

Merger- und Post-Merger-Kommunikation

Von Dr. Jochen Legewie

Ein wesentlicher Schlüssel zur erfolgreichen Fusion zweier Unternehmen liegt in der richtigen Kommunikation in den ersten 18 Monaten, und zwar nach außen wie nach innen. Der Titelaufsatz in diesem Heft unterstreicht dies eindrücklich. Hier soll idealtypisch und am konkreten Beispiel DaimlerChrysler-Mitsubishi Fuso gezeigt werden, was dies bedeutet. Dazu unterscheiden wir in drei Phasen:

Tag der Ankündigung

Am Tag der Merger-Ankündigung zählt allein, die Vorteile des Zusammenschlusses klar, einfach und überzeugend zu übermitteln. Dies geht nur durch ein genau abgestimmtes Vorgehen mit einem Minimum an Sprechern und Kernbotschaften. Allein durch Beschränkung lässt sich gewährleisten, dass die entscheidenden Punkte exakt ihr Publikum erreichen. Entsprechend sprachen im September 2002 in Japan allein Rolf Eckrodt (für DaimlerChrysler) und Takashi Usami (für Mitsubishi Fuso) zu dem geplanten Zusammenschluss im Nutzfahrzeugbereich. Drei Vorteile der Fusion wurden herausgestellt: Größe (Zusammenschluss zum weltweit größten NFZ-Hersteller), regionale Komplementarität (Europa/Nordamerika plus Asien) und Technologieführerschaft (Zugang zu den jeweiligen Top-Technologien des anderen). Dabei wurden exakt dieselben Botschaften an die Öffentlichkeit wie auch die Beschäftigten gesandt.

Wochen nach der Ankündigung

Bei der Kommunikationspolitik nach außen verändert sich dieses Bild auch in den ersten Wochen nach der Ankündigung nicht. Zur Penetration ist es vielmehr notwendig, dass die gleichen Botschaften gebetsmühlenartig wiederholt werden, um sich so im Bewusstsein der Öffentlichkeit festzusetzen. Hinzu kommen lediglich ausgewählte Zahlenbeispiele für Analysten oder Finanzjournalisten. So boten Eckrodt und Usami in den ersten Interviewwochen inhaltlich bewusst nichts Neues, zeigten aber mit Zahlen die Komplementarität beider

Unternehmen nach Gewichtsklassen oder nach Ländern und Regionen auf.

Nach innen ist es dagegen entscheidend, dass nicht nur die CEOs zu den Beschäftigten sprechen, sondern vielmehr auch deren direkte Bosse wie Bereichsvorstände aber auch Gewerkschaftsvertreter. Entsprechend hatte das Top-Management diese Personen am Tag der Merger-Ankündigung gesondert gebrieft und mit entsprechend aufbereiteten Materialien versorgt. Dies erlaubte ab Tag 2 eine firmenweite Durchdringung mit den gleichen Kernbotschaften und jeweils relevanten Beispielen durch eine Vielzahl von Sprechern mit großer Glaubwürdigkeit bei ihrem jeweiligen Publikum. Im Fall von Mitsubishi Fuso funktionierte dies hervorragend, so dass beim offiziellen Start des neuen Unternehmens im Januar 2003 die Fuso-Beschäftigten über die Vorteile des Zusammenschlusses mit DaimlerChrysler nicht nur umfassend informiert, sondern auch überzeugt davon waren.

Die ersten 18 Monate nach Ankündigung

Post-Merger-Kommunikation erschöpft sich jedoch nicht mit einigen Wochen intensiver Arbeit. Vielmehr ist auch in den folgenden ein bis anderthalb Jahren ein intensives Kommunikationsprogramm erforderlich, wobei sich der Schwerpunkt von externer zu interner Kommunikation verschiebt.

Nach außen werden jetzt neben dem CEO auch zunehmend Vertreter des Top-Managements aktiv und berichten für ihre Teilbereiche über konkrete Fusionsprozesse und -fortschritte. Größte Herausforderung hierbei ist es, konkrete Beispiele aus verschiedenen Bereichen zu geben, aber auch die Gesamtlogik des Zusammenschlusses konsistent zu präsentieren. Ein Beispiel: Mitte 2003 gab Fuso bekannt, dass die nächste Motorenplattform für seine Schwer-Lkw gemeinsam mit DaimlerChrysler entwickelt wird. Dabei stellte die Kommunikationsabteilung sicher, dass dies nicht zu einer isolierten Mitteilung wurde, sondern vielmehr als Beispiel und Beleg für zwei der drei postulierten Fusionsvorteile „Unternehmensgröße“ und „Technologieführerschaft“ dargestellt wurde.

Bei der Kommunikation mit den Beschäftigten, die der neuen Realität täglich ausgesetzt sind, genügt eine einfache Fortführung der alten Kernbotschaften nicht. Vielmehr verlangen sie nach einer Definition ihrer Rolle im neuen Unternehmen. Entsprechend verwendet Fuso großen Aufwand zur Erklärung seiner drei Kernfunktionen innerhalb der DaimlerChrysler Truck Group: weltweites Kompetenzzentrum bei Leicht-Lkw, weltweites Kompetenzzentrum bei Hybridtechnologien und Unternehmenssäule in Asien. So wurde die führende Rolle Fusos bei Hybridtechnologien im letzten Jahr dadurch unterstrichen, dass Konzernchef Zetsche zum Verkaufsstart des Canter Eco Hybrid eigens nach Japan kam, um sich bei den Beschäftigten für deren Unternehmensbeitrag zu bedanken. Für Beschäftigte sind übergeordnete Unternehmensstrategien weitaus weniger relevant als tatsächliche Veränderungen am täglichen Arbeitsplatz. Die oben beschriebene Entwicklung einer konzernweiten Motorenplattform ist für die meisten zunächst abstrakt. Interessant und relevant sind dagegen die Berichte der rund 20 Fuso-Ingenieure, die seit 2004 im Fuso Engineering Office in Stuttgart an diesem Projekt mitarbeiten und darüber wie auch über ihr Leben im Schwabenland in der Firmenzeitschrift berichten.

Die Länge eines Post-Merger-Kommunikationsprogramms mit zwölf oder 18 Monaten zu beziffern, würde in den meisten Fällen die Realität verkennen. Gerade nach innen reicht diese Aufgabe weit über diesen Zeitraum hinaus. Deutsch-japanische Zusammenschlüsse bedürfen aufgrund der großen kulturellen Unterschiede einer besonderen Kommunikation. Diese ist zwar kein Garant für eine erfolgreiche Fusion. Das Fehlen einer Kommunikationsstrategie oder ihre mangelnde Umsetzung aber macht den langfristigen Erfolg unmöglich.



Dr. Jochen Legewie ist Partner der deutschen Kommunikationsberatung CNC AG und Leiter des Tokyo Büros CNC Japan.

Bis 2004 war er für DaimlerChrysler bei Mitsubishi Motors in Tokyo tätig und leitete dort die gesamte Unternehmenskommunikation.