

# „TRAU, SCHAU, WEM“

Firmenkäufe sind heikel. Aus Wettbewerbern sollen Partner werden, fast immer gibt ein Unternehmen dabei seine Identität auf. Auch als der Konsumgüterhersteller Unilever ankündigte, die Körperpflege- sparte seines US-Konkurrenten Sara Lee kaufen zu wollen, hätte viel schiefgehen können. Dass es anders kam, hängt vor allem mit der Offenheit der Beteiligten zusammen. Ein Stimmungsbild.

VON GESINE BRAUN

Eine der Grundregeln vom Pausenhof lautet wie folgt: Wenn es hart auf hart kommt, ist es in der Regel ratsamer, sich zu verbünden, anstatt es auf einen Kampf ankommen zu lassen – vor allem, wenn das Gegenüber einen Kopf größer ist und die Klassenlehrerin gerade nicht zuschaut.

Was für Grundschüler zum Basiswissen gehört, scheint sich in der Wirtschaft nur langsam durchzusetzen. Anders lässt sich zumindest schwer erklären, warum das Hohelied der Kommunikation und Kooperation zwar oft gesungen, aber offenbar selten umgesetzt wird. Beispiel Firmenübernahmen: Im vergangenen Jahr gaben Wirtschaftslenker für derartige Transaktionen Billionen aus – trotz einer erschütternd niedrigen Erfolgsquote. Studien gehen davon aus, dass bis zu 70 Prozent aller Fusionen und Übernahmen keine positive Auswirkung haben, schlimmer noch: Oftmals binden sie so viel Aufmerksamkeit und Kapital, dass das Kerngeschäft der Unternehmen leidet. Harvard-Business-School-Professor Clayton Christensen nennt sogar eine Misserfolgsquote von 90 Prozent als Erfahrungswert.

Auch für den Konsumgüterhersteller Unilever war es ein Wagnis, als er im September 2009 offiziell verkündete, die Körperpflegesparte seines US-amerikanischen Konkurrenten Sara Lee für rund 1,3 Milliarden Dollar kaufen zu wollen. 15 Monate dauerte es, bis alle juristischen Spitzfindigkeiten bewältigt waren und der Kaufvertrag unterschrieben werden konnte. Rein formal mussten sich die beiden Unternehmen zwischen Angebot und Vertragsunterschrift wie zwei Konkurrenten behandeln – obwohl im Hintergrund bereits die Integration des einen Unternehmens in das andere vorbereitet wurde. Vor allem für die zum Verkauf stehende Seite war die Zeit der Warterei und Ungewissheit zermürbend.

Heute, wenige Monate nachdem die Transferphase, die auf die Vertragsunterzeichnung folgte, abgeschlossen ist, ist es sicherlich noch zu früh, ein endgültiges Resümee zu ziehen. Weltweit waren mehr als 1800 Sara-Lee-Mitarbeiter von dem Verkauf betroffen. Für den deutschen Markt, der zum Verkaufszeitpunkt rund 70 Millionen Euro Umsatz machte, waren 58 Sara-Lee-Kollegen verantwortlich. 24 von ihnen haben ihren Arbeitsort von Köln nach Hamburg in die Unilever-Zentrale verlegt. Fünf weitere Kollegen unterstützen Unilever zumindest noch für einen begrenzten Zeitraum, alle weiteren Stellen wurden sozialverträglich abgebaut.

Doch selbst wenn Unilever-Betriebsrat Jürgen Löwel von „Ruhe und Frieden“ spricht und sein Sara-Lee-Kollege Manfred Baden anerkennend sagt, man sei einander die ganze Zeit über respektvoll und mit viel Vertrauen begegnet, stellen sich Fragen: Wie haben die Betroffenen die Übernahme erlebt? Und was würden sie beim nächsten Mal anders machen? Was hat den Prozess erleichtert, was erschwert? Sechs Mitarbeiter schildern im Folgenden ihre Sicht der Dinge:



FOTO: PR

**ROBERT DE VREEDE**, Unilever Marketing  
Director Home and Personal Care

Die Situation war im Grunde bizarr: Als wir am Morgen des 6. Dezember 2010 in Köln bei Sara Lee aufschlugen, hieß es zwar, dass die Freigabe des Europäischen Kartellamts jede Minute kommen müsse, aber bis es so weit war, konnte der Kaufvertrag nicht unterschrieben werden. Mir war es trotzdem ungeheuer wichtig, dass wir als Team den Termin wahrnahmen. Die Kollegen hatten lang genug in der Luft gehangen, außerdem standen die Feiertage vor der Tür.

Ich wollte einfach nicht, dass der Eindruck entstand, dies wäre für uns keine wichtige Sache, so in der Art: „Die Klitsche in Köln verleiben wir uns nebenbei mal ein“. Das wäre völlig falsch gewesen. Deshalb war auch Harry Brouwer anwesend, der Vorstandschef von Unilever DACH (Dach steht für Deutschland, Österreich und die Schweiz, also die deutschsprachige Dependence des Konzerns – Anm. d. Red.).

Es ist doch so: Wirtschaft ist nichts Abstraktes, und bei einer Firmenübernahme wird nicht nur das Logo ausgetauscht, sondern es geht darum, zwei einzigartige Unternehmenskulturen und Zielvorstellungen miteinander zu vereinen. Ohne gegenseitige Wertschätzung geht das nicht. Keiner ist gern Mittel zum Zweck, auch nicht die Mitarbeiter eines Unternehmens, das gerade gekauft wird.

Ist doch logisch: Wenn mir jemand sagen würde, dass er meinen geliebten Oldtimer kaufen will, nur um anschließend die Türgriffe an seine Riesenlimousine zu montieren und den Rest zu verschrotten, würde ich ihm den Wagen auch nicht gern abtreten. Lieber sucht man einen Käufer, mit dem man die eigene Leidenschaft teilt.

Harry Brouwer hat damals in Köln eine sehr persönliche Rede gehalten. Es war ihm wichtig, dass die Sara-Lee-Kollegen uns nicht für arrogant hielten. Ich erinnere mich noch genau an eine seiner Formulierungen: „Wir müssen von euch lernen.“ Das war toll und brachte es auf den Punkt: Wir wollten diesen Bereich von Sara Lee kaufen, weil wir die Kompetenz, den Wert und die Erfahrung wertschätzten, nicht um ihn uns sang- und klanglos einzuverleiben. Man darf ja nicht vergessen, dass DuschDas auf dem Duschpflegemarkt in Deutschland die unumstrittene Nummer eins ist – das muss man erst einmal schaffen!

Natürlich geht es bei einem Kauf um Zahlen. Aber man darf nicht vergessen, wer die Zahlen generiert: Menschen. Und die haben Vorurteile, Sympathien, Bedürfnisse, Ängste, Hoffnungen. Für den ersten Kontakt ist es deshalb unheimlich wichtig, sich Zeit füreinander zu nehmen und anstelle von Plattitüden wirkliches Interesse und ernst gemeinte Wertschätzung auszudrücken.

Ich glaube, dieses Treffen war der Tag der Entscheidung. Alle Leute saßen da, die Arme verschränkt, und

dachten: „Was passiert jetzt? Wer sind die überhaupt? Und wohin geht die Reise?“ Die Luft schwirrte fast, so angespannt war die Situation. Kein Wunder: Es ging für viele der Anwesenden ja um ihre berufliche und persönliche Heimat.

Wir haben uns von Anfang an dafür entschieden, sehr offen und klar zu kommunizieren – auch wenn es um schlechte Botschaften ging. Vielleicht war die Klarheit nicht immer positiv, aber sie war eindeutig. Damit können Menschen viel besser umgehen als mit einer permanenten Zitterpartie.

Deshalb haben wir etwa auch gleich gesagt, dass wir den Bereich in Köln so nicht weiterführen wollen. Das war ein Fakt, der wehtat und verunsicherte. Aber wir haben im selben Atemzug signalisiert, dass das nicht von heute auf morgen passiert, dass wir mit jedem Einzelnen nach Lösungen suchen werden und dass wir die Eigenständigkeit der Sara-Lee-Körperpflegeprodukte trotzdem erhalten wollen.

Noch vor Weihnachten wurden unheimlich viele Gespräche geführt, auch um überhaupt herauszufinden, was sich die neuen Kollegen wünschten: Wer von ihnen konnte sich etwa einen Umzug nach Hamburg vorstellen? Wem war nach Veränderung? Was erhofften sie sich vom neuen Arbeitgeber?

Was mich wirklich beeindruckt hat, war die unheimlich starke Bindung der Sara-Lee-Kollegen an ihre Marke. Da herrschte ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl, man konnte spüren, wie sehr sie sich mit den eigenen Marken und Werten verbunden fühlten: Einige haben sich buchstäblich bis zur letzten Minute aufgerieben, damit die Übergaben gut vonstattengingen. So etwas kann man Menschen nicht vorschreiben, das machen sie nur, wenn sie sich fair behandelt fühlen.

Es gab einige Mitarbeiter, die wir gern an uns gebunden hätten und trotzdem nicht überzeugen konnten, nach Hamburg zu ziehen. Das habe ich bedauert. Eine Marke lebt von den Menschen, die sie geschaffen haben. Es wäre deshalb leichtsinnig, wenn man denken würde, dass man die Menschen dahinter einfach austauschen kann. Dass der Marktanteil von DuschDas heute (diese Aussage bezieht sich auf das erste Quartal 2011 – Anm. d. Red.) auf einem Allzeithoch ist, freut mich deshalb besonders.

Übrigens: Gegen Mittag bei unserem ersten offiziellen Besuch in Köln wurde grünes Licht gegeben, um 14 Uhr desselben Tages war der Kauf vollzogen.“

## UNILEVER IM ÜBERBLICK

### AUF EXPANSIONSKURS

Der britisch-niederländische Konsumgüterkonzern zählt zu den weltweit größten Herstellern von Verbrauchsmitteln. Zum Produktportfolio gehören etwa Bertolli, Lipton, Pfanni, Knorr, Du darfst, Domestos, Omo, Dove, Rexona, Timotei und Axe. Unilever beschäftigt in mehr als 100 Ländern rund 167 000 Menschen, in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind es 7200. Firmensitz der 2008 gebildeten Organisation für diese drei Länder (Unilever DACH) ist Hamburg. Im ersten Halbjahr 2011 erwirtschaftete das Unternehmen einen Nettogewinn von 2,41 Milliarden Euro. Dies entsprach im Jahresvergleich einer Zunahme von 9 Prozent. Die Erlöse stiegen im selben Zeitraum auf knapp 23 Milliarden Euro.

## SARA LEE IM ÜBERBLICK

### ZURÜCK ZUM KERNGESCHÄFT

Der US-amerikanische Konsumgüterhersteller Sara Lee mit Sitz in Downers Grove, Illinois, befindet sich seit 2005 in einer Phase der Umstrukturierung. Ziel der Umbaumaßnahmen ist die Konzentration auf das Lebensmittel- und Kaffeegeschäft. Weltweit beschäftigt der Konzern, der früher mit Wonderbra und NurDie auch im Textilgeschäft tätig war, rund 20 000 Mitarbeiter. Hauptsitz der deutschen Tochtergesellschaft ist Mainz. Zu den in Deutschland bekanntesten Marken von Sara Lee zählen das Süßungsmittel Natreen und die Kaffeepads Senseo. Im vergangenen Geschäftsjahr erwirtschaftete die Sara Lee Corporation einen Umsatz von 10,7 Milliarden Dollar.

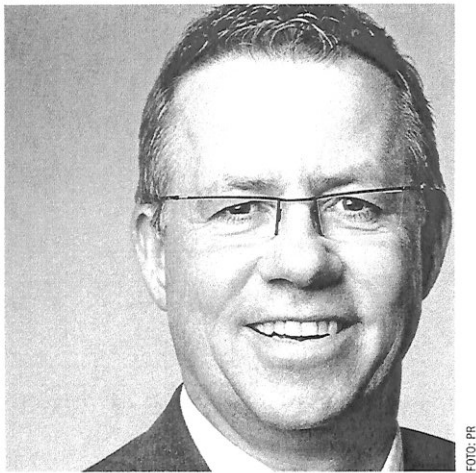


FOTO: PR

**TORSTEN JOHANN**, ehemaliger Vertriebsleiter national bei Sara Lee Deutschland, heute Projektmanager ad interim bei Unilever

Natürlich gibt es angenehmere Dinge, als den eigenen Unternehmenszweig zu veräußern – genauso wie die Hinreise in den Urlaub schöner ist als die Rückfahrt. Aber wie sagt der Kölner noch? Watt mutt, datt mutt. Auch auf die Gefahr hin, dass das paradox klingt: Geholfen hat uns, glaube ich, dass wir ein sehr eingespieltes Team waren. Mit den meisten Kollegen hatte ich schon jahrelang zusammengearbeitet, da kann man sich auch in schwierigen Zeiten gut einschätzen – und gegenseitig unterstützen.

Trotzdem: Die Zeit zwischen Kaufangebot und Vertragsunterzeichnung war schon zäh. Manchmal haben wir die Situation im Tagesgeschäft verdrängen können, aber es schwebte eigentlich immer ein Damokles-Schwert über uns. Die Ironie des Schicksals war dabei eigentlich, dass man sich an zunehmendem geschäftlichen Erfolg im Team nur bedingt erfreuen konnte, blickte man doch in eine ungewisse persönliche Zukunft.

Natürlich haben sich die Leute Sorgen gemacht, vor allem die Älteren von uns. Ich bin stolz, dass sich alle trotzdem bis zuletzt zusammengerissen haben: Keiner hat sich zurückgelehnt oder hat alles laufen lassen – selbst als es nur noch darum ging, unseren Bereich hier in Köln zu schließen und zu übergeben. Manchmal schwang etwas Wehmut mit, aber nie

Missgunst oder Wut. Wenn du merkst, dass dein Team nicht nachlässt, lässt du dich auch als Führungskraft nicht gehen.

Es ist keine einfache Aufgabe, die spezifische Kultur eines Unternehmens oder einer Marke zu transferieren. Das kann ich jetzt auch aus meiner Projektmanagerrolle für die Integration bei Unilever sagen. Vor allem weil die Strategien von Unilever und Sara Lee ja ziemlich unterschiedlich waren beziehungsweise sind: Dem einen geht es um eine möglichst breite professionelle Marktpenetration, dem anderen eher um nachhaltige Qualität und Kundenbindung; das eine war eine kleine, eingefleischte schlagkräftige Truppe, das andere ein riesiges, hochkomplexes Tankschiff.

Mir hat gefallen, wie offen von Anfang an auch über diese Unterschiede kommuniziert wurde. Es ging wirklich immer um die Sache, nie um Mandate oder Platzgebaren. Positiv überrascht war ich auch von dem Pragmatismus, der bei vielen Themen an den Tag gelegt wurde. Ich hatte schon Befürchtungen, dass wir allein von den Datenanforderungen überrollt werden, aber das hat sich in keiner Weise bewahrheitet. Für den Markenkern eines Unternehmens ist ein intensiver und harmonischer Integrationsprozess unerlässlich. Meiner Meinung nach strahlt er letztlich auch auf die Glaubwürdigkeit eines Produkts im Verkaufsregal ab.

Komisch, aber es ist tatsächlich so, dass die Übergabe am Ende doch noch ein bisschen Spaß macht. Natürlich wickelt sich niemand gern selbst ab, aber vielleicht ist es mit Marken manchmal wie mit Kindern: Es gibt einen Punkt, an dem sie flügge werden. Wenn man dann sieht, wie sie sich aufmachen, erfüllt einen das fast ein bisschen mit Stolz.“

Für uns war die Phase zwischen Verkaufsangebot und späterer Transferphase schon absoluter High Noon. Kein Wunder: Für die Kollegen ging es ja um ihre Existenz. Natürlich hatten alle viel Beratungs- und Verhandlungsbedarf.

Belastend war vor allem die lange Phase des Wartens. Das Kaufangebot von Unilever stand ja bereits länger als ein Jahr, bis das Europäische Kartellamt grünes Licht gab. In diesen Monaten haben wir unter enormem Druck gestanden.

Doch nach diesen anfänglichen Startschwierigkeiten ist der Verkauf aus unserer Sicht relativ gut vonstattengegangen. Natürlich mussten wir einander erst kennenlernen, aber am Ende klappte die Kommunikation gut. Die große Offenheit und Klarheit auf beiden Seiten hat vieles einfacher gemacht. Natürlich gab es Fälle, über die wir intensiv verhandelt haben. Aber wenn jeder klar sagt, warum für ihn etwas besonders wichtig ist, findet man eher zu einem Kompromiss. Man muss die Beweggründe eines Menschen kennen. Dass die Vereinbarungen sehr klar definiert und auch so durchgesetzt und eingehalten wurden, fand ich hilfreich.

Im Grunde ziehen doch alle Seiten, also die beiden Geschäftsleitungen, die Arbeitnehmervertreter und die Personalverantwortlichen, an einem Strang: Je weniger Nachteile für die einzelnen Beschäftigten entstehen, desto weniger Reibung verursacht der Betriebsübergang als Gesamtheit.

Gewünscht hätte ich mir, dass der Verkauf etwas klarer und zeitlich abgegrenzter vonstattengegangen wäre. Ich weiß, dass die beiden Unternehmen wenig damit zu tun hatten. Aber vielleicht kann man das ja mal der Politik sagen: Das Kartellrecht ist gut und wichtig, aber die permanenten Verzögerungen führen bei den betroffenen Mitarbeitern schon zu großer Verunsicherung.

Wir als Betriebsrat haben uns bemüht, alle Optionen sehr transparent darzustellen. Je früher ein So-

zialplan oder ein Interessenausgleich feststeht, desto besser. Das empfehle ich übrigens auch für die Abwicklungsphase: Es ist furchtbar, wenn die einzelnen Mitarbeiter einer nach dem anderen ausscheiden. Die Belegschaft muss das immer wieder aufs Neue auffangen. Da bin ich eher für einen klaren Schnitt. Für die Kollegen, die von Unilever umworben wurden, war das natürlich einfacher. Sie hatten ja die Wahl. Für die war es einfach, bis zum Ende motiviert zu bleiben.

Ohne Vertrauen geht bei einem Firmenkauf gar nichts. Kennen Sie die alte Redensart „Trau, schau, wem“? Das gilt insbesondere bei Akquisitionen. Mit dem richtigen Partner geht das gut über die Bühne, mit jemandem, der nur auf die Zahlen und nicht auf die Menschen schaut, wird das der Horror.

Es ist wichtig, dass die Menschen nicht das Gefühl bekommen, bloße Verfügungsmasse zu sein. Ich hoffe, das ist uns in diesem Fall gelungen, aber die Antwort darauf können nur die Betroffenen geben. Man konnte doch negative Einzelschicksale verhindern, und auch die offene Kommunikation zwischen beiden Parteien war sehr vorteilhaft, das muss man wirklich sagen.“

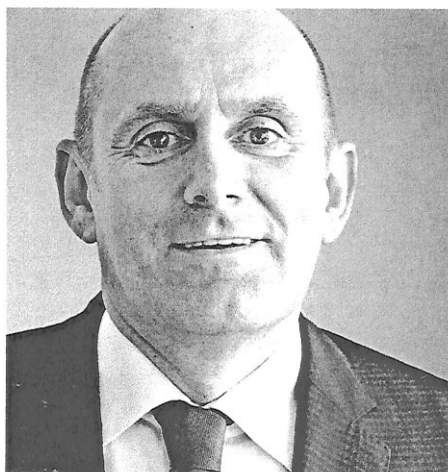


FOTO: PR

**MANFRED BADEN**, Betriebsratsvorsitzender  
Sara Lee Household & Bodycare (H&BC)





FOTO: PR

**ANJA SPOHR**, Beraterin und Human Resources  
Director ad interim Sara Lee H&BC

**D**ie Vorbereitungen für die Veräußerung der Marke DuschDas liefen schon recht lange, als ich in die Organisation bei Sara Lee eingebunden wurde. Es war offensichtlich, dass die Mitarbeiter, die schon lange wussten, dass sie vom Betriebsübergang betroffen sein würden, nervös waren. Hier war es wichtig, dass man schnell auf die Signale aus der Belegschaft reagierte und auch proaktiv kommunizierte, also nicht darauf wartete, dass es Unruhe gab, sondern sich seitens der Geschäftsleitung in regelmäßigen Abständen mit den Mitarbeitern traf.

Vor allem in der Anbahnungsphase gab es relativ häufig Situationen, die in das alte Schema von „Gut gegen Böse“ oder „Groß frisst Klein“ abzugleiten drohten. Man muss aufpassen, dass bei allen juristischen Streitereien, die für den Vertrag ohne Frage ungemein wichtig sind, nicht die menschliche Komponente in Vergessenheit gerät.

Zwischenzeitlich lag etwa ein Schreiben auf dem Tisch, das 60 Seiten umfasste und vermutlich unheimlich korrekt war – nur von keinem Menschen gelesen, geschweige denn verstanden würde. Zum Glück ist es uns dann gemeinsam mit den Unilever-Kollegen gelungen, eine Art Übersetzung für alle betroffenen Kollegen zu erstellen.

Stolz macht mich, dass es zumindest für den deutschen Standort von Sara Lee nicht zu arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen kam, das ist keineswegs selbstverständlich. Das lag sicherlich auch an der intensiven Zusammenarbeit mit den Betriebsräten, wir saßen letztlich alle in einem Boot.

Was hätte man besser machen können? Obwohl der Austausch zwischen den jeweiligen Unternehmenszentralen mit den deutschen Standorten strukturiert war, wäre es hilfreich gewesen, diese von vornherein mit mehr Entscheidungsgewalt zu versehen. Etwa einfach mal zu sagen „Klärt das untereinander, ihr wisst, worauf es ankommt und was das Ziel ist“. In der Praxis ist man ohnehin oft gezwungen, Entscheidungen schnell und autark zu treffen – wenn man Prozesse nicht behindern will. Pragmatismus ist nicht die schlechteste Eigenschaft.“

**A**nfangs waren wir in einer ziemlich Patt-Situation: Auf Unilever-Seite brauchten wir, um die Integration der Mitarbeiter vorbereiten zu können, möglichst frühzeitig und umfangreich Personaldaten. Man kann ja einen Arbeitsvertrag nicht einfach auf einen neuen Arbeitgeber umstellen: Es gibt unterschiedliche Gehaltsfrequenzen, Bonussysteme, Abrechnungsmodalitäten – all das anzugleichen geht nicht von heute auf morgen, führt aber für die Betroffenen bei Verzögerungen schnell zu Verunsicherung und Frustration.

Von Sara-Lee-Seite hieß es zunächst, dass wir die Daten nicht bekommen könnten, weil der Kaufvertrag noch nicht unterschrieben war und das Europäische Kartellamt dem Kauf noch nicht zugestimmt hatte. Das stimmte ja aus Datenschutzgründen und juristischer Sicht auch: Wenn die Europäische Kommission nicht zugestimmt hätte, hätten wir alle Planungen einstellen und den Zustand vor dem Kaufangebot wiederherstellen müssen, alle unsere Aktivitäten mussten also reversibel sein.

Andererseits hatte aber auch die andere Seite, also Sara Lee, ein Interesse, möglichst viele Informationen von Unilever zu bekommen, um ihre Mitarbeiter gut informieren zu können. Die Verunsicherung dort war ja groß. Natürlich wollte man deshalb Hintergrundwissen erhalten, damit die Kollegen sich besser entscheiden konnten, ob sie zu Unilever wechseln wollten oder nicht. Sie wollten etwa wissen, wie die Inhalte der Betriebsvereinbarungen bei Unilever im Detail aussehen.

In dieser Phase ging es dann wochenlang nicht vor oder zurück. Unsere Arbeitsrechtsabteilung hat ge-



FOTO: PR

**SABINE CONOW**, Beraterin und Projektleiterin Human Resources Unilever DACH

sagt, dass wir Sara Lee die Betriebsvereinbarungen nicht geben würden, solange sie uns die Mitarbeiterdaten nicht gaben. Auf der Gegenseite hieß es: Die dürft ihr noch gar nicht haben, aber wir haben ein Recht darauf, die Betriebsvereinbarungen zu sehen, damit wir unsere Mitarbeiter gut vorbereiten können. Jeder beharrte auf der aus seiner Sicht rechtmäßigen Position. Diese Haltung hat die Personalintegration zeitweise gelähmt.

Als die Situation festgefahren schien, war es mir wichtig, alle Beteiligten an einen Tisch zu bekommen. Ein erster Schritt war eine Telefonkonferenz. Teilgenommen haben die Personalverantwortliche von Sara Lee, der Arbeitsrechtler von Unilever und ich als Personalverantwortliche für dieses Projekt. Vorher hatte ich jedoch auf dem kurzen Dienstweg meine Kollegin bei Sara Lee angerufen. Manchmal muss man einfach mal offen und frei miteinander reden – ohne einen Juristen an der Seite zu haben.

Am Ende war es eigentlich eine Frage des Wordings: Wir haben gemeinsam überlegt, unsere individuellen Ansinnen nicht als Forderung, sondern als Bitte zu formulieren – und plötzlich öffneten sich Türen, die vorher verschlossen waren. So kamen wir in diesem Gespräch etwa auf die Idee, alle betroffenen Mitarbeiter von Sara Lee zu fragen, ob sie auch vor Unterzeichnung des Kaufvertrags bereit wären, uns ihre Daten zu geben. Endlich konnten wir anfangen, die Daten zu integrieren. Alle, die nicht einverstanden waren, haben wir selbstverständlich anonymisiert eingefügt.

Hätten wir auf unseren jeweiligen Positionen beharrt, wären wir nicht weitergekommen. Durch unsere Offenheit haben wir eine Lösung gefunden, die für alle Beteiligten gut war; die die Mitarbeiter schützt und uns voranbringt und gleichzeitig das Vertrauen zwischen den Beteiligten stärkt.

Im Endeffekt lagen unsere Interessen ja auch gar nicht so weit auseinander: Beiden Seiten war daran gelegen, die Mitarbeiter möglichst vollständig zu informieren. Es war beiden Seiten wichtig, dass den Mitarbeitern, sobald diese angefangen hatten, bei uns zu arbeiten, ihr Gehalt pünktlich und korrekt ausgezahlt würde. Und dafür brauchten wir nun einmal die Personaldaten.

Wenn man von der rechtlichen Position herunterkommt und stattdessen auf die Bedürfnisse seines Gegenübers schaut und auf diese eingeht, ist der Weg für die Zusammenarbeit in der Regel viel besser geebnet.“



FOTO: PR

JÜRGEN LÖWEL, Unilever-Betriebsrat,  
Customer Development Außendienst

Als bekannt gegeben wurde, dass Unilever die Körperpflegesparte von Sara Lee kaufen wollte, ist das von den Mitarbeitern äußerst positiv aufgenommen worden. Als das Europäische Kartellamt dann endlich grünes Licht gab, hatten etliche Kollegen – so zumindest mein Eindruck – dann auf einmal doch auch ein wenig Muffensausen. Kein Wunder: Mit einem Firmenkauf wächst ja immer auch die interne Konkurrenz.

Die Sorge war nicht ganz unberechtigt: Als klar war, wie viele Mitarbeiter von Sara Lee zu uns kommen würden, standen natürlich einige Stellen bei uns zur Disposition. Zum Glück ist es uns in den Diskussionen mit der Personalabteilung und der Geschäftsleitung gelungen, Kündigungen zu verhindern, es gab nur ein paar Fälle von Vorpensionierungen.

Auch die zu Übernehmenden waren verunsichert: Die Sara-Lee-Mitarbeiter hatten Befürchtungen, wie sie hier bei uns aufgenommen würden. Zum Glück hat sich keine davon bewahrheitet. Ich habe bisher den Eindruck, dass die Kollegen allesamt gut angekommen sind.

Wir Betriebsräte waren in alle Planungen gut und frühzeitig eingebunden und konnten für alle Betroffenen gute Lösungen finden.“

#### NACHDRUCK

Nummer 201110060, siehe Seite 108  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2011 Harvard Business Manager