


# TALKING POINTS

## Sie haben die Übernahme oder Fusion angekündigt... Was nun?

Nicht zu kommunizieren ist keine Option, denn es würde die Belegschaft verunsichern und Unruhe im Unternehmen stiften.

Die Integrationskommunikation ist eine wertorientierte Aufgabe und wirkt sich direkt auf die Fähigkeit des Unternehmens aus, die Fusionsziele zu erreichen...  Fortsetzung auf Seite 2

### Inhalt

#### Q&A

Frank D'Amelio, CFO bei Pfizer, spricht über seine Integrationserfahrungen.

Seite 5

#### Meinung

Management von Post-Merger-Kommunikationsteams.

Seite 6

#### International

Herausforderungen bei grenzübergreifenden Integrationen.

Seite 7

#### Q&A

Steffen Grimmiger, Leiter der weltweiten Integrationskommunikation bei Merck, zieht Bilanz zur Integration von Millipore Corporation.

Seite 8

#### Meinung

Den M&A-Prozess ganzheitlich managen. Erfolgsfaktoren einer Integration.

Seite 10

#### Fallbeispiel

K+S: „Shaping the future of Salt“  
Die Integration von Morton Salt.

Seite 11

#### Integration in Zahlen

Der ROI von hoch motivierten Mitarbeitern.

Seite 12



*Es gibt viele Gründe, weshalb manche Transaktionen Wert schaffen und andere scheitern. Eine schlechte Integration steht dabei weit oben auf der Liste. Die meisten Unternehmen sind sich der Wichtigkeit einer sorgfältigen Integrationsplanung und -durchführung bewusst und stellen dafür beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen bereit. Trotz der Zeit, der Mittel und der vielen schlaflosen Nächte, die nötig sind, um das operative Geschäft und die Mitarbeiter zweier Unternehmen unter einem Dach zusammenzubringen, vergessen viele Integrationsteams, die wichtigste Frage zu beantworten, bzw. sie beantworten sie zu spät. Die Frage, die sämtliche Anspruchsgruppen, insbesondere aber die Mitarbeiter, intensiv beschäftigt, lautet:*

## Was bedeutet das für mich?



In einer Zeit, in der jeder nach sofortigen Antworten verlangt, unterstreicht diese grundlegende Frage die Bedeutung der Kommunikation während des schwierigen und komplexen Integrationsprozesses. Die erste erfolgskritische Hürde einer Unternehmensübernahme ist mit der Einbindung der Kommunikation als elementarer Bestandteil des Transaktionsprozesses zwar genommen, doch nur das Fortführen einer effektiven Kommunikation in dem sich anschließenden Integrationsprozess führt schließlich zu einem nachhaltigen Erfolg der Übernahme. Schlechte Kommunikation ist häufig für das Scheitern verantwortlich, denn auch und vor allem in dieser Phase gilt es die relevanten Stakeholder von dem Mehrwert der Transaktion zu überzeugen. Die Folgen einer Übernahme oder Fusion sind oftmals für externe Anspruchsgruppen – wie Kunden und Aktionäre – klarer und expliziter formuliert und kommuniziert als für die Mitarbeiter. Dabei sind Letztere unmittelbar von einer Transaktion betroffen und spielen eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Transformation. Häufig werden Mitarbeiter im Kontext einer Fusion nur stiefmütterlich behandelt und erhalten bestenfalls allgemein gehaltene Schreiben von der Geschäftsleitung oder wenig aussagekräftige Informationen mittels regelmäßig wiederkehrender Standardpublikationen. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen das Integrationsvorhaben verstehen und die Chancen erkennen, dass heißt vor allem die persönliche, unmittelbare Weitergabe von Informationen ist von bedeutender Wichtigkeit. Nur so können nachhaltig Wert

geschaffen und Ziele erreicht werden. Für jede Interessengruppe müssen daher basierend auf den Transaktionsargumenten maßgeschneiderte Begründungen im Sinne von Botschaften und einer Integrationsvision formuliert werden. Dabei ist eine überzeugende, persönliche, kontinuierliche und ehrliche Kommunikation entscheidend für die reibungslose Integration. Sie ist Treiber und Motor der Integration und damit ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Eine wirklich wirksame Integrationskommunikation erfordert eine fundierte Anspruchsgruppenanalyse und maßgeschneiderte Mitteilungen, um die Geschäftsstrategie des neuen, gemeinsamen Unternehmens verständlich und nachhaltig zu erklären. Zudem muss aufgezeigt werden, wie Mitarbeiter aktiv etwas zum künftigen Erfolg beitragen und an diesem teilhaben können. Ein effizientes und regelmäßig eingesetztes Feedbackinstrument stellt dabei sicher, dass Informationen sowohl nach oben als auch nach unten fließen. Das sind zu erfüllende Basisaufgaben, aber für das Gelingen der Integration sollten vor allem bei Führungskräften drei altbekannte Integrations-Mythen ausgeräumt werden.



### MYTHOS EINS:

INTEGRATIONSKOMMUNIKATION IST "GEFÜHLSDUSELEI" UND LENKT DIE MITARBEITER NUR VON IHRER TÄGLICHEN ARBEIT AB.

**DIE WAHRHEIT:** Integrationskommunikation leistet einen direkten Beitrag zum Gelingen der Fusion und schafft damit

unmittelbar Wert. Eine Transaktion anzukündigen, ohne die Mitarbeiter im weiteren Verlauf zu informieren, schafft ein Vakuum, das sich mit Fehlinformationen und Gerüchten füllt. Ungewissheiten lassen sich oftmals nicht gänzlich ausräumen, insbesondere nicht in einem frühen Stadium des Prozesses, wenn der Informationsbedarf zwar am größten ist, aber aufgrund juristischer Vorgaben nicht alles kommuniziert werden darf. Das bedeutet aber nicht, dass zu diesem Zeitpunkt gar nicht kommuniziert werden kann. Indem Sie Ihre Anspruchsgruppen über die Strategie und den prognostizierten Zeitpunkt der Mitteilungen aufklären, können Sie die Erwartungen besser steuern, Ängste abbauen sowie sicherstellen, dass das operative Geschäft nicht leidet. Da der Grundstein für den nachhaltigen Transaktionserfolg gerade im frühen Stadium des Integrationsprozesses gelegt wird, muss so zeitig wie möglich mit der Kommunikation begonnen werden. Als beispielsweise die belgisch-brasilianische InBev-Gruppe die traditionsreiche US-amerikanische Brauerei Anheuser-Busch gehauft hat, handelte das Unternehmen rasch, um Bedenken in Bezug auf Kostensenkungen und Stellenverlust von vornherein auszuräumen. Seit Ankündigung der Übernahme durch InBev hat das Unternehmen sein Engagement für die Mitarbeiter von Anheuser-Busch, die Unternehmenstradition, die Marke und den US-Hauptsitz immer wieder betont. Gleichzeitig erkannte das Unternehmen, dass Veränderungen zwar unvermeidbar sein würden und daher die Mitarbeiter über anstehende Veränderungen und deren Umsetzung informiert werden müssen. Obwohl die Transaktion anfänglich auf Ablehnung stieß, kam das Unternehmen mit seinen Plänen rasch voran – ein Beweis für die Fähigkeit von InBev, die Vorteile der Fusion transparent und verständlich kommuniziert zu haben. Marianne Amssoms, zu dem Zeitpunkt Leiterin von Corporate Affairs bei Anheuser-Busch InBev, berichtet: „Wir mussten ein paar schwierige Entscheidungen treffen. Trotzdem konnten wir das Engagement unserer Mitarbeiter aufrechterhalten, indem wir regelmäßig mit ihnen kommunizierten. Außerdem setzten wir das Gesagte in die Tat um. Zwar war das Team nicht immer glücklich über unsere Entscheidungen, doch waren sie zumindest nicht überrascht. Dies trug wesentlich dazu bei, dass sich alle weiterhin auf das operative Geschäft konzentriert haben. Außerdem ermöglichte es dem Unternehmen, sowohl die strategischen als auch die finanziellen Ziele der Transaktion zu erreichen.“ Auch das Beispiel des deutschen Konsumgüterherstellers Henkel widerlegt die Annahme, Integrationskommunikation sei nur „Gefühlsduselei“: Henkel verkündete den Abschluss der Integration der größten Übernahme (rund 3,7 Mrd. Euro) in der Unternehmensgeschichte, des Klebstoffgeschäfts von National Starch, früher als geplant. Dies lag nicht zuletzt daran, dass mit einer maßgeschneiderten Kommunikationsstrategie sowie einer guten Vorbereitung der

“WIR MUSSTEN EIN PAAR SCHWIERIGE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN. TROTZDEM KONNTEN WIR DAS ENGAGEMENT UNSERER MITARBEITER AUFRECHTERHALTEN, INDEM WIR REGELMÄSSIG MIT IHNEN KOMMUNIZIERTEN UND IHNEN DABEI HALFEN, ZU VERSTEHEN, WAS AUF SIE ZUKOMMEN WIRD.”

Kommunikationsmaßnahmen Unsicherheiten und Ängste frühzeitig aufgefangen wurden und die Mitarbeiter sich trotz teilweise massiver Umstrukturierungen weiterhin auf das Tagesgeschäft konzentrierten. Im November 2010 konnte Henkel zudem verkünden, dass unter anderem aufgrund des frühzeitigen Abschlusses der Integration, die als zunächst überaus gewagt eingestuft Renditeziele für 2012, erreichbar sind.

#### MYTHOS ZWEI:

WIR HABEN FÜR DIE INTEGRATION EINEN UNTERNEHMENSBERATER BEAUFTRAGT UND DAHER LÄUFT ALLES WIE AM SCHNÜRCHEN.

**DIE WARHEIT:** Unternehmensberatungen wie BCG, Deloitte, A.T. Kearney uvm. haben solide und wertvolle Methoden entwickelt, mittels derer fusionierende Unternehmen während der operativen Transformation von zwei eigenständigen zu einer neuen gemeinsamen Organisation unterstützt werden. Eine fachkundige Beratung ist jedoch kein Ersatz für eine gewissenhafte, maßgeschneiderte Kommunikation, mit der bspw. die Führungskräfte auf heikle Fragen von Mitarbeitern eingehen können. Sie reicht auch nicht aus, um den Mitarbeitern an der Integrationsfront mit den Informationen zu versorgen, die sie benötigen, um den externen Anspruchsgruppen Rede und Antwort stehen zu können. Authentische Inhalte sorgen dafür, dass alle Beteiligten die tatsächlichen Veränderungen verstehen und mit den Erwartungen im Verlauf der Integration umgehen

können. Um die Akquisition des Generikageschäfts von Merck KGaA zu begleiten, arbeitete das US-amerikanische Generikunternehmen Mylan Inc. mit der Boston Consulting Group (BCG), einer Unternehmensberatung mit einem starken Post-Merger-Integrations-Geschäft, und Brunswick zusammen. Heather Bresch, Mylan Präsidentin, erzählt: „Während der Integration machte die Geschäftsführung die Kommunikation zur Priorität. BCG arbeitete mit uns an der Definition unserer strategischen Prioritäten sowie der Prozesse und des Ansatzes, den wir während der operativen Integration verfolgen würden. Gleichzeitig unterstützte uns Brunswick bei der Entwicklung des Kommunikations- und des taktischen Rollouts, der für die Harmonisierung und das Engagement der Mitarbeiter unseres neuen, kombinierten globalen Unternehmens erforderlich war und mit dessen Hilfe wir uns extern als ein global führendes Unternehmen in unserer dynamischen Branche positionieren konnten.“

#### MYTHOS DREI:

DIE ANWÄLTE ENTSCHEIDEN, WAS WIR SAGEN DÜRFEN UND WAS NICHT.

**DIE WARHEIT:** Nach der Ankündigung einer Transaktion lautet die Devise vieler betriebsinterner und -externer 

Rechtsberater oftmals: „Kein Kommentar“. Sie hegen (zu Recht) Bedenken, dass die Fusion oder der Zeitplan gefährdet werden könnten, wenn gegen rechtliche Bestimmungen verstoßen wird oder Aufsichtsbehörden irritiert werden. Zwar halten die Gesetze und Bestimmungen Unternehmen davon ab, die meisten Integrationsentscheidungen vor der Genehmigung durch die Aufsichtsbehörden und dem Abschluss der Transaktion umzusetzen. Es spricht jedoch nichts dagegen, Planungs- und Koordinationsarbeiten im Vorfeld anzugehen. Gleiches gilt für bestimmte betriebliche Entscheidungen, wie die Ernennung der Geschäftsleitung, die Struktur des kombinierten Unternehmens oder die Bekanntgabe des Hauptsitzes. Auch die Fortschritte bei der Integration und die nächsten Schritte inklusive wichtiger Meilensteine dürfen kommuniziert werden.

Beim Darmstädter Chemie- und Pharma-Konzern Merck KGaA begann die Integrationskommunikation nach der Übernahme des US-amerikanischen Life-Science-Unternehmens Millipore Corporation schon lange vor dem offiziellen Abschluss der Transaktion. Bereits einen Monat nach Ankündigung der geplanten Übernahme ging ein erster Newsletter – noch mit unterschiedlichen Logos – an die Mitarbeiter beider Unternehmen. Im weiteren Verlauf der Integration etablierte sich der Newsletter als offizielles Sprachrohr aller integrationsbezogener Neuigkeiten und Verlautbarungen.

Auch die Kasseler K+S Gruppe ist 2009 bei der Integration von Morton Salt, dem damaligen Salzgeschäft von Rohm & Haas, so verfahren. Integrationsmeilensteine so wie deren Ausgestaltungen wurden schon frühzeitig definiert, Kommunikationspläne konnten bereits erstellt und Verantwortlichkeiten verteilt werden. Indem für eine enge Zusammenarbeit zwischen den Kommunikations- und Rechtsabteilungen in der Phase zwischen der Ankündigung und dem Abschluss der Fusion gesorgt wurde, war sichergestellt, dass beide Seiten ihre jeweiligen Ziele und Einschränkungen verstehen und effizient zusammenarbeiten konnten.

Ein weiteres gutes Beispiel ist das Vorgehen des US-amerikanischen Pharmakonzerns Pfizer während der Übernahme von Pharmacia, Corp. Im Jahr 2002 kündigte Pfizer Kostensenkungen in Höhe von insgesamt 2,5 Mrd. USD durch die Übernahme von Pharmacia, Corp. an. Im Großraum Kalamazoo im US-Bundesstaat Michigan wurde rege darüber spekuliert, ob diese Einsparungen durch Produktionsabbau oder die Schließung lokaler Werke erzielt werden würden. Politiker gingen in die Offensive, um Pfizer vom Abbau lokaler Arbeitsplätze abzuhalten. Am 22. April wurde beschlossen, dass Pfizer, basierend auf dem sogenannten „Worker Adjustment Retraining and Notification Act“ (WARN), ein Memorandum an die Behörden senden und sie über „Massenentlassungen“ – ein Begriff, der laut WARN den Abbau von mindestens 500 Stellen bezeichnet – informiert, ohne dabei den Kontext dieser Maßnahmen näher zu erläutern.


Die Reaktionen auf diese Information waren heftig und die

Geschäftsführung musste an den Standort reisen, um nachträglich die Pläne des Unternehmens zu erläutern, zu denen zum Beispiel auch der Fortbestand einer wichtigen Forschungs- und Entwicklungseinrichtung zählte. In Stellungnahmen an die Regierungsvertreter und Mitarbeiter in dieser Region bestätigte Pfizer, dass das Memorandum bei den Mitarbeitern, ihren Familien sowie in der Öffentlichkeit große Ungewissheit ausgelöst hatte. Pfizer nannte das Papier einen „unglücklichen Zwischenfall“, wofür das Unternehmen sich entschuldigte und die volle Verantwortung übernahm.

Jeff Kindler, der 2006 zum Chairman und CEO von Pfizer ernannt wurde, wollte bei der am 27. Januar 2009 bekanntgegebenen Übernahme von Wyeth anders verfahren und damit aus den Fehlern früherer Fusionen lernen. Pfizer erarbeitete schnell einen umfassenden Plan für die Ankündigung und Implementierung von Integrationsentscheidungen, einschließlich jener in Bezug auf Standorte und Arbeitsplätze. Zwei Wochen vor Abschluss der Transaktion gab Pfizer den Angestellten und Behördenvertretern die Einzelheiten zur geplanten Strategie bekannt und informierte sie über den prognostizierten Zeitpunkt und die Kernziele der Standortentscheidungen.

Elizabeth Golden, zu dem Zeitpunkt Vizepräsidentin von External Affairs & Worldwide Communications bei Pfizer, heute Vice President, dazu: „Diese Ankündigung, die rund zwei Wochen vor Abschluss der Transaktion erfolgte, zeigte, dass es dem Unternehmen ein ernsthaftes Anliegen war, seine Mitarbeiter zeitnah mit wahrheitsgetreuen Informationen und Updates zum Integrationsprozess zu versorgen. Wir haben damit bewiesen, dass wir rasch und entschlossen handeln können, und sendeten damit eine klare

Botschaft an unsere Mitarbeiter, Geschäftspartner sowie die Finanzmärkte: Wir haben aus unseren Fehlern gelernt und beabsichtigen, von den Stärken beider Unternehmen zu profitieren. Das Kommunikationsteam arbeitete Hand in Hand mit unseren Geschäftsführern sowie den Teams der Rechts-, Finanz-, Personal- und IT-Abteilung. Wir waren dabei stets in der Lage, einen gemeinsamen Nenner zu finden, um unsere Geschäftsziele zu realisieren.“

Zwar kann eine strategische und sorgfältig geplante Kommunikation eine unüberlegte Transaktion oder mangelhafte operative Entscheidungen nicht ungeschehen machen, doch werden durch professionelle Kommunikation das Engagement der Mitarbeiter, die Beziehungen zu den wichtigsten Geschäftspartnern, die Wahrnehmung der Führungskräfte und schließlich die Fähigkeit des Unternehmens zur Erreichung der Fusionsziele gefördert. Damit die Kommunikationsteams ihre Aufgabe bestmöglich erfüllen können, müssen sie über ein Mitspracherecht verfügen und zu einem zentralen Bestandteil der gesamten Integrationsplanung werden, von der Ankündigung der Fusion über den Abschluss der Transaktion bis hin zur Umsetzung des Integrationsplans. 



# Q&A

*Frank D'Amelio ist Chief Financial Officer bei Pfizer Inc. und leitete die Integration von Pfizer-Wyeth. Im Interview nimmt er Stellung zu der wichtigen Rolle, die die Kommunikation bei Pfizer im Verlauf der Fusion spielte.*



**F:** *Wir wissen, dass gute Planung bei der Integration zweier Unternehmen entscheidend ist. War die Kommunikation für Sie von Anfang an ein Kernthema? Warum?*



**A:** Ja! Die Kommunikation stand bei unserer Integrationsplanung von Anfang an im Mittelpunkt. Für die erfolgreiche Integration gliederten wir den Prozess in vier einzelne Schritte: Verstehen, Entwickeln, Planen und Umsetzen. Während der Verstehensphase versuchten beide Unternehmen mehr über das Geschäft des Fusionspartners zu erfahren. Wir stellten fest, dass wenn dieser Schritt ein Erfolg sein soll, ein echter Dialog stattfinden muss, und zwar bevor wir die Planung, die Entwicklung und die Entscheidungsfindung in Angriff nehmen würden. Außerdem führt jede Transaktion – sei es nun eine Akquisition, eine Fusion oder ein Verkauf – zu Ungewissheit. Ein smartes Unternehmen nutzt die Kommunikation, damit die Mitarbeiter trotz der Ungewissheit weiterhin ihrer täglichen Arbeit nachgehen können.

**F:** *Was hat bei der Integration von Wyeth in Pfizer gut funktioniert?*

**A:** Jeden Morgen traf ich mich zunächst mit meinen Integrationsleitern. Aufgrund der Risiken und Komplexitäten einer so groß angelegten Integration und des Bedarfs einer strikten Kontrolle dieser Risiken war dieser tägliche Austausch von entscheidender Bedeutung. Wurde z.B. am Morgen ein Problem zur Sprache gebracht, kümmerten wir uns sofort darum und in den meisten Fällen ist es uns gelungen, dieses Problem bis zum Ende des Tages zu lösen. So konnten wir verhindern, dass es an anderer Stelle erneut auftreten würde. Um zu vermeiden, dass Unvorhergesehenes

oder Unerwartetes eintritt, ist eine Menge an Mikro-Management – nicht der Menschen, sondern der Prozesse – erforderlich.

**F:** *Wurden Sie von irgendetwas überrascht?*

**A:** Es gab für uns ein paar Überraschungen von aufsichtsbehördlicher Seite. Einige Genehmigungen durch die Aufsichtsbehörden trafen beispielsweise früher als erwartet ein, und wir hätten einen besseren Plan für die Kommunikation von solchen – auch positiven – „Überraschungen“ erstellen müssen.

Rückblickend hätten wir darauf mit einem Notfallteam oder gar einem Krisenplan reagieren müssen. Im Allgemeinen mussten wir rasch denken und handeln. Wir hatten ein Team, das sich aus Leuten der Bereiche Öffentliche Angelegenheiten, Medien, Investor Relations sowie anderen Kommunikatoren zusammensetzte. Dieses Team traf sich wöchentlich und half uns dabei, unseren Fokus aufrechtzuerhalten.

**F:** *Als CFO sind Sie bestimmt ein gewinnorientierter Mensch. Wie stark wird die finanzielle Performance tatsächlich durch gute oder schlechte Kommunikation beeinflusst?*

**A:** Betrachtet man die Kommunikation lediglich als Funktion und als buchhalterischen Wert, ist sie ein Aufwand. Eine gute Kommunikation kann jedoch zweifellos positive finanzielle Auswirkungen auf ein Unternehmen haben. Gegen Ende des vergangenen Jahres kündigten wir beispielsweise eine einzigartige Partnerschaft mit einem Biologics-Unternehmen an, das hochmoderne Technologien verwendet. Wir veröffentlichten eine gemeinsame Mitteilung mit unserem Partner, die auf soliden internen und externen Kommunikationsplänen beruhte.

Am Ende des Tages stieg der Kurs der Pfizer-Aktie um 40 Cents. Meines Erachtens war die starke, abgestimmte Kommunikation dafür mitverantwortlich. Im Allgemeinen sorgt eine gut durchdachte Kommunikation dafür, dass die Mitarbeiter engagierter sind. Und selbstverständlich ist ein engagierter Mitarbeiter glücklicher und produktiver. **B**

**BRUNSWICK'S STANDPUNKT:**

*Sie haben wochenlang hart an der Mitteilung gearbeitet, mit der die Fusion bekanntgegeben wurde. Obwohl Ihnen nur eine begrenzte Anzahl "eingeweihter" Teammitglieder zur Verfügung stand, haben Sie es geschafft, alle notwendigen Mitteilungen und Dokumente zu erstellen, die erforderlichen Genehmigungen einzuholen, die korrekte Verteilung sämtlicher Dokumente an die jeweiligen Anspruchsgruppen sicherzustellen und die erste Ankündigung der Transaktion erfolgreich über die Bühne zu bringen. Zeit für eine Atempause. In diesem Moment erfahren Sie jedoch, dass Sie mit der Leitung der Integrationskommunikation betraut werden. Und jetzt? Womit beginnen?*




Die Integrationskommunikation hat sich in der zunehmend globalisierten und interaktiven Welt massiv verändert und weiterentwickelt. Damit müssen Sie sich neuen Herausforderungen stellen. Doch es gibt eine Reihe neuer Strategien und Kanäle, die Sie darin unterstützen, trotz dieser Veränderungen die richtigen Botschaften den relevanten Zielgruppen zu vermitteln und somit die Erfolgchancen der Integration zu optimieren.

**Bilden Sie ein eigenes Integrationskommunikationsteam und sorgen Sie dafür, dass es gemeinsam mit dem zentralen Planungsausschuss an einem Tisch sitzt.** Die Leitung der Integrationskommunikation ist ein zweiter Vollzeitjob. Man verlangt von Ihnen und Ihrem Team, das Tagesgeschäft neben den Integrationsaktivitäten nicht zu vernachlässigen. Um dabei nicht im Chaos zu versinken und trotz der komplexen Aufgabe das Team auf Erfolgskurs zu bringen, ist es notwendig, klare Verantwortlichkeiten festzulegen und Erwartungen unmissverständlich zu formulieren. Neben der Erstellung einer Vielzahl von Dokumenten sollte das Kommunikationsteam zudem darauf vorbereitet sein, strategische Beratung mit Blick auf die Auswirkungen operativer Entscheidungen leisten zu können. Auch die Zeitplanung für wichtige Mitteilungen und Informationen, die sowohl mittels pro- als auch reaktiver Updates erfolgen, ist Aufgabe des Kommunikationsteams.

**Geben Sie den Ton an der Spitze an, während Sie gleichzeitig die Führungskräfte auf allen Ebenen und in jedem Teil der Organisation einbeziehen, damit diese effizient kommunizieren können.** Es versteht sich von selbst, dass CEO und Geschäftsführung die Gründe für die Fusion und ihre Erwartungen in Bezug auf den Verlauf der Integration klar zum Ausdruck bringen müssen. Die Mitarbeiter wollen dies jedoch vor allem von ihren direkten Vorgesetzten hören und vertrauen in der Regel den Informationen, die sie von ihnen erhalten. Diesen Führungspersonen müssen die Informationen und Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, die sie benötigen, um die Fragen, die ihnen gestellt werden, bestmöglich zu beantworten. Ferner müssen sie im Falle schwieriger Fragen, für die noch keine Antworten bereitstehen, entsprechende Anweisungen erhalten.

**Verwenden Sie die neuesten Kommunikations-Tools, doch vergessen Sie dabei die bewährten Methoden nicht.** Digitale Medien sind in aller Munde und verdienen gewiss ihren Platz in der Integrationskommunikation. So sind Online-Videos eine großartige Möglichkeit, um z.B. neue Führungskräfte vorzustellen. Blogs sind ein unverbrauchtes, zugängliches Mittel, um auf Bedenken von Mitarbeitern einzugehen und unmittelbare Reaktionen auf bestimmte Entwicklungen auszuwerten. Online-Inhalte sollten jedoch die persönliche Interaktion nicht ersetzen.

**Denken Sie global.** Gesetzliche, regulatorische und zeitliche Anforderungen erschweren die globale Integration – aber machen sie nicht unmöglich. Viele Unternehmen bilden länderspezifische Integrationsteams. Es ist Ihre Aufgabe, 

sicherzustellen, dass in diesen Teams auch eine Kommunikationsfunktion integriert ist, damit Informationen an die zentrale Planungsfunktion geleitet und die nötigen Kommunikationsaktivitäten auch in den ausländischen Märkten umgesetzt werden können.

**Treffen Sie den richtigen Ton.** Als kombiniertes Unternehmen ein neues Kapitel aufzuschlagen ist zweifelsohne ein Meilenstein, der gebührende Beachtung verdient. Gleichwohl

ist es wichtig, auf die Beunruhigung, die viele Mitarbeiter in Bezug auf ihre Zukunft verspüren, sowie auf ihre Verbundenheit mit dem ehemaligen Unternehmen einzugehen. Es ist notwendig – und möglich –, ein Gleichgewicht zwischen dem berechtigten Wunsch der Führungskräfte, die Enthusiasmus über die zukünftigen Vorteile der Transaktion ausstrahlen, und dem Verständnis für die Sorgen, die möglicherweise einzelne Mitarbeiter plagen, zu finden. **B**

## Globale Herausforderungen

Die erfolgreiche Umsetzung eines Integrationskommunikationsplans ist angesichts der erforderlichen Koordination zwischen den Rechts-, Finanz-, Personal- und IT-Abteilungen sowie den Mitgliedern weiterer Integrationsteams bereits kompliziert genug. Soll der Plan jedoch global umgesetzt werden, wird die Aufgabe um ein Vielfaches komplexer. Der beste Plan führt bestenfalls zu mäßigen Ergebnissen oder sorgt im schlimmsten Fall für einen negativen Tenor im fusionierten Unternehmen, wenn kulturelle Unterschiede nicht von Anfang an berücksichtigt werden.

Die kulturellen Unterschiede sollten daher während des gesamten Integrationsplanungsprozesses beachtet und adressiert werden, wobei der Fokus auf drei Kernelemente zu richten ist: die Wortwahl, Belohnungen und die Definition von Zeitvorgaben und -abläufen.

### DIE GEWÄHLTEN WORTE

Dokumente in unterschiedlichen Sprachen zu erstellen, trägt zweifellos dazu bei, dass sich die Mitarbeiter auf der ganzen Welt als Teil des Unternehmens fühlen und sich mit diesem stärker identifizieren. Gerade deshalb kann ein kultureller Fauxpas in einer Übersetzung Schaden anrichten. Es ist entscheidend, auf Kommunikationspersonal oder andere interne Kontakte zurückzugreifen, um sicherzustellen, dass in den übersetzten Dokumenten lokalen sprachlichen Eigenheiten und sensiblen kulturellen Aspekten Rechnung getragen wird.

Beispiel: Im Rahmen der Kommunikationsbemühungen eines Unternehmens wurden unter anderem die neuen Unternehmenswerte bekanntgegeben. Einer dieser Werte wurde mit „Kollaboration“ betitelt. Als das Unternehmen die Unternehmenswerte an die verschiedenen Standorte rund um den Globus weiterleitete, wurde es von einem Mitglied des Kommunikationsteams in Deutschland darauf aufmerksam gemacht, dass dort der Begriff „Kollaboration“ seit dem Zweiten Weltkrieg negativ behaftet ist und mit der Unterstützung des Naziregimes in Verbindung gebracht wird. Zwar passte das Unternehmen seine Werte nicht an, doch verwendete es in der deutschen Übersetzung anstelle des Wortes „Kollaboration“ die Begriffe „Zusammenarbeit/Teamwork“. So konnte dieser Unternehmenswert wie beabsichtigt eingeführt werden, ohne dabei die deutschen Mitarbeiter zu beleidigen.

### BELOHNUNGEN, DIE SIE VERGEBEN

Einer der Hauptunterschiede zwischen östlichen und westlichen Kulturkreisen besteht in der Achtung und der Bedeutung sozialer und geschäftlicher Hierarchien. Die Tendenz amerikanischer Unternehmen, ihre Mitarbeiter bei der Entlohnung gleichwertig zu behandeln, kann in Gesellschaften mit ausgeprägteren Hierarchien als respektlos angesehen werden. Das Unternehmen muss deshalb zwar nicht die bisher üblichen Praktiken abschaffen, doch sollten Unternehmen die Gründe für eine unternehmensweite Belohnung oder ein Geschenk angemessen kommunizieren.

Ein in den USA ansässiges Unternehmen beschloss beispielsweise, die Erreichung eines wichtigen Meilensteins zu honorieren und weltweit jedem seiner Mitarbeiter 100 Aktien zu schenken. Während diese Geste in den meisten Teilen der Welt begrüßt wurde, reagierten die Mitarbeiter in vielen asiatischen Standorten gegenteilig: Hochrangige Führungskräfte hielten die gleichwertige Verteilung von Aktien an sämtliche Mitarbeiter aufgrund ihrer Stellung und ihres Status innerhalb des Unternehmens für beleidigend. Wäre sich das Unternehmen bereits im Vorfeld der Reaktion bewusst gewesen, hätte es seine Führungskräfte vorbereiten und das lokale Kommunikationspersonal mit entsprechenden Botschaften ausstatten können.

### ZEITVORGABEN UND -ABLÄUFE

Die heutigen multinationalen Konzerne generieren einen wesentlichen Teil ihrer Umsätze außerhalb ihrer Heimatmärkte und beschäftigen Mitarbeiter in verschiedenen Zeitzonen.

Eine Geschäftseinheit eines großen multinationalen Konzerns hatte mit dem Zeitplan während der Integrationsplanung zu kämpfen, da häufige Telefonkonferenzen mit den lokalen Führungsteams in mehr als 80 Ländern rund um den Globus durchgeführt werden mussten. Die wöchentlichen Telefonkonferenzen fanden anfänglich um 8.00 Uhr (MEZ) statt, doch die Anzahl der Teilnehmer war gering. Die Divisionsleitung entschied sich anschließend für ein Rotationssystem, um so die Wichtigkeit der Beiträge aller beteiligten Länder hervorzuheben. Die Mitarbeiter standen entweder um 4 Uhr in der Früh auf oder blieben bis um 1 Uhr morgens wach. Trotzdem stieg die Beteiligung an den Telefonkonferenzen, da die Teilnehmer außerhalb des Hauptsitzes ein Zeichen der Wertschätzung erfuhren. Durch die Änderung des Zeitplans für die Telefonkonferenzen wurde auf einmal ein positiveres Signal an die weit verstreuten Mitarbeiter gesendet. Eine übliche Floskel zur Wichtigkeit von weltweitem Feedback in einem echten internationalen Unternehmen hätte diese Aufmerksamkeit nicht erreicht.

# Q&A

*Steffen Grimminger, bis Ende 2010 Leiter der Kommunikationsabteilung des Unternehmensbereichs Chemie bei der Merck KGaA, wurde nach der Ankündigung der Übernahme des US-amerikanischen Life Science-Unternehmens Millipore Corporation durch Merck zum Leiter der weltweiten Integrationskommunikation ernannt. Kurz vor Abschluss der Integration zieht er Bilanz.*



**F:** *Die Integration des US-amerikanischen Life Science-Unternehmens Millipore Corp. ist fast abgeschlossen. Was waren die Höhepunkte der Integrationsarbeit?*

**A:** Ein Höhepunkt war sicherlich der Day One, den wir einen Tag nach dem offiziellen Closing – also der Genehmigung der Fusion durch die Aufsichtsbehörden – gefeiert haben. Dieser Tag, der 15. Juli 2010, hat den ersten Meilenstein als gemeinsame Firma und gleichzeitig den Beginn der Integrationsarbeiten markiert. Auch wenn viele Entscheidungen noch nicht getroffen waren, so konnte man bereits den gemeinsamen „Geist“ unserer neuen Sparte spüren. Ein weiterer Höhepunkt waren für mich die kleineren und größeren Erfolgsgeschichten, die immer dann geschrieben wurden, wenn Kollegen von Merck und Millipore in ihren neuen Teams erstmalig zusammenkamen, um sich zu beschnuppern und gemeinsame Projekte aus der Taufe zu heben.



**F:** *Was waren die größten Herausforderungen für die Kommunikation während der Integration?*

**A:** Eine erste Herausforderung war, den Hunger nach Informationen zu stillen. Wenn eine Fusion bekanntgegeben wird, gibt es neuartige Fragestellungen, aber erst einmal wenige Antworten. Hinzu kommt, dass aus rechtlichen Gründen die beiden fusionierenden Unternehmen nur in sehr begrenztem Umfang miteinander Informationen austauschen dürfen. Wir haben trotzdem versucht, den Informationsfluss – und zwar in beide Richtungen – von Anfang an unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen zu fördern. Hierzu haben wir schon im April einen ersten internen Newsletter veröffentlicht, in dem wir – zunächst unter unterschiedlichen Logos – über alle wichtigen Integrationsentscheidungen schnell und direkt informiert haben. Diesen Newsletter veröffentlichen wir seitdem alle zwei Wochen, was auch den Vorteil hat, dass wir die Informationen bündeln können und so ein Vehikel etabliert haben, das von den Mitarbeitern schnell als „Single-Source-of-Truth“ geschätzt wurde. Besonders in der Anfangszeit, wenn die Gerüchteküche brodelt, ist dies ein entscheidender Vorteil. In der zweiten Hälfte der Integration lag die Herausforderung dann eher darin, kulturelle Unterschiede – auch mit Hilfe der Kommunikation – zu überwinden und schwierige Entscheidungen, wie etwa die Schließung von Standorten, zu kommunizieren.

**F: Welche Rolle spielt die Kommunikation für den Erfolg der Integration?**

**A:** Ich denke, Kommunikation ist absolut unerlässlich, um die Mitarbeiter während des Integrationsprozesses „mitzunehmen“ und kulturelle Unterschiede zu überwinden. Der häufigste Grund für das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen ist schließlich nach wie vor in unterschiedlichen Firmenkulturen zu suchen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich die Mitarbeiter, wenn man offen und transparent mit ihnen kommuniziert, ernst genommen fühlen, auch wenn man noch nicht auf alle Fragen eine Antwort hat. Wenn man den Kollegen dann noch die Möglichkeit gibt, „mitzureden“, also – wie es so schön heißt – die Betroffenen zu Beteiligten macht, dann identifizieren sich die Mitarbeiter erfahrungsgemäß auch ganz schnell mit dem neuen Unternehmen. Bei der Integration von Millipore in die ca. 6-mal so große Merck-Organisation sind wir von Anfang an auf die Sorgen und Unsicherheiten der Mitarbeiter eingegangen, zum Beispiel als am Anfang der Integrationsplanungsphase das Bedürfnis nach häufigeren Updates bestand. Wir haben kurzer Hand über die Aktivitäten des Integration Planning Office berichtet – und zwar wöchentlich. Außerdem haben wir über Mitarbeiterumfragen schon frühzeitig mögliche kulturelle Knackpunkte identifiziert.



**F: Können Sie ein paar Beispiele nennen?**

**A:** Das fängt an mit Kleinigkeiten wie dem Dress-Code oder der Anrede und hört bei Themen wie hierarchischen Strukturen oder Teamarbeit noch lange nicht auf. Wichtig ist dabei immer, dass man offen für die andere Kultur ist, ohne sich dabei zu verbiegen. So hat zum Beispiel der Vorsitzende der Merck Geschäftsleitung, Karl-Ludwig Kley, bei der ersten globalen Mitarbeiterversammlung bei Millipore in Billerica ganz selbstverständlich die Krawatte zu Hause gelassen. Schon diese kleinen Gesten werden von den Mitarbeitern aufmerksam verfolgt und als Zeichen des Wandels vernommen und sie ebnen im Ergebnis den gemeinsamen Weg. Überhaupt haben wir von Anfang an gesagt, dass wir das Beste beider Welten vereinigen wollen. Das haben wir

dann auch analog zum Unternehmensleitbild „At Merck we do what we say“ durchgängig praktiziert.

**F: Nun da die Integration fast abgeschlossen ist, können Sie uns vielleicht verraten, was die Learnings aus diesem Mammutprojekt waren.**

**A:** Persönlich ist mir während der Merck Millipore-Integration noch einmal bewusst geworden, dass es unabdingbar ist, die einzelnen Arbeitsabläufe – angefangen von Kommunikation über Kundenkommunikation und HR bis hin zu Branding und Marketing – miteinander zu verknüpfen. Das ist der beste Weg, um sicherzustellen, dass alle Gruppen entsprechend ihren Interessen eingebunden werden. Ein gutes Beispiel waren die Vorbereitungen zu unserer „Go Live“-Feier am 1. Februar 2011: Hier hat die Kommunikation, verantwortlich für das Gesamtkonzept des Veranstaltungsablaufs, die Bühnengestaltung und Präsentation, Hand in Hand mit den Kollegen aus dem Personalressort, die für das Kick-off einer durchs Gesamtunternehmen kaskadierenden Workshop-Serie zur Mitarbeiterschulung verantwortlich waren, und dem Branding-Team, die eine Ausstellung über die neue Merck Millipore-Marke geplant und umgesetzt haben, zusammengearbeitet. Wenn so ein Konzept aus einem Guss dann am Ende aufgeht, erfüllt einen das schon mit Freude und Genugtuung, zumal es sich von Anfang an um ein bedingungslos globales Projekt gehandelt hat. Dass wir uns auf diesem Weg mit Brunswick die Unterstützung einer erfahrenen Kommunikationsberatung gesichert haben, war rückschauend betrachtet die absolut richtige Entscheidung. Das auf allen Hierarchiestufen durchweg kompetent besetzte internationale Netzwerk, die unbedingte Orientierung an den Kundenbedürfnissen und die Rund-um-die-Uhr Verfügbarkeit, wenn es einmal „brennt“, waren tadellos. Die Herausforderung das kreativ-Machbare mit dem für den sich im Wandel befindlichen Dax-Unternehmen Merck Wünschenswerten abzugleichen und dabei feste Liefertermine und Budgetrestriktionen einzuhalten wurde definitiv im Verbund erfolgreich gemeistert.



**DIE MILLIPORE TRANSAKTION**

- *Am 15. Juli 2010 gab die Merck KGaA, ein weltweit tätiges Pharma- und Chemieunternehmen, den erfolgreichen Abschluss der Akquisition (5,2 Mrd EUR) von Millipore Corporation, einem führenden Life-Science-Unternehmen mit Sitz in Billerica, Massachusetts, USA bekannt.*
- *Durch den Zusammenschluss entstand ein weltweit führender Partner für die Life-Science-Industrie mit Umsatzvolumen von 2,1 Mrd EUR. Merck Chemicals umfasst jetzt zwei neue Sparten: Merck Millipore und Performance Materials.*
- *Die Integration läuft unter dem Motto „Das beste aus beiden Welten“ und mit dem offiziellen „Go Live“ am 1.1.2011 ging die neue Organisationsstruktur an den Start.*

# Den M&A-Prozess ganzheitlich managen

*Keine Transaktion gleicht der anderen und auch M&A- und Integrationskommunikation unterscheiden sich zum Teil in ihren Taktiken. Doch was sind grundsätzlich kritische Erfolgsfaktoren?*



## **ERFOLGSFAKTOR 1: VORBEREITUNG**

Die intensive Vorbereitung auf allen Ebenen – vor der Transaktion, im Zusammenhang mit wesentlichen Meilensteinen des Übernahmeprozesses sowie der Integration der beiden Unternehmen – stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Nur durch eine genaue Analyse und Bewertung der Situation, das Durchspielen von Szenarien und die Definition von Prozessschritten und Abläufen kann eine höchstmögliche Kontrolle der Kommunikation erreicht werden. Darunter ist eine differenzierte und ausgewogene Wahrnehmung der Transaktion bzw. des Integrationsprozesses seitens der beteiligten Stakeholder zu verstehen; auch wenn es dabei naturgemäß nicht immer möglich sein wird, alle Anspruchsgruppen von der eigenen Sichtweise zu überzeugen. Zu einer sorgfältigen Vorbereitung gehören auch ein gut organisiertes Kommunikationsmanagement sowie das Aufsetzen effizienter Projektprozesse. Denn nur so kann man den Prozess aktiv vorantreiben und wird nicht von ihm getrieben.

## **ERFOLGSFAKTOR 2: FLEXIBILITÄT**

Während eine dezidierte Planung einen erheblichen Mehrwert darstellt, muss die Fähigkeit erhalten bleiben, flexibel auf neue Entwicklungen zu reagieren. Jede M&A-Situation ist einzigartig – daher kann man nicht einem vorgefertigten Schema folgen. Aber auch die in der Vorbereitungsphase konkret definierten Kommunikationsziele, Strategien und Maßnahmen sollten im Verlauf einer Übernahme und Integration überprüft und ggf. angepasst werden. Im Verlauf einer Integration stellt sich z.B. häufig heraus, dass bestimmte Arbeitnehmergruppen intensiver betreut werden müssen als andere. Zwar lassen sich mit Szenarioanalysen bestimmte Entwicklungen vorwegnehmen, die grundsätzliche Fähigkeit, kurzfristig auf neue Entwicklungen zu reagieren, ist allerdings von größerer Bedeutung.

## **ERFOLGSFAKTOR 3: INTEGRIERTE KOMMUNIKATION**

Ein integriertes Kommunikationskonzept, das sowohl interne wie externe Kommunikation vereint, die Medienarbeit mit Investor Relations als auch Deal- und Integrationskommunikation zusammenführt, ist entscheidend. Denn: Integrationskommunikation und Transaktionskommunikation bedingen sich gegenseitig und sind unbedingt in ihrer Gesamtheit zu betrachten.

Kommunikation ist dabei kein Selbstzweck, sondern muss zwingend den Transaktionszielen folgen bzw. sollte wie die Finanzierungsstrategie oder die Verhandlungsführung ein elementarer Bestandteil bei der Durchführung einer Übernahme sein. Die wesentlichen Kernbotschaften sind nahezu identisch. Gleiches gilt für das Kommunikationsteam. Während z.B. die Finanzberater mit erfolgreichem Closing der Transaktion durch die Integrationsberater ersetzt werden, bleibt die Rolle des Kommunikationsteam unverändert, wenngleich zu Beginn einer Transaktion die externe Kommunikation im Mittelpunkt steht und in der Integrationsphase der Fokus auf die interne Sicht überwiegt. Die Integrationskommunikation ist gewissermaßen die Fortführung und Weiterentwicklung der Transaktionskommunikation mit einem veränderten Fokus.

## **ERFOLGSFAKTOR 4: FEEDBACKPROZESS**

Nach unserem Verständnis ist Kommunikation bei M&A-Situationen niemals eine Einbahnstraße, sondern ein konstanter Dialog zwischen dem Unternehmen und den beteiligten Stakeholdern. Dies setzt einen Feedbackmechanismus voraus, der es dem Unternehmen ermöglicht, die Reaktionen der Stakeholder aufzunehmen und zu verwerten. Gegenüber Analysten und Medienvertretern folgt der Dialog i.d.R. einer 1:1-Beziehung, während es sich beispielsweise bei Aktionären und Mitarbeitern um eine 1:n-Beziehung handelt. Entsprechend sollten Mechanismen etabliert werden, welche die Stimmungen aufnehmen und diese dem Kommunikationsteam in aggregierter Form zur Verfügung stellen. Dem Feedbackprozess kommt eine wesentliche Rolle zu, um flexibel auf bestimmte Entwicklungen oder Stakeholderreaktionen eingehen zu können.

## **ERFOLGSFAKTOR 5: BEGEISTERUNG**

Insbesondere im Rahmen der internen Kommunikation besteht eine Hauptaufgabe darin, Begeisterung für die Transaktion bzw. Integration zu schaffen. Per Definition bringen alle Veränderungssituationen Unsicherheit über die zukünftige Situation mit sich. Dementsprechend ist es wichtig, die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern sie von den für sie ganz persönlichen Vorteilen der Transaktion zu überzeugen. Die Motivation der Mitarbeiter ist naturgemäß das vorrangige Ziel, darüber hinaus sind die eigenen Mitarbeiter wichtige

Multiplikatoren für die Kommunikation mit anderen Stakeholdergruppen. Kommunikation ist dann am glaubwürdigsten, wenn sie von den unmittelbaren Vorgesetzten kommt. Diesen kommt folglich eine zentrale Rolle zu, um bei den Mitarbeitern Begeisterung für die Situation zu schaffen. Dies wird über weitere Kanäle wie Mitarbeiterveranstaltungen, Mitarbeiterbriefe vom Topmanagement etc. unterstützt. In den Transaktions- bzw. Integrationsprozess sollten ferner präzise formulierte und rasch erreichbare Zwischenziele eingebaut werden, deren Erreichen schnell und angemessen kommuniziert und deren Erfolg gemeinsam gefeiert wird. Dies symbolisiert: Das Projekt befindet sich auf der Erfolgsspur.

#### ERFOLGSFAKTOR 6: NACHRICHTENFLUSS

Eine regelmäßige, transparente Kommunikation aufrechterhalten, ist gerade über einen langen Zeitraum mitunter eine Herausforderung, nichtsdestotrotz ein wichtiger Erfolgsfaktor. Von Bedeutung ist die Nutzung von Prozessmeilensteinen, um

kontinuierlich neue Anknüpfungspunkte für den Dialog mit den Stakeholdern zu schaffen. Dabei ist auf die Angemessenheit der Kommunikation zu achten. Es empfiehlt sich, nicht nur zum Selbstzweck zu kommunizieren. Ferner sollte unbedingt konsequent eingeschritten werden, wenn sich Gerüchte verbreiten. Diese lassen sich am einfachsten in ihrer Anfangsphase neutralisieren.

Entscheidungen, die noch nicht endgültig getroffen sind, Strukturen, die noch diskutiert werden, oder Vorschläge, die noch im Ideenstadium sind, sollten auch als solche behandelt werden und nicht vorschnell kommuniziert werden. Voraussetzung ist, dass in der Kommunikation mit den beteiligten Stakeholdern das klare Bekenntnis vermittelt wird, Entscheidungen rasch zu kommunizieren, aber eben auch erst dann, wenn sie gefallen sind. Damit geht einher, zu vermitteln, wie der Prozess ablaufen wird und welchem Zeitplan er dabei folgt. **B**

#### FALLBEISPIEL

### *K+S: “Shaping the Future of Salt” – Die Akquisition von Morton Salt*

*“Shaping the Future of Salt” war und ist das Leitmotiv der Integration von Morton Salt in die deutsche K+S-Gruppe. Von April 2009 bis Oktober 2010 verantwortete ein eigens dafür zusammengestelltes Kommunikationsteam den länderübergreifenden Integrationsprozess. Das Team stand der Herausforderung gegenüber, beide Unternehmen zu verstehen, um unterschiedliche Unternehmenskulturen erfolgreich zusammenführen zu können.*

#### STARTPUNKT UND HERAUSFORDERUNG

Am 2. April 2009 hat K+S mit der Dow Chemical Company einen Vertrag zur Übernahme von Morton Salt, dem Salzgeschäft von Rohm & Haas, einer 100%igen Tochter von Dow Chemical, vereinbart. „Die erfolgreiche Zusammenführung der beiden Unternehmenskulturen erforderte zunächst ein gutes Verständnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Zudem waren eine gewissenhafte Prozessplanung und ein straffes Projektmanagement für den Erfolg einer reibungslosen Integration notwendig“, so Oliver Morgenthal, Leiter der Konzernkommunikation bei K+S. Die Kommunikationsherausforderungen beinhalteten aber auch die Gestaltung, Organisation und Umsetzung des ersten gemeinsamen Tages („Day 1“) und eine daran anknüpfende kontinuierliche Kommunikation mit den Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen sowie die Vorbereitung und Gestaltung weiterer Kommunikationsmeilensteine wie den sogenannten „Day 100“ oder „1 Jahr Integration“.

#### ZIEL, STRATEGIE UND UMSETZUNG

Ziel war es, alle Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die Schaffung eines weltweit führenden Salzunternehmens spannende Möglichkeiten für alle Mitarbeitenden – sowohl von K+S als auch von Morton Salt – bereithält. Ziel war es zudem, unter dem Motto «Shaping the Future of Salt» eine Kultur zu schaffen, die auf gegenseitigem Respekt beruht und somit zu einer reibungslosen

Integration beiträgt. Mit einer direkten, offenen und zeitnahen Kommunikation konnten Unruhen und Konflikte vermieden werden, so dass sich die Mitarbeiter weiterhin mit vollem Einsatz auf das Tagesgeschäft konzentrieren konnten. Der erste gemeinsame Tag, „Day 1“, wurde als der entscheidende Tag gesehen, mit dessen Gestaltung der Grundton der gesamten Integration gesetzt werden würde. Eine Vision sowie ein Logo wurden entworfen, eine Integrationswebsite aufgesetzt, über 140 Dokumente sowie ca. 20 Videos produziert. Zudem haben mehrere Ausgaben des Integrationsnewsletters die Mitarbeiter während des gesamten Prozesses auf dem Laufenden gehalten. Alle aufgesetzten Maßnahmen waren auf die Kulturen von K+S und Morton Salt zugeschnitten und darauf ausgerichtet, die Mitarbeiter meist auf kreative Art und Weise aktiv an der Gestaltung zu beteiligen. Um den Integrationsprozess am Laufen zu halten, wurden die nächsten Meilensteine „Day 100“ und „1 Jahr Integration“ sorgfältig und angemessen vorbereitet. Am 1. Oktober 2010 feierte K+S's CEO Norbert Steiner zusammen mit Mitarbeitern von Morton Salt ein Jahr Integration.

#### ERGEBNIS

Sowohl K+S- als auch Morton Salt-Mitarbeiter konnten von Anfang an dazu motiviert werden, sich für die gemeinsame Zukunft zu engagieren und einzusetzen. Schon im frühen Prozessstadium konnte K+S das Wohlwollen und Vertrauen der Morton-Salt Mitarbeiter gewinnen sowie Zweifel und Ängste ausräumen. In diesem Umfeld war es den Mitarbeitern möglich, den hohen Qualitätsstandard ihrer Arbeit aufrechtzuerhalten, sich während des Prozesses schnell wieder auf die Kunden und das operative Geschäft zu fokussieren sowie Wissen untereinander zu teilen und auszutauschen. Michael Wudonig leitete das Kommunikationsteam und berichtet abschließend: „Uns war es von Anfang an wichtig, Vertrauen zu schaffen. Wenn wir nun nach mehr als einem Jahr zurückblicken, ist uns dies sehr gut gelungen. Die Morton Salt-Mitarbeiter fühlen sich in der K+S-Gruppe wohl und freuen sich auf die gemeinsame Zukunft. Wichtig war, dass wir ehrlich und offen kommuniziert haben.“

# Der ROI von hoch motivierten Mitarbeitern.

*Gescheiterte Fusionen sind kostspielig. Eine erfolgreiche Integration nach einer Fusion hängt von der Verringerung des Widerstands gegen Veränderungen ab, während gleichzeitig für eine hoch motivierte Belegschaft gesorgt wird.*

## 46%

46% der Manager sind der Meinung, dass weiche Faktoren wie die Motivation der Mitarbeiter für eine erfolgreiche Integration nach einer Fusion von größerer Bedeutung sind als harte Faktoren wie das Projektmanagement.<sup>1</sup>

Unternehmen mit hoch motivierten Mitarbeitern sind laut verschiedener Umfragen zum Mitarbeiterengagement und Geschäftsverständnis produktiver und rentabler mit:

## +2.6

einem 2,6-fachen Gewinnwachstum je Aktie im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen mit niedrigen Engagementwerten.<sup>2</sup>

## 13%

einer um 13% höheren Gesamtrendite für die Aktionäre über einen Zeitraum von fünf Jahren.<sup>3</sup>

*„Ein smartes Unternehmen nutzt die Kommunikation, damit die Mitarbeiter trotz der Ungewissheit weiterhin ihrer täglichen Arbeit nachgehen können.“*

Frank D'Amelio ist Chief Financial Officer bei Pfizer Inc. und leitete die Pfizer-Wyeth-Integration.

<sup>1</sup> "Post Merger Integration: Hard Data, Hard Truths," Deloitte Review, January 2010.

<sup>2</sup> "Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?", Gallup Consulting, 2008.

<sup>3</sup> Driving Business Results Through Continuous Engagement: 2008/2009 WorkUSA Survey Report, Watson Wyatt Worldwide, 2008.

## ÜBER BRUNSWICK DEUTSCHLAND

**B**runswick ist eine der führenden Beratungen für Unternehmenskommunikation in Deutschland. In vielen geschäfts- und erfolgskritischen Situationen vertrauen deutsche Unternehmen seit Jahren auf unsere Unterstützung. Aus unseren Büros in Frankfurt und in Berlin liefern unsere Teams gemeinsam integrierte und auf Kundenbedürfnisse exakt zugeschnittene Kommunikationskonzepte, agieren als taktischer Berater oder Sparringspartner oder helfen bei der Umsetzung, wenn in schwierigen Momenten Not am Mann ist.

Vom Finanzplatz Frankfurt aus berät das Brunswick-Team große DAX-Unternehmen und kleinere Mittelständler gleichermaßen bei der Kapitalmarktkommunikation (M&A, IPO, Debt & Restructuring, Kapitalmaßnahmen). Weitere Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Reputationsmanagement, Krisenkommunikation, Investor Relations, Veränderungskommunikation, interne Kommunikation und Unternehmenspositionierung.

In Berlin ist Brunswick mit dem Beratungsschwerpunkt Public Affairs vertreten und berät Unternehmen bei der Kommunikation mit der Politik, Verbänden und Wettbewerbsbehörden. Zudem ist das Büro auf die Bereiche Litigation-PR, Issues Management und Corporate Social Responsibility spezialisiert. Das Team arbeitet eng mit unseren Büros in anderen politischen Zentren, wie Brüssel, Washington D.C., London, Paris und Peking, zusammen.

## FÜR WEITERE INFORMATIONEN KONTAKTIEREN SIE BITTE

[GermanChangeComms@brunswickgroup.com](mailto:GermanChangeComms@brunswickgroup.com)

oder

Thomas Knipp

Tel.: +44 20 7404 5959

+49 69 2400 5510

E-Mail: [tknipp@brunswickgroup.com](mailto:tknipp@brunswickgroup.com)

Kristin Alena Sadowski

Tel.: +49 (69) 2400 5580

E-Mail: [ksadowski@brunswickgroup.com](mailto:ksadowski@brunswickgroup.com)

Torsten Busse

Tel.: +49 (69) 2400 5515

E-Mail: [tbusse@brunswickgroup.com](mailto:tbusse@brunswickgroup.com)