

---

Kirsten Meynerts-Stiller  
Christoph Rohloff

# Post Merger Management

M&A-Integrationen  
erfolgreich planen und gestalten

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
<b>Teil I: Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Mergers are back in business</b> .....	<b>3</b>
1.1 Nachholbedarf bei Integrationskompetenz .....	4
1.2 Begriffe schaffen Realitäten .....	6
1.3 Jeder Merger ist anders .....	7
1.4 Fokussierte Betrachtung strategischer Merger-Integrationen .....	7
1.5 Hard Facts vs. Soft Facts? .....	8
1.6 Unsere Vision .....	9
1.7 Wie ist das Buch aufgebaut? .....	9
<b>Teil II: Die Welt im M&amp;A-Modus</b>	
Wellen, Erfolgsfaktoren und Merger-Integrationskompetenz .....	13
<b>2 »M&amp;A« als globales Marktphänomen</b> .....	<b>15</b>
2.1 Auf und Ab der M&A-Wellen .....	16
2.2 Konsolidierungsphasen nach Branchen .....	18
2.3 Professionalisierung der Transaktionskompetenz .....	19
2.4 M&A, quo vadis? .....	20
<b>3 Erklärungsversuche für das Abenteuer M&amp;A</b> .....	<b>22</b>
3.1 »Deals from Hell« .....	22
3.2 Zwei zentrale Misserfolgskfaktoren .....	24
3.3 Realistische Aufwandsschätzung .....	24
<b>4 Merger-Integrationskompetenz</b> .....	<b>28</b>
4.1 Projektmanagement .....	29
4.2 Change-Management .....	30
4.3 Strategiekompetenz .....	30
4.4 Führungskompetenz .....	31
4.5 Integrationsreifegrade .....	31
<b>5 Profil eines/r Integrationsmanager/in</b> .....	<b>32</b>
5.1 Fach- und Methodenkompetenz .....	32
5.2 Soziale Kompetenz .....	33
5.3 Konfliktfähigkeit .....	34
5.4 Eigene Präferenzen und Grenzen klären .....	35

**Teil III: Von der Transaktion zur Integration**

Phasen und Übergänge in der Merger-Gesamtgestaltung .....	37
<b>6 Was der Umsetzung vorausgeht .....</b>	<b>39</b>
6.1 Untergliederung des Drei-Phasen-Modells .....	39
6.2 Relevanz der Pre-Merger-Phase für die Integration .....	41
6.3 Auswirkungen der Transaktionsphase auf die Integration .....	43
6.4 Der lange Schatten des Pricing .....	45
6.5 Durchgängigkeit der Managementprozesse .....	47
<b>7 Staffelübergabe vom Transaktions- zum Integrationsteam .....</b>	<b>50</b>
7.1 Variante 1 .....	51
7.2 Variante 2 .....	52
7.3 Variante 3 .....	52
7.4 Variante 4 .....	53
<b>8 Vom Signing zum Closing .....</b>	<b>54</b>
8.1 Wann fallen Signing und Closing auseinander? .....	54
8.2 Handlungsoptionen bis zum Closing .....	56
<b>9 Share Deal vs. Asset Deal .....</b>	<b>59</b>
9.1 Auswirkungen auf die Integration .....	59

**Teil IV: Day 1**

Psychologischer Shift im Merger-Prozess .....	63
<b>10 Sichtbares Zeichen der Integration-Readiness .....</b>	<b>65</b>
10.1 Day 1: Sinnstiftung und Orientierung .....	66
10.2 Day 1: Ziellinie der Transaktion und Startlinie der Integration .....	66
10.3 Day 1 in der Außenkommunikation .....	67
10.4 Day 1 mit Fokus auf Mitarbeiter und Führungskräfte .....	68
10.5 Sonderfall: Signing und Closing fallen zeitlich weit auseinander .....	72
10.5.1 Ablauf am Day 1: »You never get a second chance to make a first impression« .....	73
10.6 Day 1 mit Fokus auf Kunden und Lieferanten .....	76

**Teil V: Übergeordnete Integrationsstrategie**

»Erst denken, dann handeln« .....	81
<b>11 Handlungsfelder der integrationsstrategischen Planung .....</b>	<b>83</b>
11.1 Akquisitionsziele in der Integrationsplanung .....	84
11.2 Merger-Typen .....	88
11.3 Organisatorische Verschmelzung .....	91
11.3.1 Holding .....	92

11.3.2	Absorption .....	93
11.3.3	Symbiose .....	94
11.3.4	Second-Wave-Integration .....	96
11.4	Den Integrationsprozess vom Markt her denken .....	96
11.5	Synergien .....	98
11.6	Passung der Geschäftsmodelle .....	101
11.7	Gegencheck: Machbarkeit .....	104
<b>Teil VI: Management des Unsteuerbaren</b>		
	Komplexität und Dynamik in der Integrationspraxis .....	107
<b>12</b>	<b>Integration als Projekt</b> .....	109
12.1	Integrationsbalance finden .....	110
12.2	Vier-Felder-Methode der Integration .....	112
<b>13</b>	<b>Intelligente Organisation eines Integrationsprojekts</b> .....	114
13.1	Projektorganisation als temporäre Managementumgebung .....	115
13.2	Organisation der fachlichen Funktionen im Integrationsprojekt .....	119
13.3	Doppelte Besetzungen: »Double Boxing« .....	122
13.4	Value Driver im Blick behalten .....	122
<b>14</b>	<b>Planungs- und Steuerungslogik</b> .....	125
14.1	Besondere Herausforderungen .....	126
14.1.1	Integrationsprojekte sind Organisationsprojekte .....	126
14.1.2	Vielschichtigkeit und Gleichzeitigkeit der Aufgabenstellungen einer Merger-Integration .....	127
14.1.3	»Moving Targets« .....	127
14.1.4	Erhöhter Stressfaktor durch viele Unbekannte .....	128
14.1.5	Parallelität von Zielsetzungsprozess und Zielumsetzungsprozess .....	128
14.2	Planungstools .....	129
<b>15</b>	<b>Gesamthaftes Erfolgscontrolling</b> .....	132
15.1	Formulierung der Erfolgsziele: Wann sind wir erfolgreich? .....	133
15.2	Controlling mit der Integration Scorecard .....	135
15.3	Operatives Projektcontrolling .....	136
<b>16</b>	<b>Die Risiken der Integration managen</b> .....	139
16.1	Risikokultur .....	140
16.2	Formales Vorgehen für Integrationsrisiken .....	140
16.3	Klassifizieren der Integrationsrisiken .....	142
16.4	Bewertung von Integrationsrisiken .....	142

**Teil VII: Kultureller Merger**

»Merger«: zusammengehen, vereinigen, verschmelzen, zusammenwachsen ..	145
<b>17 Change-Management in der Merger-Integration</b> .....	147
17.1 Warum Change-Management? .....	147
17.2 Change-Unterstützungsbedarfe in der Integration .....	149
17.3 Emotionalität in der Organisationsveränderung .....	151
17.3.1 Gestaltungsmacht .....	152
17.3.2 Sinnhaftigkeit vermitteln .....	153
17.3.3 Der Energiebogen im Change .....	154
<b>18 Cultural Integration</b> .....	158
18.1 Phänomene der Kulturentwicklung .....	160
18.2 Kulturentwicklung in der Merger-Integration .....	162
18.2.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor .....	163
18.2.2 Erhebung der Kulturunterschiede .....	165
18.2.3 Methodenkompetenz in der Erstellung von Kulturprofilen .....	166
18.2.3.1 Artefakte- und Dokumentenanalyse .....	166
18.2.3.2 Strukturierte und unstrukturierte Beobachtungen .....	167
18.2.3.3 Sitzungsbeobachtungen .....	168
18.2.3.4 Typologien von Unternehmenskulturen .....	168
18.2.3.5 Fragebögen .....	170
18.2.3.6 Einzel- und Gruppeninterviews .....	172
18.2.3.7 Critical-Event-Analyse, Simulationen und Mystery-Tests .....	173
18.2.3.8 Narrative Verfahren .....	173
18.3 Gesamthafte Kulturgestaltung im Integrationsprozess .....	174
18.3.1 Kulturentwicklung durch Visionsarbeit .....	175
<b>19 Führungsentwicklung</b> .....	177
19.1 Der Stellenwert von Führung .....	177
19.2 Unterstützung der Führungskräfte .....	178
19.2.1 Führungstrainings .....	178
19.2.2 Coaching .....	180
19.2.3 Umfassendes Informationsmaterial .....	180
19.2.4 Rechtzeitige Stellenbesetzung .....	181
<b>20 Strategie-, Team- und Bereichsentwicklung</b> .....	182
20.1 Vorgehensmodell für den Strategieprozess .....	186
20.2 Team- und Bereichsentwicklungen .....	187
<b>21 Feedbackschleifen</b> .....	189
21.1 Partizipation der Betroffenen .....	191
21.2 Verbindung Projekt und Unternehmensalltag .....	192
21.3 Herstellen von Verbindlichkeit .....	192
21.4 Bewährte Rückkopplungsformate .....	193

21.4.1	Schriftliche Feedbackformate .....	193
21.4.2	Dialogische Verfahren .....	195
<b>22</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>197</b>
22.1	Merger-Kommunikation ist mehr als »Newsletter und Intranet« .....	197
22.2	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie .....	199
22.2.1	Situationsanalyse .....	199
22.2.2	Kommunikationsziele .....	200
22.2.3	Messbarkeit von Merger-Kommunikationen .....	200
22.2.4	Stakeholder und Zielgruppen identifizieren .....	201
22.2.5	Formate und Kommunikationskanäle für die Merger-Integration .....	202
22.2.6	Dynamik und Orchestrierung der Merger-Kommunikation .....	203
<b>Teil VIII: Funktionale Integrationsstrategien</b>		
Bereiche mit besonderer Reichweite und Wirkung .....		205
<b>23</b>	<b>HR im Integrationsprozess</b> .....	<b>207</b>
23.1	Spezifische HR-Unterstützungsleistungen .....	208
23.1.1	Onboarding der neuen Mitarbeiter .....	208
23.1.2	Regelungen des Betriebsübergangs .....	209
23.1.3	Reorganisation von Abteilungen und Teams .....	211
23.1.4	Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation .....	211
23.1.5	Auswahlverfahren .....	212
23.1.6	Retention-Management .....	213
23.2	Zusammenführung aller HR-Systeme und -Verfahren .....	215
23.3	Der HR-Integrationsprozess im HR-Bereich .....	216
23.4	Durchgängige Change-Begleitung des Merger .....	217
<b>24</b>	<b>IT-Integration</b> .....	<b>219</b>
24.1	Klassische IT-Synergiepotenziale und ihre Entscheidungspräferenzen ...	220
24.2	Schrittfolgen in der Umsetzung von IT-Integrationen .....	222
24.3	Das Arbeitspaket IT im Integrationsprojekt .....	225
24.3.1	Arbeitsfähigkeit im IT-Team herstellen .....	225
24.3.2	Business Continuity und Day-1-Vorbereitung .....	226
24.3.3	Vertragsprüfung und -übernahmen .....	227
24.3.4	Arbeitsfähigkeit in den Fachbereichen ermöglichen und sichern .....	227
24.3.5	Technische IT-Migration .....	228
<b>25</b>	<b>Sales &amp; Procurement</b> .....	<b>230</b>
25.1	Sales-Integration .....	230
25.1.1	Synergiepotenziale im Sales-Bereich .....	232
25.1.2	Klassische Risiken in der Sales-Integration .....	232
25.1.2.1	Strategische Vertriebsrisiken .....	233
25.1.2.2	People-Risiken .....	234
25.1.3	Wesentliche Aufgaben in der Sales-Integration .....	235

25.1.3.1	Vertriebsstrategische Aufgaben .....	235
25.1.3.2	Marketingstrategische Aufgaben .....	236
25.1.3.3	Vertriebsmodelle und Produktportfolio neu definieren .....	237
25.1.3.4	Klärung der Organisationsstrukturen .....	238
25.1.4	Best Practice: Kundenwachstum in der Merger-Integration initiieren ....	239
25.2	Integrationsfokus für den Einkauf/das Procurement .....	242
Literaturverzeichnis .....		245
Stichwortverzeichnis .....		249