



MIA: Missing-in-Action und warum Menschen keine Nummern sind. Schwierigkeiten bei der Integration von Unternehmen in Merger-Prozessen

von Christian Rook

In meiner Rolle als CEO EMEA eines weltweit tätigen Automatisierers in der Halbleiterindustrie war ich vor einigen Jahren verantwortlich für die Integration eines Wettbewerbers nach deren Akquisition: Wir – damals der drittgrößte FAB-Automatisierer weltweit – übernahmen den zweitgrößten. Ein strategisch klarer Schritt, der uns zum globalen Marktführer machte. Der Zusammenschluss war sauber strukturiert, die Projektpläne professionell aufgesetzt, die Systeme weitgehend zusammengeführt.

Doch dann erhielt ich einen Anruf, der mir bis heute im Gedächtnis geblieben ist und von dem ich hier berichten möchte.

Ein Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens meldete sich bei mir. Ich kannte ihn zu diesem Zeitpunkt noch nicht – er arbeitete aber schon seit vielen Jahren im Home Office in Bayern, im Kundendienst. Er stellte mir eine einfache, fast banale Frage:

„Herr Rook, wer unterschreibt denn jetzt meine Reisekostenabrechnung? Alle meine Chefs sind letzte Woche entlassen worden.“

Im Rahmen der Integration war entschieden worden, dem mittleren Management des ehemaligen Mitbewerbers Aufhebungsverträge anzubieten, die diese dann größtenteils auch angenommen hatten.

Also blieb der Mitarbeiter, der mich angerufen hatte, übrig. Niemand hatte ihm einen Vertrag angeboten. Niemand hatte ihn entlassen. Niemand hatte mit ihm gesprochen, ihn informiert. Weder die Führung des alten Unternehmens, noch wir.

Ich suchte seinen Namen überall – in den Mitarbeiterdatenbanken der Integration in Deutschland, Europa, den USA. Nichts. Er war in **keinem** System erfasst. In keiner Liste, keinem Organigramm, keiner Kostenstelle in SAP. Er war quasi nichtexistent. Aber de facto war er ja da. Arbeitete. War loyal.

„Haben Sie Ihr letzte Gehalt bekommen?“, fragte ich.

„Ja, mein Gehalt bekomme ich weiterhin pünktlich. Nur jetzt von der neuen Firma. Mir geht es um die Reisekostenabrechnungen ...“



Dass es hier um mehr als nur Kostenerstattungen ging, war ihm leider scheinbar nicht so klar, wie es mir im Laufe der Gespräche wurde.

Die Integration hatte ihn schlicht übersehen. Er war durch die Maschen des Integrationsnetzes gefallen. Nicht aus bösem Willen. Sondern, weil das Raster mglw. zu grob war. Weil das System funktionierte, aber nicht alles erfasste. Weil im Großen oft das Kleine verloren geht. Weil jemand bei der Übertagung von Daten einen Fehler gemacht hatte, oder ein „Datenglich“ seine Datenzeile übersehen hatte.



Also blieb mir hier in der echten Welt nichts anderes übrig - nachdem sich herausgestellt hatte, dass auch er auf einer der Reorganisationslisten gestanden hatte - als mit ihm das Thema Aufhebungsvertrag zu besprechen. Für ihn war im neuen Setup keine definierte Rolle mehr vorgesehen. Wir einigten uns auf einen Aufhebungsvertrag.

Glücklicherweise rief er mich ein paar Wochen später mit der Information an, dass er die Turboklausel aus dem Aufhebungsvertrag ziehen wolle - er habe eine neue Aufgabe beim **Fraunhofer-Institut** gefunden, die ihm auch zusätzlich noch mehr Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung bot.

Ich werde diesen Fall nie wieder vergessen. Es war bis heute in meiner Karriere auch der einzige von dieser Art. Aber er war exemplarisch. Mich, jedenfalls, hat er tief geprägt. Hier sind ein paar Lehren, die ich daraus gezogen habe:

Zwölf Learnings aus einem scheinbar kleinen Zwischenfall

1. Menschen sind keine Nummern.

Es ist unsere Verantwortung als Führungspersonen sicherzustellen, dass für jeden Einzelnen gesorgt ist – gerade in Zeiten des Umbruchs.

2. Integrationen und Zusammenschlüsse von Firmen sind schwierig.

Der Teufel liegt selten im Strategischen, aber fast immer im Detail. Genau dort entscheidet sich, ob Zusammenwachsen gelingt oder nicht.

3. Vom Groben zum Einzelnen ist kein Selbstläufer.

Nur weil ein Name in SAP auftaucht, heißt das nicht, dass die Integration abgeschlossen ist. Veränderungsprozesse brauchen Zeit – und Kontrolle im Kleinen.

4. Veränderung muss bei den Mitarbeitern erst ankommen.

Erst wenn Mitarbeiter ihre Rolle kennen, verstehen und akzeptieren, beginnt echte Integration. Sonst bleibt sie ein Strukturprojekt ohne Wirkung.

5. Der Umgang mit Fehlern entscheidet über die Qualität von Führung.

Fehler passieren. Sie anzuerkennen – und offen damit umzugehen – erhält Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen.

6. Empathie ist keine Schwäche.

Im Gegenteil: Sie ist das, was Veränderung tragfähig macht. Gerade dort, wo Zahlen nicht mehr weiterhelfen.

7. Auch unsichtbare Mitarbeiter tragen oft sichtbare Verantwortung.

Dezentral arbeitende, langjährige Kräfte laufen Gefahr, vergessen zu werden – obwohl sie zentrale Aufgaben erfüllen.

8. Standardisierung ohne Individualisierung ist gefährlich.

Integrierte Systeme schaffen Ordnung – aber sie sehen den Menschen nicht. Wer sich nur auf Prozesse verlässt, verliert den Blick fürs Wesentliche.

9. Das Schweigen der Mitarbeitenden ist trügerisch.

Nicht jede Unzufriedenheit äußert sich laut. Viele Menschen funktionieren – bis es irgendwann nicht mehr geht.

10. Kulturelle Unterschiede bei M&A werden oft unterschätzt.

Unterschiedliche Selbstverständlichkeiten im alten und neuen Unternehmen prägen Verhalten und Erwartungen – und können ungewollt ausschließen.

11. Führung zeigt sich im Detail.

Nicht im Chart, nicht im Plan. Sondern dann, wenn jemand fragt: „Gehöre ich noch dazu?“ – und eine Antwort braucht.

12. Loyalität ist kein Freifahrtschein für Vergessen.

Gerade die stillen, zuverlässigen Mitarbeiter dürfen nicht übersehen werden. Ihre Sichtbarkeit muss aktiv hergestellt werden.



Fazit:

Dieser eine Anruf hat mir mehr über Integration gelehrt als viele Strategie-Workshops. Er hat mir gezeigt, dass Erfolg nicht allein in Struktur und Prozess liegt, sondern in der Fähigkeit, **Menschen wahrzunehmen** – auch dann, wenn sie scheinbar „durchlaufen“.

Und vielleicht liegt wahre Führung genau darin:
Hinsehen, wo andere wegschauen.
Zuhören, bevor es laut wird.
Handeln, bevor es zu spät ist.

A handwritten signature in black ink that reads "Christian Rook". The script is fluid and cursive, with a prominent flourish at the end of the name.

Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com