



**Fusionen:  
Keep the right people  
in the bus!**

## **Wer auf die Unternehmenskultur vergisst, sitzt in einem Auto ohne Sprit (oder Ladung in der Batterie)**

Eine Fusion ist weit mehr als ein juristischer Akt oder technischer Prozess; es ist eine tiefgreifende Veränderung, die Herz und Seele eines Unternehmens betrifft. Eine Fusion ist ein Zusammenschluss von Menschen und Emotionen, von Ideen und Überzeugungen, von Erfahrungen und Praktiken. Eine Fusion ist einschneidend. Eine massive Änderung. Eine Fusion kann Karrierepläne vereiteln, Berufsbilder und Aufgaben verändern, Teamstrukturen zerreißen, Arbeitsplätze verändern, .... kurzum: Sorgenfalten hervorbringen oder ein historisches Moment, mit dem Potenzial für etwas Größeres und Stärkeres, sein. In der Realität, leider meist das, mit den Sorgenfalten. So warnte einst der Europa-Chef von IBM, Hans-Olaf Henkel, dass zwei Drittel aller Fusionen scheitern. Und wer es aktueller haben möchte: In einer Anfang des Jahres veröffentlichten Studie, hat das Unternehmen Licili knapp 70.000 Bewertungen auf kununu über Volks- und Raiffeisenbanken ausgewertet und schreibt:

*VR-Banken: Fusionen senken Zufriedenheit um 0,4 Sterne.*

Das ist vernichtend, denn bereits Unterschiede von 0,2 Punkten (im Vergleich zu der Zufriedenheit bei Sparkassen) werden als „signifikant“ und spürbar charakterisiert.

## **Die blöde Sache mit dem Vertrauen**

Doch warum scheitern so viele Fusionen? Weil sie – bei all dem verständlichen Trubel der Vielzahl an Sach- und Fachentscheidungen, die zu treffen sind – zu oft die menschliche Dimension außer Acht lassen. Eine erfolgreiche Fusion erfordert mehr als das reine Funktionieren; sie erfordert den Aufbau von Vertrauen und Glauben an ein erfolgreiches Miteinander. Und Hand aufs Herz: Vertrauen lässt sich nicht verordnen – es muss wachsen! Es benötigt Raum für Austausch, Beobachten, einander Erleben in unterschiedlichen Situationen. Vertrauen, das bedeutet „sich verletzbar machen“, etwas investieren, das der Andere, ausnutzen könnte. Vertrauen bedeutet in eine „Vorleistung“ zu gehen. Ohne Vertrauen, kein Ergebnis.

*Ohne Vertrauen wird das auch nichts mit „das Beste aus beiden Welten“, weil keiner bereit ist ein Investment einzugehen.*

Viel mehr bleibt es bei Belauern und Abwarten, welchen Schritt der Andere wohl setzen wird. Abwarten bedeutet, Chancen verstreichen lassen. Kein guter Ratgeber in dynamischen Zeiten. Vertrauen ist auch die essentielle Zutat, des „Zutrauens“. Wäre es nicht schön, wir würden nicht bei  $1 + 1 = 2$  oder vielleicht gar nur 1,5 landen, sondern bei den berühmten 3? Was ist dafür nötig? Vertrauen und Zutrauen! Zunächst das Vertrauen alle Gedanken und Überzeugungen offen zu legen (auch auf das Risiko hin, dass man Missverstanden wird – in den Google Studien auch „psychologische Sicherheit“ genannt) und Zutrauen, die gemeinsamen neuen Chancen auch tatsächlich anzupacken und zu heben; Dinge mal wirklich vollkommen anders zu machen und echtes Neuland zu betreten. Das passiert nicht nebenbei, während wir über das Filialkonzept sprechen oder die Preisentscheidungen durchdrücken. Zu schnell fühlt sich einer „unter die Räder“ gekommen, „nicht beachtet“ und „verletzt“ – zu rasch, wird Verrat, vermutet. Wie meinte Warren Buffet dereinst: „Es benötigt 20 Jahre Vertrauen aufzubauen und 20 Sekunden es zu verspielen.“



*Suche nicht das Beste aus beiden Welten, sondern investiere in Vertrauen und Zutrauen, damit NEUES entsteht*

emotionbanking®

## Gemeinsame Ziele voranstellen

Der Glaube an ein Miteinander fußt aber nicht nur auf dem Teilen der eigenen Gedanken, sondern natürlich auch auf der Selbstverpflichtung, sich für das gemeinsame Ziel einzusetzen.

*Wer das Formulieren eines Purpose Statements bzw. einer Vision als „Häkchen auf der Fusionscheckliste“ versteht, hat den Auftrag nicht verstanden.*

Es geht nicht um den einen magischen Satz, der alle wegpustet, sondern um den Glauben dahinter. Gerade in ruppigen Zeiten ist es besonders wichtig ein verbindendes „Banner“ vorneweg zu tragen, ein Zielbild, das Hoffnung und Kraft bietet, hinter dem sich alle versammeln und das bei jeder Gelegenheit kommuniziert und mit Energie betankt wird. Bei allen Weggabelungen darf dieses Zielbild als unerschrockene und unbestechliche Richtschnur herangezogen werden. Nein – das ist keine Sozialromantik, sondern einfach die Kenntnis, wie sich Organisationen entwickeln (oder eben nicht).

## Get the right people in the bus

Reicht ein feines Zielbild? Ist damit alles gut? Keineswegs. Ich höre schon meine innere Stimme laut protestieren: „Hey, du erinnerst dich doch an die Studien von Jim Collins? Hat er nicht stets betont, die Menschen machen den Unterschied? Hat er uns nicht gemahnt, die richtigen Personen in den Bus zu setzen und erst dann über den Weg und die folgenden Abenteuer abzustimmen?“ JA. Ja, das hat er. Und ja, davon bin ich auch überzeugt. Und ja – gerade bei den Entscheidungen um die Leitungspositionen muss diese Aussage den Ausschlag geben (und nicht irgendwelche Althaus-Verteilungsschlüssel). Daraus resultieren aber sofort die weiteren Fragen: Wer sind die „right people“? Woran erkenn ich sie? Wozu sollen sie beitragen? Ja, und schon sind wir ganz tief in der Unternehmenskultur angekommen. An welchen Werten orientieren sich diese Menschen, die künftig unsere Bank gestalten und prägen? Wie handeln sie, wenn sie nicht unter Beobachtung stehen? Da wäre ein gemeinsames Verständnis hilfreich, BEVOR man an die Prozessharmonisierung rangeht oder das Raumkonzept entwirft...



*Wer soll in unserem Bus am Steuer sitzen? Neben wem, würde ich gerne eine 4-stündigen Fahrt verbringen?  
Was wollte ich von dieser Person lernen?*

emotionbanking®

## Der andere MBA – Management By Storying Around

Bleibt noch ein wichtiger Baustein. Tom Peters hatte bereits vor 20 Jahren eine neue Qualität an MBA's gefordert. Nicht in Fallstudienbearbeitung geschulte Zahlenakrobaten sind der Schlüssel zum Erfolg, sondern Menschen, die andere Menschen mitnehmen können. Das ist schon im Regelbetrieb der Fall, denn mal ganz ehrlich: Wie viel Zeit verbringen wir an einem durchschnittlichen Tag mit Kommunikation? 70%? 80% noch mehr? Und wie sieht das erst aus, wenn überall, Unklarheit herrscht? Wenn überall und in rascher Abfolge, Entscheidungen zu treffen sind? Ja, dann ist Kommunikation das einzige Rezept, das weiterhilft – natürlich gepaart mit Authentizität und Transparenz. Und wir sollten dabei höchst wirksam sein. Wer keine fesselnde, packende Geschichte (aufpassen – keine Baron Münchhausen Märchen!!!) erzählen kann, wird nicht wahrgenommen, vergessen und links liegen gelassen. Fangen wir also besser damit an, gute Storys zu formen. Formen wir ein Umfeld, in dem Offenheit und Wachstum gefördert und neue, mutige Wege beschritten werden.



*Wie wird man zum Helden in unserer Bank? Welche Storys sind es wert erzählt zu werden?  
Wie entfachen wir ein Feuer?*

emotionbanking®

# Wo anfangen? Bei der inneren Haltung.

Eine starke Unternehmenskultur ist der Schlüssel zum Erfolg.

*Eine Fusion bietet die einzigartige Gelegenheit, richtungsweisende Veränderungen aktiv anzugehen und die Zukunft des Unternehmens zu gestalten.*

Es ist eine Reise voller Herausforderungen und Chancen, aber mit der richtigen Einstellung und Unterstützung kann sie zu einem inspirierenden neuen Kapitel in der Geschichte des Unternehmens werden. Die innere Haltung Aller – der SPIRIT – ist entscheidend. Die Veränderung als Chance zu sehen, ist von grundlegender Bedeutung. Wichtig ist die Positivität; nicht alles in Frage zu stellen, was längst entschieden ist, sondern das Beste aus Situationen zu machen. Da hilft der Gedanke „Ah, interessant. Das ist anders als erwartet und erhofft, aber das ist jetzt einfach so. OK.“ Bei der Fusion geht es nicht um Positionen verteilen und Macht erhalten, es geht darum, aus der Sicht der Kunden hilfreiche Entscheidungen zu treffen. „Was macht am meisten Sinn?“ anstelle von „Was ist der geringste Widerstand?“ Eine Fusion ist die Möglichkeit, wichtige Themen zu challengen, denn wann sonst? Nicht der Einzelne ist wichtig, sondern das große Ganze. Eine Kultur wird neu geprägt, und das funktioniert nicht von heute auf morgen. Das ist ein Marathon und kein Sprint. Es liegt an uns, dieser Transformation mit Freude zu begegnen.

Wow. Es gibt viel zu tun und zu meistern

Sehr gerne helfen wir dabei, mit analytischer Präzision, mit konzeptionellem Weitblick und mit Umsetzungsenergie und unternehmerischer Leidenschaft.

**Wollen wir persönlich sprechen?**

## Beratungstermin vereinbaren

**Barbara Bauer**

Mitglied der Geschäftsführung

[barbara.bauer@emotion-banking.at](mailto:barbara.bauer@emotion-banking.at)

+43(0) 2252 25 48 45

[Termin vereinbaren](#)



**emotionbanking<sup>®</sup>**

**#CXmeetsCulture**