

Winfried Berner

Systemische Post-Merger-Integration

Dem Culture Clash zuvorkommen
und Unternehmenskulturen
wirklich integrieren

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Winfried Berner

Systemische Post-Merger-Integration

Dem Culture Clash zuvorkommen und Unternehmens-
kulturen wirklich integrieren

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3919-0	Bestell-Nr. 10222-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3921-3	Bestell-Nr. 10222-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-3920-6	Bestell-Nr. 10222-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany
September 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Ganzheitliche Post-Merger-Integration – Die gestörten Systeme schnellstmöglich stabilisieren	XVII
---	------

Teil I:

Die Logik des ökonomischen Systems – Mehrwert durch Zusammenschlüsse	1
1 Übernahme, Merger, Fusion, Akquisition, Takeover, Integration: Was sich hinter den Begriffen verbirgt	3
1.1 Übernahme, Akquisition, Takeover	3
1.2 Aus Sicht der Mitarbeiter ist jede Übernahme feindlich	4
1.3 Rechtliche Hürden	5
1.4 Der »heilige« Stichtag des Closing	6
1.5 Der strategische Hintergrund	7
1.6 Nicht Rechenspiele bringen Synergien, nur die erfolgreiche Integration	11
2 Kapitalmarkt: Weshalb die Integration unter Zeitdruck steht	13
2.1 Kursentwicklungen im Zuge einer Fusion	14
2.2 Hoher Erwartungsdruck	15
2.3 Konsequenzen für das Integration-Management	16
2.4 Mut zum langfristigen Denken und Handeln	16
3 Synergieeffekte: Grund und zwingende Vorgabe für Fusionen	19
3.1 Echte und unechte Synergien	19
3.2 Synergien setzen Überschneidungen oder Ergänzungen voraus	21
3.3 Der tiefe Sturz in das Wertloch	22
3.4 Vorsicht, selbst gebaute Erwartungsfalle	22
3.5 Der Haken einer hohen Preisprämie	23
3.6 Realistische Festlegung der Synergieziele	24
3.7 Puffer einplanen	25
3.8 Prävention: Sich nicht in die Tasche rechnen	27

4 Die Phase der Verwundbarkeit möglichst kurz halten	29
4.1 Ein Fenster der Verwundbarkeit	30
4.2 Drohender Exodus	31
4.3 Verunsicherung der Kunden	32
4.4 Strategischer Frontalangriff	33
4.5 Gezielte Abwerbung von Leistungsträgern	34
4.6 Verunsicherte und genervte Führungskräfte sind leichte Beute	35
4.7 Gezielte Störung der Integration	36
4.8 Der einzige Ansatzpunkt zur Gegenwehr	37
Teil II:	
Die Logik des sozialen Systems – Fusionen managen heißt Emotionen managen	39
5 Vorhersagbare Emotionen: Kleine Massenpsychologie der Fusion	43
5.1 Erste Phase: Aufregung	44
5.2 Zweite Phase: Verdrängung/Verleugnung	45
5.3 Dritte Phase: Angst und Auseinandersetzung	46
5.4 Vierte Phase: Weichenstellungen	47
5.5 Fünfte Phase: Neue Normalität	48
5.6 Sechste Phase: Nachbeben	49
6 Angst: Die wichtigste Emotion (nicht nur) bei Übernahmen	51
6.1 Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen	51
6.2 Tabuthema Angst	53
6.3 Maskierte Ängste – und wie man sie erkennt	55
6.4 Richtiger Umgang mit Ängsten	56
6.5 Vorhersehbare Ängste	58
6.6 Wachsendes Misstrauen	59
6.7 An der jeweils vorherrschenden Sichtweise anknüpfen	60
6.8 Gegenmittel offene Kommunikation	61
6.9 Die richtigen Worte finden	63
6.10 Umgang mit Ängsten im Einzelgespräch	64
7 Übernahmeschock: Ausgeliefert an fremde Mächte	67
7.1 Aktivierung von Urängsten	68
7.2 Zerknitterte Gefühlslage	69
7.3 Drohenden Auflösungserscheinungen entgegenwirken	69

8 Kontrollverlust: Wenn man nicht mehr Herr des eigenen Schicksals ist	73
8.1 Emotionale Reaktionen auf Kontrollverlust	74
8.2 Bedürfnis nach Wiederherstellung der Kontrolle	75
8.3 Gelernte Hilflosigkeit	76
9 Risikobereitschaft: Nicht Risiken scheuen wir, sondern Verluste	79
9.1 »Losses Loom Larger Than Gains«	80
9.2 Konsequenzen für das Integration-Management	81
9.3 Unter Druck oft (zu) große Risikobereitschaft	82
9.4 Risikobereitschaft erzeugen	83
9.5 Alles-oder-Nichts-Situationen schaffen	84
10 Abstoßungsreaktionen: Die größte Gefahr kommt aus dem eigenen Lager	87
10.1 Sechs Lager mit unterschiedlichen Interessenlagen	87
10.2 Besitzstandsverteidigung: Das Risiko-Paradoxon	89
10.3 Welche Rolle spielen die Unternehmenskulturen?	90
10.4 Kontrastverstärkung bei ähnlichen Kulturen	91
10.5 Teilautonome Enklaven	92
10.6 Stellungskrieg – der unangenehmste Fall	93
10.7 Prävention und Therapie	94
11 Lagerbildung: In der Wagenburg ist es am sichersten	97
11.1 Feindbilder festigen den inneren Zusammenhalt	97
11.2 »Vollautomatische« Lagerbildung bei Fusionen und Übernahmen	98
11.3 Der Kampf um die Stellen polarisiert weiter	100
11.4 Gegen die Lagerbildung angehen	101
11.5 Einheitliches Auftreten des Top-Managements	101
11.6 Eine Herausforderung für die Führung	102
12 Abwanderung: Drohende Erosion der Leistungsträger	105
12.1 Vom Abwarten über die Enttäuschung zur Neuorientierung ..	105
12.2 Das Gespräch mit den Leistungsträgern suchen	107
12.3 Wenn (noch) keine Zusagen möglich sind	108
13 Nostalgische Vision: Wenn man die Zukunft im Rückspiegel sucht	111
13.1 Tiefe Mutlosigkeit	111
13.2 Resignation – und Bequemlichkeit	112
13.3 Schlechte Prognose	113
13.4 Überwindung einer nostalgischen Vision	114

Teil III:

Die gestörten Systeme stabilisieren I – Weichenstellungen für eine erfolgreiche Integration 117

14 PMI-Vorbereitung: Mit klarem Integrationskonzept rasch wieder arbeitsfähig werden 121

- 14.1 Die Komplexität nicht noch vergrößern 121
- 14.2 Schnellstmöglich wieder handlungsfähig werden 122
- 14.3 Vier Faustregeln für die Priorisierung 123
- 14.4 »Pre-Merger-Integration«: Die Integration beginnt, bevor sie beginnt 125
- 14.5 Überprüfung beschlossener Maßnahmen 126
- 14.6 Der Trick mit der Vorbereitung 127

15 Cultural Due Diligence: Die Unternehmenskulturen und ihre Verträglichkeit prüfen 133

- 15.1 Erweiterung und Ergänzung der betriebswirtschaftlichen Due Diligence 134
- 15.2 Es geht nicht primär um die Ähnlichkeit der Kulturen 134
- 15.3 Kontrastverstärkung in sozialen Systemen 135
- 15.4 Konfliktpunkte der kulturellen Integration 136
- 15.5 Inkompatible Geschäftsmodelle und »Philosophien« 138
- 15.6 Verstehen statt Daten erheben 140
- 15.7 Eine pragmatische Vorgehensweise 141
- 15.8 Drei große Themenfelder 145
- 15.9 Praktische Konsequenzen 146

16 Integrationstiefe: Zwischen Finanzbeteiligung und vollständiger Verschmelzung 151

- 16.1 Übernahme ohne Integration 151
- 16.2 Vorstufen zur Integration 152
- 16.3 Teil- und Vollintegration 153
- 16.4 Schrittweise Integration 154
- 16.5 Was ist die richtige Integrationstiefe? 155
- 16.6 Geringstmögliche Integrationstiefe, aber klare Führung 156

17 Integrationsstrategie: »Merger of Equals«, Eingliederung oder was sonst? 159

- 17.1 Zwei mögliche Integrationsstrategien 159
- 17.2 Was »Best of Both Worlds« so schwierig macht 160

17.3	»Synthese« oder Konfliktvermeidung	162
17.4	Offizielle und inoffizielle Integrationsstrategie	164
17.5	Eine Frage der Glaubwürdigkeit	165
18	Berater: Weshalb ihr Einsatz bei der PMI in der Regel sinnvoll ist	167
18.1	Gründe für einen Beratereinsatz	167
18.2	Ein spieltheoretisches Dilemma	168
18.3	Eine neutrale Instanz wirkt entkrampfend	169
18.4	Zusätzliche Ressourcen, Kompetenz und Energie	170
18.5	Auswahl der richtigen Berater	171
18.6	Wie viel Branchenerfahrung ist erforderlich?	172
19	Risikomanagement und Krisenprävention: Integrationsrisiken managen statt verdrängen	175
19.1	Ein unangenehmes Thema	175
19.2	Halbherziges Risikomanagement ist Zeitverschwendung	176
19.3	Der Nutzen eines professionellen Risikomanagements	177
19.4	Risikovermeidung ist keine Option	178
19.5	Mit dem Risiko steigen die Gewinnchancen	179
19.6	Das Glück nicht überstrapazieren	180
19.7	Kollektive Verweigerung der Risikowahrnehmung	182
19.8	Ein professionelles Risikomanagement aufbauen	183
19.9	Methoden der Risikoanalyse und -bewertung	187
19.10	Echte und unechte Strategien des Risikomanagements	189
19.11	Strategien zur Risikominderung	190
19.12	Strategien zur Risikobegrenzung	191
19.13	Wenn-dann-Planung und Frühwarnsignale	192
19.14	Das Risikomanagement im Bewusstsein halten	193
20	Doppelspitze: Fauler Kompromiss oder ernstzunehmendes Führungsmodell?	197
20.1	Funktionierende Doppelspitzen	197
20.2	Wie werden Entscheidungen getroffen?	198
20.3	Weshalb Doppelspitzen nach Fusionen häufig scheitern	199
20.4	Unter welchen Bedingungen Doppelspitzen funktionieren ...	200

Teil IV:

Die gestörten Systeme stabilisieren II – Integration-Management in der Praxis

205

21 Integrationsprojekt: Die Voraussetzungen

für einen guten Start schaffen 209

21.1 Erheblicher Vorlauf 209

21.2 Wichtige Weichenstellungen im Vorfeld 212

21.3 Bewusst in ein gutes Arbeitsklima investieren 214

21.4 Was ein guter Kickoff-Workshop leisten sollte 216

22 Mitarbeiterkommunikation: Balanceakt auf der Goldwaage 221

22.1 Konflikt zwischen Kommunikationsbedarf und rechtlichen Restriktionen 222

22.2 Warum Offenheit trotzdem die bessere Linie ist 223

22.3 Das Top-Management muss selbst in die Bütt 225

22.4 Kaskadierende Information mit bewusster Redundanz 226

22.5 Zentrale Botschaften von Zeit zu Zeit bekräftigen 226

23 Kunden- und Lieferantenkommunikation: Die »Lufthoheit«

nicht aus der Hand geben 229

23.1 Auf Angriffe vorbereitet sein 230

23.2 Vorbeugende Kommunikation 230

23.3 Den eigenen Außendienst vorbereiten 231

23.4 Informationsveranstaltungen für Kunden, Händler und Lieferanten 232

23.5 Offenheit für Feedback und Kritik 233

24 Stellenbesetzungen: Die Phase der Lähmung möglichst kurz halten ... 235

24.1 Bei Eingliederung herrschen rasch klare Verhältnisse 236

24.2 »Best of Both Worlds« in der Praxis 236

24.3 Das Auswahlverfahren einfach und transparent halten 240

24.4 Nutzung der vorhandenen Erfahrung 242

24.5 Angespanntes Klima, hoher Kommunikationsbedarf 243

24.6 Erläutern, aber nicht verhandeln 244

25 Personalabbau: Wenn schon, dann zumindest auf anständige Weise .. 247

25.1 Teil des Integrationsprozesses 247

25.2 Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem 248

25.3 Frühzeitige und offene Information 250

25.4	Die bittere Wahrheit persönlich mitzuteilen, ist Chefsache ...	252
25.5	Das gesamte Unternehmen und sein Umfeld sind betroffen ..	256
25.6	Ein Trauerprozess und seine Bewältigung	257
25.7	Kleine Gesten können das Klima verbessern	259
25.8	Neuanfang nach dem Abbau	260
26	Mitbestimmung: Interessenausgleich und Sozialplan	
	bei Betriebsänderungen und Personalabbau	263
26.1	Nachteile für die Beschäftigten werden vermutet	264
26.2	Ist eine Post-Merger-Integration eine Betriebsänderung?	265
26.3	Die Rechtsfolgen einer Betriebsänderung	266
26.4	Information des Betriebsrats und Beratung	267
26.5	Verhandeln von Interessenausgleich und Sozialplan	268
26.6	Aufschiebende Wirkung des Interessenausgleichs	269
27	Betriebsübergang: Ein Jahr Schonfrist – ab Erfüllung der gesetzlichen Informationspflicht	271
27.1	Share Deal vs. Asset Deal	272
27.2	Einjährige Besitzstandswahrung	272
27.3	Gesetzliche Informationspflicht und Widerspruchsrecht	274
27.4	Komplizierte Abwicklung	275
28	Sprachbarrieren: Wenn Sie Englisch als Firmensprache einführen	279
28.1	Die hohe Hürde, ausländisch zu reden	280
28.2	Zu hohe Anforderungen an sich selbst	281
28.3	Fatales Entgegenkommen	282
28.4	Den Übergang managen	283
29	Kulturelle Integration: Vier Wege, getrennte Kulturen zusammenzuführen	285
29.1	Gegen strukturelle Konflikte hilft kein Teambuilding	285
29.2	Erkenntnisse der psychologischen Forschung	287
29.3	Integration durch eine herausfordernde Aufgabe	289
29.4	Nicht Großzügigkeit, sondern Knappheit hilft integrieren	291
29.5	Integrationsworkshops und Managementtagungen nutzen ...	293
29.6	Indikatoren für eine erfolgreiche Integration	295
29.7	Nutzung der Indikatoren für regelmäßige Standortbestimmung	297
29.8	Aufnahme in Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme, Beförderungskriterien	299

30 Aktive Kulturgestaltung: Weil Zusammenwachsen nicht genug ist	303
30.1 Die Chance des Neubeginns nutzen	303
30.2 Unterschiedliche Ausgangslagen und Ziele	304
30.3 Culture Follows Strategy – Von der Strategie zur Kultur	305
30.4 Die Sollkultur auf den Punkt bringen	307
30.5 Im Management erarbeiten, nicht an Projektteam delegieren .	308
30.6 Vom Formulieren der Sollkultur zu deren Umsetzung	310
30.7 Einflussfaktoren auf das Handeln von Mitarbeitern	311
30.8 Der größte Brocken: Die Veränderung der Führungskultur ...	315
30.9 Implementierung der Führungskultur	317
31 Krisenmanagement: Wenn die Integration schief läuft	321
31.1 Wegschauen trägt zur Verschärfung bei	322
31.2 Frühwarnsignale ernst nehmen!	322
31.3 Überprüfung des Integrationskonzepts	323
31.4 Die Dramaturgie der Krisenbewältigung	324
31.5 Tiefe und verfestigte Krisen	327
32 Auswertung des Integrationsprojekts (Lessons Learnt):	
Was haben wir erreicht, was gelernt?	331
32.1 Einen kollektiven Lernprozess organisieren	332
32.2 Die psychologische Hürde überwinden	333
32.3 Durchweg positive Erfahrungen	334
32.4 Ein Abgleich der Sichtweisen bringt Erkenntnisse und bewirkt Entlastung	335
32.5 Option Zwischenbilanz	336
32.6 Einer negativen Eigendynamik entgegenwirken	336
32.7 Überlegte Strukturierung des Gesprächs	337
32.8 »Erfolgsmessung« der Fusion oder Übernahme	339
 Teil V:	
Teilsystem Individuum – Integration-Management in eigener Sache	343
33 Persönliche Überlebensstrategien: Tipps für Manager in einer Fusion oder Übernahme	345
33.1 Verfügbare Vorbereitungszeit nutzen	346
33.2 Familie und Freunde vorbereiten	347
33.3 Klarheit über berufliche Alternativen verschaffen	348

33.4	Redlicher Ansprechpartner Ihrer Mitarbeiter sein	348
33.5	Mitarbeit in einem Integration-Team	349
33.6	Aufgeschlossen und konstruktiv handeln	350
33.7	Kulturelle Unverträglichkeiten	351
33.8	Aufgeschlossen mit der anderen Kultur umgehen	352
33.9	Das Chaos managen	354
33.10	Auf Personalabbau gefasst sein	354
33.11	Teamentwicklung trotz rauen Wetters	356
33.12	Psychohygiene und Stressmanagement	357
33.13	Bleiben oder Gehen?	358
Literatur		361
Stichwortverzeichnis		371
Zum Autor		377