

Eine Buchbesprechung



„Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor“,
Andreas Huber/Stephan A. Jansen/Harald Plamper (Hrsg.) Gabler-
Verlag 2004

Durch Professor Stephan Käppeli

Das Thema Fusion hat aufgrund der knappen finanziellen Mittel auch im öffentlichen Sektor an Relevanz gewonnen. Das Thema steht jedoch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung noch am Anfang. Vor diesem Hintergrund bietet dieser Herausgeberband mit seinen 20 Beiträgen einen Überblick über die unterschiedlichsten Facetten des Themas. Die Autoren greifen die jeweiligen Aspekte vielfach aufgrund von eigenen praktischen Erfahrungen als direkt Beteiligte oder als Berater auf.

Der Sammelband widmet sich in vier Hauptkapiteln den Themen:

- Hintergrund, Vorbereitung und Planung einer Fusion
- Kultur und Konflikte bei Fusionen
- Der Faktor „Mensch“ bei Fusionen
- Weitere Beispiele, Sektoren und Branchen

Auf eine Differenzierung zwischen der Fusion von Gebietskörperschaften (Kommunen, Länder) und der Fusion öffentlicher Unternehmen (Elektrizitätswerke, Kulturinstitutionen etc.) wird in den ersten drei Kapiteln verzichtet. Da die Herausgeber mit der Publikation eine Diskussion in Deutschland anstossen möchten, sind die Ausführungen wesentlich auf deutsche Verhältnisse bezogen. Einzelne Beiträge stammen aus Österreich und der Schweiz, so zum Beispiel der Beitrag von R. Steiner über die „Ursachen, Umsetzung und Erfolg von Gemeindefusionen in der Schweiz“. Gerade hier wird der Unterschied zwischen der Fusion von Gebietskörperschaften in einem politischen System mit direktdemokratischer Einflussnahme der Bürger augenfällig. Die auf deutsche Verhältnisse bezogenen Ausführungen über Hintergrund, Vorbereitung, Planung und Kommunikation müssen dementsprechend auf die jeweiligen Verhältnisse adaptiert werden.

Die Hypothese des Buches, dass Zusammenschlüsse im öffentlichen Sektor zum Teil anderen Gesetzmässigkeiten gehorchen als im privaten Sektor, dass diese aber dennoch von Erfahrungen aus dem Projektmanagement der Privatwirtschaft lernen können, bildet eine der wesentlichen Spangen über die verschiedenen Beiträge hinweg. Leider werden die Besonderheiten des Öffentlichen Sektors nicht von allen Autoren in gleicher Intensität herausgeschält. Angesichts des mehrfach erwähnten Faktums, dass drei Viertel der Fusionen in der Privatwirtschaft ökonomisch und sozial scheitern, gehen verschiedene Autoren auch auf vermutete Mängel bei der Abwicklung von Fusionen in der Privatwirtschaft ein und versuchen diese im öffentlichen Sektor zu vermeiden.

Die Beiträge behandeln das Thema Fusion insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Dabei wird auch auf psychologische Aspekte eingegangen. Gerne würde man auch etwas mehr über die volkswirtschaftlichen bzw. regionalökonomischen oder politologischen Aspekte erfahren, dürften doch gerade bei diesen Aspekten wesentliche Unterschiede zum Privatsektor vorhanden sein. Als wesentlicher Unterschied nennen die Herausgeber „die Prozesse in der vorvertraglichen Phase, also der Phase der Entscheidung bis zum Zusammenschluss. Vergleichbarer sind hingegen die Fragen, welche die Professionalität des Projekt-Managements einer Fusion und die gesamte Integration nach dem formalen Zusammenschluss betreffen.“ Als Unterschied wird zusätzlich erkannt, dass Fusionen im öffentlichen Sektor länger in einem fragilen Zustand verharren.

Hintergrund, Vorbereitung und Planung einer Fusion

Im ersten Beitrag wird eine einführende theoretische und teilweise empirische Analyse zum Vergleich der Zusammenschlüsse in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor erstellt.

Dabei wird klassisch zwischen der strategischen Analyse – und Konzeptionsphase (Pre Merger), der Verhandlungs- und Vertragsphase (Merger) und der Vernetzungsphase (Post Merger) unterschieden. Für das Post-Merger-Management orientiert sich der Autor am „7-K-Modell“, das er aus der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Sektor überträgt. Dieses Modell bestehend aus den Elementen Koordination, Kultur, Kommunikation, Kernkompetenz und Know how, Kunden und Ko-Produzenten, Kernbelegschaft und Karriere und Kontrolle wird teilweise von den folgenden Autoren als Orientierungsraster übernommen.

Anschliessend werden die politischen Voraussetzungen einer Fusion gestreift.

Insbesondere wird auf den Unterschied eingegangen, ob es sich um von oben verordnete Fusionen oder Fusionen auf einer Ebene handelt. Das Kapitel „Public Due Dilligence – Von der Machbarkeitsstudie zur Entscheidungsfindung“ beschäftigt sich mit Fusionserwartungen und dem Stellenwert einer Machbarkeitsstudie. Es wird eine eigene Form der Machbarkeitsstudie für Fusionen im öffentlichen Sektor postuliert. Der folgende Artikel behandelt das Thema Erfolgsfaktoren und Erfolgsmessung von Fusionen. Anhand von 14 Erfolgsfaktoren soll dem Fusionsmanager im öffentlichen Sektor ein pragmatischer Handlungsleitfaden zur Verfügung gestellt werden.

Kultur und Konflikte bei Fusionen

In diesem Kapitel wird auf das Thema Leitbildarbeit als identitätsstiftender Prozess, auf das Instrument der Kulturdiagnose, auf ein aktives Konfliktmanagement als Erfolgsfaktor sowie auf die zentrale Bedeutung der Kommunikation im Fusionsprozess eingegangen. Dabei legt der Autor am Beispiel der Fusion der Salzburgerstadtwerke mit der Landesenergieversorgung Salzburg dar, dass es einer integrierten Kommunikation bedarf, weil Kommunikationsmängel Schäden verursachen, die den Erfolg der Fusion insgesamt gefährden können.

Der Faktor „Mensch“ bei Fusionen

Die Art und Weise der Umsetzung eines fusionsbedingten Personalabbaus beeinflusst den Erfolg der Fusion ebenfalls entscheidend, „was mit der Reaktion der Verbleibenden auf den Abbau zu begründen ist. Für sie stellt der Umgang mit diesem Problem die erste Nagelprobe dar, inwieweit das Unternehmensleitbild im Einklang mit der Realität steht“. Die Autoren propagieren als Alternativen zu herkömmlichen Abfindungen innovative Lösungen wie Transfergesellschaften und Transfersozialpläne. Folgerichtig wird vom Top-Management eine eigentliche Trennungskultur eingefordert. Der öffentlichen Hand kommt in diesem Zusammenhang eine Vorbildfunktion zu, der der Staat nach Auffassung der Autoren in Form von Outplacement-Konzepten gerecht werden kann.

Weitere Beispiele, Sektoren und Branchen

In diesem letzten Kapitel fassen Beteiligte ihre Erkenntnisse aus konkreten Fusionen in den verschiedensten Bereichen des öffentlichen Sektors zusammen (Kulturinstitutionen, Landesversicherungsanstalt, Kommunen).