Mensch sind meist nicht realisierbare Versprechungen. Wem Kommunikation ein Greuel ist, dem helfen auch keine Tools.

Denkprämissen in Integrationsprozessen (M&A)

Im Folgenden werden für Integrationsprozesse relevante Wirkfaktoren kurz skizziert. Diese sind keine Rezepturen für Erfolg. Sie bilden einen paradigmatischen Hintergrund in Form von Setzungen.

1. Ein Erfolgsrezept gültig für alle Organisationen, gibt es nicht; denn jeder Integrationsprozess ist ein Unikat. Gregory Bateson argumentierte ausführlich, dass autopoietische Systeme - vereinfacht formuliert: lebende Systeme - einmalig sind, nicht zweimal vorkommen und eine Generalisierbarkeit nicht möglich ist.
2. Der wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg wird nicht am Prozesszeitpunkt der Due Diligence oder nach der Unterschrift, sondern nach der Integrationsphase entschieden. Sachgerechte Due Diligence ist eine notwendige, aber keine ausreichende Bedingung für den Erfolg.
3. Die Landkarte, d. h. der Plan des Integrationsprozesses, ist nicht das Land (der Prozess), aber Pläne sind durchaus brauchbar (Korzybski 1994). Es ist ein relevanter Unterschied, ob Menschen mit Hilfe von externen oder internen Experten durch Pläne getrieben, vielleicht gelockt werden oder ob sie durch Mitgestaltung zu Akteuren werden.
4. M&A-Prozesse sind gravierende Veränderungsprozesse. Dies führt zu vielen existentiellen Fragen vor allem jener Mitarbeiter, die hierbei die Erfahrung machen, sie als Personen, ihre berufliche Identität oder ihre existentiellen Grundlagen von außen verändert werden. Diesen Verunsicherungen kann nicht mit Plänen, Marketinggeblubber oder Ignoranz begegnet werden.
5. Ob feindliche Übernahmen oder Zusammenschlüsse unter Gleichen: Es entsteht immer ein neues System, das niemand im Voraus genau kennt. Dies führt zu Unruhe und Verunsicherung. Systeme, denen relevante Veränderungen bevorstehen oder bei denen Veränderungen bereits

wirksam sind, geraten in eine Zeit der Instabilität. Durchhalteparolen, Verständnissuren o.ä. werden dem Grad tiefgreifender Beunruhigung nicht gerecht. Engagierte Führungsleistungen, basierend auf Vertrauen sind das beste Mittel, um Vertrauen wiederherzustellen oder zu bewahren.

Fazit

Während der Vorbereitung drängten sich mir immer wieder drei Fragen auf:

1. Wie lassen sich die wenig überzeugenden Ergebnisse bei M&A-Prozessen verstehen um dann zu besseren Ergebnissen zu kommen?
2. Wie lassen sich Soft Facts und Hard Facts in unternehmerisches Handeln und Beratungsleistungen mit zwar unterschiedlichen Logiken, aber relevanten Faktoren integrieren, um diesen in jeder Weise teuren Reduktionismus zu überwinden? Wie überwinden wir dieses zu einfache Schubladendenken?
3. Wie müsste ein solcher Integrationsprozess gestaltet sein und im Unternehmen platziert werden, und wie würde eine wirkungsvolle operative Begleitung aussehen?

Im zweiten Teil des SP-Journal über Mergers & Akquisitions werde ich eine einstweilige Antwort geben.

Literaturnachweis

- Dörner, D. (1989). Die Logik des Mislingens, Rowohlt, Hamburg.
- Drucker, P. and P. Pascheck (2004). Kardinaltugenden effektiver Führung. Heidelberg, Redline Wirtschaft.
- Korzybski, A. (1994). "Science and Sanity."
- Schein, E. H. (1998). "Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft." Organisationsentwicklung 03 / 98: 40 - 49.
- Schmidt, S. J. (1994). Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Frankfurt, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Schmidt, S. J. (2000). Kalte Faszination. Weilerswist, Velbrück Wissenschaft.
- Schmidt, S. J. (2004). Unternehmenskultur. Göttingen, Velbrück Wissenschaft.
- Schwenker, B. (2011). Europa führt! Plädoyer für ein erfolgreiches Managementmodell Köln, Brunomedica.
- Schwertl, W. (2016). Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching Wiesbaden Springer.
- Senge, P. M. (1996). Die fünfte Disziplin. Stuttgart, Klett-Cotta.

SP Miniworkshop

Nachhaltiges Wachstum durch Integrierte Unternehmensentwicklung mit den Menschen

Leitideen

- Business- Coaching kann mehr als ein Beruhigungstool sein
- Maschinen – Menschen und der kleine Unterschieden
- Theorie geleitete Praxis eine Antwort

Was Sie erwartet

- Kurzreferat
- Diskurse
- Bericht aus der Praxis

Termin: 23.11.2018

Zeit: 17:00-20:00 Uhr

Ort: Bernardstr. 112-63067 Offenbach a.M.

Referent: Prof. Dr. Walter Schwertl

Die Teilnahme ist kostenlos. Wir bitten zwecks Planung um schriftliche Anmeldung per Email: office@schwertl-partner.de
Diese Einladung kann gerne an Interessenten weitergegeben werden.