
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
Teil I: Einleitung	1
1 Mergers are back in business	3
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
Teil II: Die Welt im M&A-Modus	
Wellen, Erfolgsfaktoren und Merger-Integrationskompetenz	13
2 »M&A« als globales Marktphänomen	15
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
3 Erklärungsversuche für das Abenteuer M&A	22
3.1 »Deals from Hell«	22
3.2 Zwei zentrale Misserfolgskriterien	24
3.3 Realistische Aufwandsschätzung	24
4 Merger-Integrationskompetenz	28
4.1 Projektmanagement	29
4.2 Change-Management	30
4.3 Strategiekompetenz	30
4.4 Führungskompetenz	31
4.5 Integrationsreifegrade	31
5 Profil eines/r Integrationsmanager/in	32
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
6 Was der Umsetzung vorausgeht	39
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
7 Staffelübergabe vom Transaktions- zum Integrationsteam	50
7.1 Variante 1	51
7.2 Variante 2	52
7.3 Variante 3	52
7.4 Variante 4	53
8 Vom Signing zum Closing	54
8.1 Wann fallen Signing und Closing auseinander?	54
8.2 Handlungsoptionen bis zum Closing	56
9 Share Deal vs. Asset Deal	59
9.1 Auswirkungen auf die Integration	59

Teil IV: Day 1

Psychologischer Shift im Merger-Prozess	63
10 Sichtbares Zeichen der Integration-Readiness	65
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
11 Handlungsfelder der integrationsstrategischen Planung	83
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
Teil VI: Management des Unsteuerbaren		
	Komplexität und Dynamik in der Integrationspraxis	107
12	Integration als Projekt	109
12.1	Integrationsbalance finden	110
12.2	Vier-Felder-Methode der Integration	112
13	Intelligente Organisation eines Integrationsprojekts	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
14	Planungs- und Steuerungslogik	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
15	Gesamthaftes Erfolgscontrolling	132
15.1	Formulierung der Erfolgsziele: Wann sind wir erfolgreich?	133
15.2	Controlling mit der Integration Scorecard	135
15.3	Operatives Projektcontrolling	136
16	Die Risiken der Integration managen	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
17 Change-Management in der Merger-Integration	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
18 Cultural Integration	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
19 Führungsentwicklung	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
20 Strategie-, Team- und Bereichsentwicklung	182
20.1 Vorgehensmodell für den Strategieprozess	186
20.2 Team- und Bereichsentwicklungen	187
21 Feedbackschleifen	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
22	Kommunikation	197
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
Teil VIII: Funktionale Integrationsstrategien		
Bereiche mit besonderer Reichweite und Wirkung		205
23	HR im Integrationsprozess	207
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
24	IT-Integration	219
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
25	Sales & Procurement	230
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