Abb.: serts/istockphoto

BLECH VERBINDET

INTEGRATION UND BINDUNG NACH DEM UNTERNEHMENSKAUF

Eine Übernahme von Unternehmen ist komplex. Vor allem die Integration und emotionale Bindung der neuen Belegschaft sind entscheidend. Im Fall zweier Hersteller aus dem Metallbereich stärkte ein Plan zur Mitarbeiterintegration den Zusammenhalt.

Übernimmt ein Unternehmen einen anderen Betrieb, ist dies aufgrund der Synergieeffekte häufig eine aussichtsreiche Strategie. Die Vertriebs- und Absatzstrukturen sowie die Produktpalette können erweitert werden, Produktion und Logistik lassen sich vereinen, Angestellte können Know-how austauschen. Doch gerade wenn es um die Mitarbeitende geht, sind die richtige Integration und langfristige Bindung entscheidend.

UNTERSCHIEDLICHE MENTALITÄTEN

Im Fall zweier Blechverarbeiter aus den Bereichen Kühl- sowie landwirtschaftliche Geräte wurde vom übernehmenden Betrieb im Vorfeld ein auf mehrere Jahre angelegter Integrationsplan inklusive Wachstumsstrategie aufgesetzt. Der Zukauf des Herstellers für landwirtschaftliche Geräte erfolgte aufgrund von Überschneidungen in der Produktion: Beide Unternehmen setzen unter anderem gleiche Maschinen für die Blechbearbeitung ein.

Die Herausforderung bestand darin, den inhabergeführten Betrieb mit einer handwerklichen Mentalität in die größere, konzernartige Unternehmensgruppe zu integrieren. Gleichzeitig sollte für eine erfolgreiche dauerhafte Bindung der übernommenen Angestellten auf deren Bedürfnisse und Befindlichkeiten geachtet werden: Die Frage der Arbeitsplatzsicherheit und vor allem des Weiterbestehens der Eigenständigkeit standen im Raum – wichtige Aspekte für die Langfrist-Bindung der zu integrierenden Mitarbeitenden.

WIE DIE UMSETZUNG GELANG

Die Eingliederung eines Betriebs umfasst viele Bereiche, die bedacht werden müssen. Im vorliegenden Fall wurden der Einkauf und die Buchhaltung zentralisiert. Das bedeutete, die künftige Ausführung dieser Tätigkeiten würde im Standort des übernehmenden Kühlgerätebetriebs erfolgen. Dabei wurde jedoch klar kommuniziert, dass die entsprechenden Arbeitsplätze beim Hersteller für landwirtschaftliche Geräte nicht abgebaut werden, sondern die freien personellen Kapazitäten an anderer Stelle eingesetzt würden. So wurde das positive Betriebsklima geschont und damit eine wichtige Basis für die nachhaltige Bindung der Mitarbeitenden auch im Rahmen des neuen Unternehmensverbunds gelegt. Die Kosten für Einkauf sowie Buchhaltung konnten durch die Zentralisierung zugleich minimiert und interne Ressourcen effektiver genutzt werden. Außerdem wurden die Produkte aus dem Onlineshop des kleineren Betriebs in die Vertriebsstruktur aufgenommen und ein Maßnahmenplan für neue Wege des Onlinevertriebs aufgesetzt. Dies vergrößerte die Möglichkeiten zum Abverkauf.

Um sich untereinander kennenzulernen und die jeweiligen Produktionslinien zu verstehen, besuchten sich die Angestellten gegenseitig in ihren Standorten. Auch der maschinelle Wartungstrupp des übernehmenden Betriebs wird künftig im zugekauften Unternehmen eingesetzt; die Kosten für externe Reparaturdienstleister entfallen. Außerdem wurden die Arbeitsverträge standardisiert und an bestehende Vertragsmodalitäten in der Unternehmensgruppe angepasst. So gelten für alle Mitarbeitenden die gleichen Rahmenbedingungen innerhalb der Arbeitsverhältnisse; auch dies ist essenziell für das langfristige Vertrauen zum neuen Arbeitgeber.

FRÜHE EMOTIONALE BINDUNG ERMÖGLICHT

Eine so massive Veränderung des beruflichen Alltags, wie durch eine Übernahme, ruft verständlicherweise Emotionen bei der Belegschaft hervor – vor allem bei den Mitarbeitenden des zu integrierenden Betriebs. Das anfängliche Gefühl der Unsicherheit kann sich dabei leicht zu Zukunftsängsten und Frustration verdichten, die möglicherweise zu einem Leistungsabfall oder gar vermehrten Kündigungen führen. Die Abwanderung von Fachpersonal und der Verlust von Arbeitskraft sowie Know-how hätte die Verschmelzung der beiden Unternehmen mittel- bis langfristig gefährdet. Deshalb kam es bei der Vereinigung der Blechbearbeiter darauf an, dass die transparente Kommunikation auch nach dem erfolgten Zusammenschluss weitergeführt wird. Der Grundstein für die emotionale Bindung an den neuen Betrieb wurde zudem durch das erwähnte frühe Zusammentreffen der Teams gelegt. So konnten persönliche Bekanntschaften und erste zwischenmenschliche Bindungen geschaffen werden. Durch eine reine Abstimmung per Mail oder Telefon hätte das Kennen- und Vertrauen Lernen sehr wahrscheinlich um einiges länger gedauert. Zudem erleichterte es das Ankommen in der neuen Struktur, bisher unbekannte Prozesse und Gepflogenheiten durch neue Kollegen in ähnlichen Positionen erklärt zu bekommen.

Der früh eröffnete gemeinsame Erfahrungsaustausch reicht natürlich auf Dauer nicht aus für eine kontinuierliche Mitarbeiterbindung. Deshalb muss das Unternehmen hier ansetzen und künftig Gesprächsangebote, einen Austausch über die internen Kommunikationsmittel, regelmäßige Zusammenkünfte, gemeinsame Weiterbildungen, aber auch Firmenevents und -ausflüge ermöglichen.

Ronny Baar
Ronny Baar ist Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen unter anderem in den Bereichen Unternehmensnachfolgen, Unternehmensbewertungen nach IDW S 1, Controlling und Reporting.

IDENTIFIKATION DURCH EIGENSTÄNDIGKEIT

Im Rahmen der Betriebszusammenführung war im Vorfeld eine genaue Planung der Mitarbeiterintegration und -bindung nötig. Zunächst wurde dabei festgelegt, wann und wie die Belegschaft über die Übernahme und die Modalitäten informiert wird und welche Möglichkeiten für Rückfragen offeriert werden. Auch die Eingliederung der verschiedenen Geschäftsbereiche inklusive der Mitarbeiter bedurfte der Planung. Diese musste neben einem großen Hauptziel zudem kleinere Etappenziele umfassen, die der Reihe nach angegangen wurden. Für die dauerhafte Bindung der Angestellten des zugekauften Betriebs war der Erhalt der Eigenständig- und Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit wichtig: Der Ablauf des Produktionsalltags sollte nicht vom Käufer fremdbestimmt werden.

GEMEINSAME UNTERNEHMENSKULTUR KANN ENTSTEHEN

Der auf fünf Jahre ausgelegte Wachstumsplan des Käufers hatte in der zweiten Phase einen Ausbau der Kapazitäten sowie die Suche nach strategischen Partnerschaften vorgesehen. Generell sollten das Produktportfolio diversifiziert und weitere Produktionskapazitäten im Kühlgerätebereich akquiriert werden. Der gemeinsame Nenner der beiden Unternehmen in puncto Metallbearbeitung und die Überschneidungen in der Produktion gaben den Ausschlag für die Übernahme.

Die Unternehmensgruppe konnte so gemäß ihres Wachstumsplans die eigenen Kapazitäten, das Fachwissen und den Fachkräftebestand erweitern. Infrastruktur wird künftig gemeinsam genutzt; Aufträge und Geschäftskontakte können sich gegenseitig zugespielt werden. Auch eine gemeinsame Unternehmenskultur kann entstehen – sie spielt ebenfalls eine Schlüsselrolle bei der Identifikation mit dem Firmenverbund und der emotionalen Langfrist-Bindung. Gerade für den Hersteller landwirtschaftlicher Geräte ohne umfassend ausgebaute Vertriebsstrukturen bietet sich dabei die Möglichkeit, mehr Umsatz zu erzielen und auch am internationalen Markt bekannt zu werden. Die Vorkehrungen für eine internationale Produktzulassung können nach der erfolgreichen Übernahme und Integration ebenfalls gemeinsam getroffen werden. ■

www.abg-consulting.de

RONNY BAAR