

Karl-Heinz Große Peclum
Markus Krebber / Richard Lips (Hrsg.)

**Erfolgreiches
Change Management
in der Post Merger Integration**

Fallstudie Commerzbank AG



Karl-Heinz Große Peclum / Markus Krebber / Richard Lips (Hrsg.)

Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration

Karl-Heinz Große Peclum
Markus Krebber / Richard Lips (Hrsg.)

**Erfolgreiches
Change Management
in der Post Merger Integration**

Fallstudie Commerzbank AG



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.

Lediglich aufgrund der besseren Lesbarkeit wurden in diesem Buch Begriffe wie Kunde, Vorgesetzter, Kollege oder Mitarbeiter stets in der männlichen Form verwendet. Die weibliche Form ist aber jeweils mitgemeint.

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Guido Notthoff

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3454-3

Geleitwort

1000 Tage Integration, 1000 Tage Veränderung!

Rückblickend könnte man diese Aussage als Leitmotiv unserer Integration bezeichnen. Zwei Wochen vor der Insolvenz der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 haben wir die Übernahme der Dresdner Bank AG bekanntgegeben und standen in der Folge vor der Aufgabe, die größte Bankenintegration der deutschen Nachkriegszeit inmitten einer Finanzkrise ungekannten Ausmaßes zu bewältigen.

Wir haben diese Aufgabe erfolgreich gemeistert und die Ziellinie in Rekordzeit erreicht. In wichtigen Teilen waren wir sogar schneller als geplant. Dies haben wir nur durch professionelles Projektmanagement und harte Arbeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter der Bank geschafft. Zu Beginn drängten sich natürlich die sogenannte „harten“ Themen auf. Beispiele dafür sind die Besetzung der Führungspositionen, die Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur, die Harmonisierung der Software, der gemeinsame Marktauftritt, die Integration in über 50 Auslandsstandorten sowie nicht zuletzt die Migration der Produkt- und Kundendaten.

Von Anfang an haben wir aber auch die „weichen“ Themen im Blick gehabt. Letztlich entscheidet sich der langfristige Erfolg einer Fusion in der Frage, wie gut die kulturelle Integration gelingt. Durch integrierte Change Kommunikation und Change Management konnten wir die Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess begleiten, sie mitnehmen und letztlich für die neue Commerzbank auch emotional gewinnen. Dieses Buch erlaubt einen Blick hinter die Kulissen und ich wünsche allen Lesern, dass sie viele Anregungen für eigene Veränderungsprojekte finden werden.

Martin Blessing, CEO der Commerzbank AG

Vorwort

Integrationen nach Unternehmensübernahmen gehören zu den schwierigsten und komplexesten Managementaufgaben schlechthin. Es ändert sich nicht nur ein Aspekt wie die Strategie, die Organisationsstruktur, Prozesse, Systeme, sondern im Extremfall sind alle wesentlichen Elemente des Unternehmens gleichzeitig betroffen. Wissenschaftliche Studien und die Fachliteratur gehen davon aus, dass zwischen 40 und 70 Prozent der Post Merger Integrationen letztendlich scheitern oder zumindest nicht den angestrebten Zielzustand erreichen. Unabhängig von der Validität dieser Ergebnisse sind sich aber alle in einem Punkt einig: Wenn Übernahmen scheitern, dann in aller Regel an einer misslungenen kulturellen Integration.

In diesem Buch wollen wir daher die Maßnahmen und Aktivitäten darstellen, mit denen wir die kulturelle Integration von Commerzbank und Dresdner Bank erfolgreich gestaltet haben. Das Buch soll kein weiterer Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über Change Management sein, es ist vielmehr ein Praxishandbuch für Manager, Führungskräfte und Change Berater, die vor weitreichenden Veränderungsprozessen stehen. Wir stellen eine Vielzahl von „Rezepten“ vor, die konkret beschreiben, wie wir die Veränderungsprozesse durch geplante und zielorientierte Maßnahmen und Kommunikation gestaltet haben.

Das Buch gliedert sich in fünf Teile. Teil I beleuchtet die strategische Dimension des Mergers von Commerzbank und Dresdner Bank und das übergeordnete ganzheitliche Projekt- und Integrationsmanagement. Im zweiten Teil geht es um Change Management im engeren Sinn. Nach einer grundlegenden Einführung werden die wesentlichen Maßnahmen dargestellt, mit denen das „Zusammen Wachsen“ gefördert werden sollte. Jeder Beitrag erläutert die Zielsetzung, das konkrete Vorgehen, die Ergebnisse und vermittelt Tipps oder gibt Einblick in „Lessons learned“. Im Teil III wird die Ver-

änderungskommunikation als Schlüsselfaktor erfolgreichen Change Managements dargestellt. Der Bogen wird vom Grundsätzlichen über die verschiedenen Disziplinen und Formate der internen bis hin zur externen Kommunikation und zur Markenführung gespannt. Der vierte Teil stellt die Change Architektur oder ausgewählte Einzelmaßnahmen aus verschiedenen Bereichen der Bank als „Best Practise-Beispiele“ vor. Im abschließenden Teil V ziehen wir ein kurzes Fazit. Die „Top 10“ der Erfolgsfaktoren einerseits und die wichtigsten Themen, die wir beim nächsten Mal noch besser machen würden, stehen hier im Mittelpunkt.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei allen Kolleginnen und Kollegen, die durch Engagement, Haltung und Aktivitäten das „Zusammen Wachsen“, das heißt die kulturelle Integration zur neuen Commerzbank zum Erfolg geführt haben. Insbesondere danken wir allen Autorinnen und Autoren für ihre Mitwirkung an diesem Buch. Besonders bedanken möchten wir uns bei dem Leiter der Internen Konzernkommunikation, Matthias Goldbeck, der maßgeblich am Konzept des Buches mitgewirkt und zu seiner Entstehung beigetragen hat. Zudem bedanken wir uns herzlich bei allen Kolleginnen und Kollegen, die durch ihre organisatorische Unterstützung und ihren Beitrag zur Qualitätssicherung dieses Werk erst ermöglicht haben. Unser Dank dafür gilt Martina Moeller, Juliane Siepmann und Oliver Nyul aus Group Communications, Matthias Woldter aus Group Legal und Cornelia Schipper aus Group Human Resources. Ein großer Dank geht auch an die in- und externen Trainer aus unserem Pool, die die Workshops moderiert haben, die Mitarbeiter von GfK Trustmark, die uns bei der Durchführung und Auswertung der Mitarbeiterbefragungen begleitet haben und insbesondere an Anabel Houben und ihr Team von C4 Consulting, die uns durch den gesamten Change Management Prozess hindurch beraten und tatkräftig unterstützt haben.

Die Herausgeber

Inhalt

Geleitwort.....	5
Vorwort	6
Inhalt	9

TEIL I

Der Merger der Commerzbank AG

1. Das strategische Rational des Zusammenschlusses.....	25
<i>Frank Annuscheit, Ulrich Sieber</i>	
2. Professionelles Integrationsmanagement.....	33
<i>Markus Krebber, Peter Leukert</i>	

TEIL II

Change Management als Erolgsfaktor in der Post Merger Integration

3. Change Management - Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle, methodisches Vorgehen, Architektur und „Roadmap“.....	49
<i>Karl-Heinz Große Peclum</i>	
4. Exkurs: ComWerte – die kulturelle Basis der Integration	89
<i>Matthias Goldbeck, Melanie Loriz</i>	
5. Leading Change – Rolle und Aufgabe der Führungskräfte als Change Agents.....	107
<i>Karl-Heinz Große Peclum, Juliane Siepmann</i>	
6. Die menschliche Seite der Integration – Besetzung von Führungspositionen und Überführung der Mitarbeiter	125
<i>Albert Reicherzer, Alexander Julino</i>	

7. Zielbild in der Integration – Prozess der Operationalisierung als Grundlage für das kulturelle Zusammenwachsen	145
Matthias Goldbeck	
8. Der Unternehmenskultur auf der Spur – Führungskräfte und Mitarbeiter entdecken kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede	161
Joachim Baldus, Stephan Gladbach	
9. Den Wandel messen: Befragungen im Rahmen der Integration.....	181
Karin Brünnecke, Brigitte Schmitt, Horst Basse	
10. Regionale Sounding-Gruppen und zentrales Sounding-Board – ein wirkungsvolles Format für Diagnose, Monitoring und Feedback.....	207
Dirk Stölting	
11. Kulturelle Integration auf Führungs- und Teamebene – „Zusammen Wachsen“, um zusammenzuwachsen	229
Marion Ewert-Braun, Erich Pfarr	
12. Enabling – Vorbereitung Mitarbeiter auf die integrationsbedingten Veränderungen und Qualifizierung.....	251
Karl-Heinz Große Peclum	

TEIL III

Der Beitrag von Kommunikation zum Zusammen Wachsen

13. Kommunikation in Change Prozessen – Möglichkeiten und Grenzen	267
Richard Lips	
14. Die Kommunikation zur Übernahme der Dresdner Bank -die richtigen Signale am Anfang setzen	287
Matthias Goldbeck	

15. Kommunikation als Querschnittsaufgabe – Ansatz und Prozesse zur Realisierung einer integrierten Gesamtkommunikation	307
<i>Matthias Goldbeck, Juliane Siepmann</i>	
16. Führungskräftekommunikation – ein Mix aus Information und Dialog	325
<i>Juliane Siepmann</i>	
17. Mitarbeiterkommunikation - die Integration als Fallstudie für die Neuausrichtung des internen Medienmixes	347
<i>Oliver Nyul</i>	
18. Externe Kommunikation Von Superlativen, Dramen und Comebacks – Integrationskommunikation im Ausnahmezustand	373
<i>Armin Guhl</i>	
19. Ein Name. Ein Zeichen. Eine Bank. Die neue Marke Commerzbank	389
<i>Uwe Hellmann</i>	

TEIL IV

Change Management - ausgewählte Best Practice Beispiele

20. Privatkundengeschäft – Menschen mitnehmen und mobilisieren	409
<i>Anja Stolz, Uta Wiese</i>	
21. Ein neuer Vorgesetzter – Personalentscheidungen orchestriert und adäquat kommunizieren	429
<i>Michael J. Huvers</i>	
22. Corporates & Markets – globale und interkulturelle Konzepte zur Integration	449
<i>Carsten Schmitt, Bernd Pompetzki</i>	

23. Risikomanagement: Der Change im Change Die Integration als Momentum für das Umsetzen von „Lessons Learned“ aus der Finanzkrise	463
Dirk Wilhelm Schuh	
24. Der Einzug in die neue Bank – räumliche Veränderung als Teil des Change Managements.....	473
Arno Walter, Roland Holschuh	
25. Group Banking Operations – industrielle Produktion mit Best-Practice beim Re-Insourcing von „grünem“ Zahlungsverkehr	489
Stephan Müller, Christof Bülskämper	
26. Change Management in Group Markets Operations – von der Bewegung und Begegnung zur Beziehung.....	511
Udo Braun, Manfred Zink	

TEIL V

Lessons Learned, Do ´s and Don ´ts und Fazit

Lessons Learned und Fazit.....	525
Die Herausgeber	531
Die Autorinnen und Autoren	533
Literaturverzeichnis.....	541

TEIL I

Der Merger der Commerzbank AG

1. Das strategische Rational des Zusammenschlusses	25
1.1 Ausgangslage.....	25
1.2 Das strategische Rational.....	26
1.3 Meilensteine und finanzielle Ziele	28
1.4 „Lessons Learned“.....	30
2. Professionelles Integrationsmanagement	33
2.1 Integrationsansatz und Steuerung.....	33
2.2 Integration im Inland	36
2.3 Integration des Investmentbankings.....	41
2.4 Integration der internationalen Standorte.....	43
2.5 Zusammenfassung.....	46

TEIL II

Change Management als Erolgsfaktor in der Post Merger Integration

3. Change Management - Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle, methodisches Vorgehen, Architektur und „Roadmap“	49
3.1 Einführung - Wandel als Normalität	49
3.2 Organisationsentwicklung und Change Management - Grundlagen	50
3.3 „Technischer“ und „kultureller“ Merger verlaufen asynchron.....	54
3.4 Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Barrieren, typische Fehler und Erfolgsfaktoren	56
3.5 Exkurs: Repräsentative Untersuchung der Technischen Universität München in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung C4 Consulting über „Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement Veränderungen erfolgreich gestalten“ (Gastbeitrag von Anabel Houben, Geschäftsführerin C4 Consulting GmbH).....	60

3.6	Veränderungen, eine emotionale Berg-und-Tal-Fahrt – Angst, Unsicherheit und Widerstand in Veränderungssituationen.....	66
3.7	Ein Veränderungsprozess verläuft nach bestimmten Mustern – Phasenkonzepte und Modelle	69
3.8	Der rote Faden durch den Veränderungsprozess – die Change-Architektur	75
3.9	Management der Veränderung im Rahmen der Post-Merger-Integration.....	78
3.10	Beitrag des Change Managements zum Erfolg von Transformationen.....	85
4.	Exkurs: ComWerte – die kulturelle Basis der Integration.....	89
4.1	Wozu Unternehmenswerte?	89
4.2	Unternehmenswerte in der Commerzbank	91
4.3	Erfolgsfaktoren.....	94
4.4	Der Werteprozess.....	95
4.5	Die Werte-Workshops	96
4.6	Evaluation.....	99
4.7	Initialkommunikation: Verständnis und Empathie erzeugen.....	100
4.8	Integration der Mitarbeiter der Dresdner Bank	104
5.	Leading Change – Rolle und Aufgabe der Führungskräfte als Change Agents.....	107
5.1	Auf einen Blick.....	107
5.2	Change Agents – Verantwortung und Verantwortlichkeit aller Führungskräfte	107
5.3	Change Agent – und was tun? Rolle und Aufgaben	109
5.4	Auf dem Weg zum Change Agent – Qualifizierung und Unterstützung der Führungsteams	113
5.5	Unterstützung wichtiger Meilensteine (Auswahl) – Change-Agent-Guide, Change-Toolsets.....	119
5.6	Lessons Learned	122
6.	Die menschliche Seite der Integration – Besetzung von Führungspositionen und Überführung der Mitarbeiter	125

6.1	Überblick über die personalwirtschaftlichen Herausforderungen der Integration.....	126
6.2	Auswahl der Führungskräfte für die erste und zweite Ebene.....	129
6.3	Transparenz und Fairness sowie Chancengleichheit und partnerschaftlicher Dialog: Besetzung der Führungskräfte FE 3 und 4 sowie Zuordnung der Mitarbeiter	134
6.4	Sozial verträglicher Stellenabbau als Bestandteil der Integration	141
6.5	Fazit	143
7.	Zielbild in der Integration –Prozess der Operationalisierung als Grundlage für das kulturelle Zusammenwachsen	145
7.1	Einleitung: Identifikation, Orientierung und Motivation – Rolle und Bedeutung von Zielbildern in Veränderungsprozessen	145
7.2	Das Zielbild der Commerzbank – auf dem Weg zu einem gemeinsamen Selbstverständnis.....	148
7.3	Die Zielbilder der Segmente/Konzernbereiche – Vom Selbstverständnis der Commerzbank zum Selbstverständnis der Segmente/Konzernbereiche	150
7.4	Zusammenfassung.....	159
8.	Der Unternehmenskultur auf der Spur – Führungskräfte und Mitarbeiter entdecken kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede	161
8.1	Auf einen Blick	161
8.2	Unternehmenskultur – und zum Umgang mit den Unterschieden	161
8.3	Von der Theorie zur Methode – das spezifische Vorgehen bei der Commerzbank	163
8.4	Die ersten Workshop-Ergebnisse	165
8.5	Von den Workshop-Ergebnissen zu konkreten Maßnahmen	166
8.6	Die Methoden in der Praxis.....	168
8.7	Lessons Learned.....	178
9.	Den Wandel messen: Befragungen im Rahmen der Integration	181
9.1	Einleitung	181

9.2	Kleine Integrationsbefragungen: Pulse Check und Integrationsmonitor	183
9.3	Die große Integrationsbefragung: Change Monitor	189
9.4	Von Ergebnissen zu Maßnahmen: der Change-Monitor-Folgeprozess	200
9.5	Fazit/Lessons Learned	204
10.	Regionale Sounding-Gruppen und zentrales Sounding-Board – ein wirkungsvolles Format für Diagnose, Monitoring und Feedback.....	207
10.1	Zielsetzung, Grundkonzeption und Ausprägungen	207
10.2	Konzeption, Teilnehmerauswahl, Rollen und Verantwortlichkeiten in den regionalen Sounding-Gruppen.....	212
10.3	Zweite Welle und Dauerbetrieb	218
10.4	Synchronisierung als Erfolgsfaktor für konkretes und zielgerichtetes Sounding zu einem Zeitpunkt	221
10.5	Ergebnisverwendung und -diskussion in allen wesentlichen Projektgremien als weiteren Erfolgsfaktor etabliert.....	224
10.6	Motivation und Spannungsbogen der Sounding-Teilnehmer aufrechterhalten und Bekanntheitsgrad der lokalen Sounding-Gruppen erhöhen.....	225
10.7	Bedeutung von „Management Attention“, Anerkennung und Transparenz der Ergebnisse	226
11.	Kulturelle Integration auf Führungs- und Teamebene – „Zusammen Wachsen“, um zusammenzuwachsen	229
11.1	Begleitung von Anfang an	229
11.2	Formate	233
11.3	Organisation der Begleitung	240
11.4	Fazit	249
12.	Enabling – Vorbereitung Mitarbeiter auf die integrationsbedingten Veränderungen und Qualifizierung.....	251
12.1	Ereigniskalender und Meilensteine definieren Inhalt, Methode und Timing.....	253
12.2	Projektphasen des Integrationsteilprojektes Enabling im Überblick	254

12.3	Prüfraster zur Enabling-Planung - Basis für eine qualifizierte Bewertung	257
12.4	Flexible Modifikationen und Anpassungen im Projektverlauf	261
12.5	Monitoring.....	263
12.6	Lessons Learned	263

TEIL III

Der Beitrag von Kommunikation zum Zusammen Wachsen

13.	Kommunikation in Change Prozessen – Möglichkeiten und Grenzen.....	267
13.1	Was soll und kann mit Change Kommunikation erreicht werden?	267
13.2	Wie unterscheidet sich Change Kommunikation von klassischer interner Kommunikation im Unternehmen?.....	270
13.3	Welche Grundanforderungen muss Change Kommunikation erfüllen?	273
13.4	Wie hängen interne und externe Kommunikation im Change Prozess zusammen?	277
13.5	Welche Formen der Change Kommunikation haben sich als besonders wirkungsvoll erwiesen?	279
13.6	Wo liegen die Grenzen der Change Kommunikation?	283
13.7	Schlussbemerkung	285
14.	Die Kommunikation zur Übernahme der Dresdner Bank - die richtigen Signale am Anfang setzen	287
14.1	Wie kommuniziert man eine Übernahme?.....	287
14.2	Vorbereitungen für den Tag X	288
14.3	Zielsetzung der internen Ankündigungskommunikation.....	290
14.4	Besonderheiten der Mitarbeiterkommunikation im Fall einer Übernahme.....	292
14.5	Prinzipien und Medien der Führungskräftekommunikation	295
14.6	Von der Transaktions- zur Integrationskommunikation	303

14.7	Bewertung der Kommunikation vor dem Hintergrund des kulturellen Zusammenwachsens	304
15.	Kommunikation als Querschnittsaufgabe – Ansatz und Prozesse zur Realisierung einer integrierten Gesamtkommunikation.....	307
15.1	Grundlagen der Veränderungskommunikation	307
15.2	Die Struktur des Gesamtprojekts.....	309
15.3	Kommunikationssteuerung in den ersten zwölf Monaten der Integration.....	310
15.4	Kommunikationssteuerung in der Umsetzungsphase der Integration.....	317
15.5	Beispiel: Die Arbeitsgruppe zur Kunden- und Produktmigration	320
15.6	Bewertung	322
16.	Führungskräftekommunikation – ein Mix aus Information und Dialog.....	325
16.1	Einleitung.....	325
16.2	Die Zielgruppe „Führungskräfte“ – wer ist gemeint?	325
16.3	Die Rahmenbedingungen	327
16.4	Der Vorstand als Vorbild für die Führungskräfte	330
16.5	Gesucht: der ideale Mix aus medialer und persönlicher Kommunikation	331
16.6	Erkenntnisse und Erfahrungen.....	343
17.	Mitarbeiterkommunikation - die Integration als Fallstudie für die Neuausrichtung des internen Medienmixes	347
17.1	Personelle und organisatorische Rahmenbedingungen.....	348
17.2	Intranet als führendes Kommunikationsmedium der Integration.....	349
17.3	„Commerzbankner“ – Integration im Mitarbeitermagazin	354
17.4	„Zusammen Wachsen“-News – aktuelle Nachrichten im Unternehmens-TV	359
17.5	Dialogformate.....	363
17.6	Fazit.....	369

18. Externe Kommunikation	
Von Superlativen, Dramen und Comebacks –	
Integrationskommunikation im Ausnahmezustand.....	373
18.1 Einleitung.....	373
18.2 Die Ankündigung	375
18.3 Der Systemwechsel	377
18.4 Der Perzeptionswechsel.....	378
18.5 Der Eigentümerwechsel	379
18.6 Organisatorische Maßnahmen.....	380
18.7 Wiederherstellung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit.....	381
18.8 Klare Positionierung des Managements	382
18.9 Weiterentwicklung des gesellschaftspolitischen Dialogs	383
18.10 Stärkung der regionalen Pressearbeit	383
18.11 Verbesserung der kundenorientierten Kommunikation	385
18.12 Fazit	386
19. Ein Name. Ein Zeichen. Eine Bank.	
Die neue Marke Commerzbank	389
19.1 Einleitung.....	389
19.2 Die Vorbereitung: Marktforschung	390
19.3 Eine neue Wort-Bild-Marke entsteht: Name, Logo und Claim	392
19.4 Dresdner Bank, Dresden, und Bremer Bank, Bremen	401
19.5 Der neue Auftritt	402

TEIL IV

Change Management - ausgewählte Best Practice Beispiele

20. Privatkundengeschäft – Menschen mitnehmen und mobilisieren	409
20.1 Einleitung: Menschen lassen sich nicht in Projektpläne zwingen.....	409
20.2 Erfolgsfaktoren der Umsetzung: Mobilisierung braucht Herz, Hand und Hirn.....	410

20.3	Flexibilität und Pragmatismus: Freiraum für Aktion und Reaktion im Tagesgeschäft	413
20.4	Top-down- und Bottom-up-Kommunikation: Senden allein reicht nicht	414
20.5	Partizipation: vom Konsumenten zum Mit-Arbeiter	414
20.6	Zielgruppendifferenzierung: 20.000 Menschen über einen Kamm?	415
20.7	Push- und Pull-Kommunikation: Was dem einen zu viel ist, reicht dem anderen nicht aus	416
20.8	Wirksame Elemente des Change Managements im Segment Privatkunden	417
20.9	Der Rohbau muss sitzen: Change-Story, Change-Architektur und Initialkommunikation	417
20.10	Der Dreiklang des Change Managements zur Mobilisierung	419
20.11	Fazit	426
21.	Ein neuer Vorgesetzter – Personalentscheidungen orchestriert und adäquat kommunizieren	429
21.1	Einleitung	429
21.2	Vorbereitung der Kommunikation: Erfolg ist planbar	430
21.3	Regionale Mitarbeiterkommunikation am 28. Oktober 2009	443
21.4	Erfolgsmonitoring: Feedback über verschiedene Kanäle einholen	446
21.5	Zusammenfassung	447
22.	Corporates & Markets – globale und interkulturelle Konzepte zur Integration	449
22.1	Corporates & Markets – Entwicklung einer globalen Change Architektur und Roadmap	449
22.2	Das „Corporates & Markets Challenge“-Programm – ein interkulturelles und globales Entwicklungsprogramm zur Integration	454
23.	Risikomanagement: Der Change im Change Die Integration als Momentum für das Umsetzen von „Lessons learned“ aus der Finanzkrise	463

23.1	Ausgangslage.....	463
23.2	Zielsetzung.....	464
23.3	Gleichzeitige inhaltliche Weiterentwicklung	466
23.4	Neuausrichtung der Aufbauorganisation.....	467
23.5	Mission Statement und Anspruch.....	468
23.6	Instrumente und Maßnahmen.....	468
23.7	Wirkung über die Integration hinaus	472
24.	Der Einzug in die neue Bank – räumliche Veränderung als Teil des Change Managements	473
24.1	Einführung.....	473
24.2	Erfolgsfaktoren.....	478
24.3	Lessons Learned: mehr als ein Umzug.....	486
25.	Group Banking Operations – industrielle Produktion mit Best-Practice beim Re-Insourcing von „grünem“ Zahlungsverkehr	489
25.1	Status quo nach Farben und unser Weg in die Zukunft.....	489
25.2	Praxisbeispiele – drei Blickwinkel, geschildert nach Erfahrungen unmittelbar Beteiligter	495
25.3	Der Kommunikationsbaukasten für Linie und Projekt.....	504
26.	Change Management in Group Markets Operations – von der Bewegung und Begegnung zur Beziehung	511
26.1	Einleitung.....	511
26.2	Zusammenwachsen in vier Schritten	513
26.3	Die Resonanzgruppe in Group Markets Operation.....	519
26.4	Gruppencoaching für die Führungskräfte	520
26.5	Rückblick und Ausblick	520

TEIL V

Lessons Learned, Do´s and Don´t s und Fazit

Lessons Learned und Fazit.....	525
Die Herausgeber	531
Die Autorinnen und Autoren	533
Literaturverzeichnis.....	541

TEIL I

Der Merger der Commerzbank AG

1. Das strategische Rational des Zusammenschlusses

FRANK ANNUSCHEIT, ULRICH SIEBER

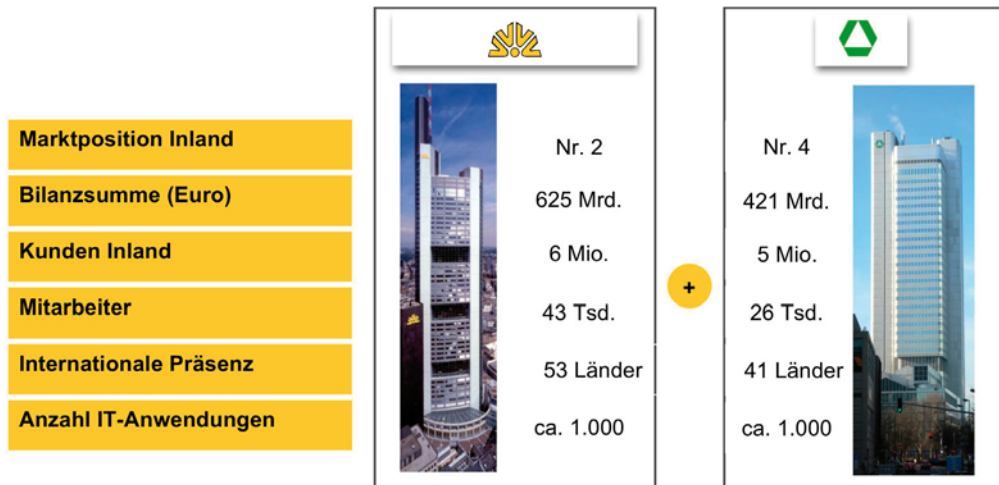
1.1 Ausgangslage

Am 27. Mai 2011, 1.000 Tage nach Ankündigung der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank, konnte „Zusammen Wachsen“, das bis dato größte Integrationsprojekt in der deutschen Bankengeschichte, erfolgreich abgeschlossen werden. In weniger als drei Jahren ist aus dem Zusammenschluss von Deutschlands ehemals zweit- und viertgrößter Bank eine führende Bank für Privatkunden und Firmenkunden in Deutschland mit einer internationalen Präsenz in über 50 Ländern und mit mehr als 50.000 Mitarbeitern entstanden. Nach dem Abschluss der Integration ist die neue Commerzbank insbesondere in ihrem Heimatmarkt Deutschland mit elf Millionen Privatkunden und einem dichten Vertriebsnetz von über 1.200 Filialen vertreten. Im Geschäft mit dem Mittelstand ist die Commerzbank klarer Marktführer – über ein Drittel des deutschen Außenhandels wird über die Commerzbank abgewickelt.

Die Integration der Dresdner Bank musste in einem herausfordernden Marktumfeld bewältigt werden. So meldete nicht einmal zwei Wochen nach Ankündigung der Übernahme die US-Investmentbank Lehman Brothers am 15. September 2008 Insolvenz an. In der Folge erlebte das globale Finanzmarktsystem die größte Krise in der Nachkriegsära. Die Finanzmärkte brachen zeitweise zusammen und die Liquiditätssicherung wurde für alle Finanzinstitute zum größten Problem. Innerhalb nur eines Monats



Abbildung 1-1 Größtes Integrationsprojekt in der deutschen Bankengeschichte



Hohes Synergiepotenzial, aber auch hohe Umsetzungscomplexität bei Vollintegration von zwei annähernd gleich großen Banken mit ähnlichem Geschäftsmodell

Stand: 2008

Quelle: Commerzbank AG

wurde in Deutschland die Hypo Real Estate (HRE) mit einem rund 50-Milliarden-Euro-Hilfspaket der Bundesregierung gerettet und zum Jahresbeginn 2009 nahm die Commerzbank Mittel aus dem Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (Soffin) von insgesamt rund 18 Milliarden Euro in Anspruch.

1.2 Das strategische Rational

Trotz der Notwendigkeit einer vorübergehenden finanziellen Unterstützung durch den Staat sowie der kritischen Berichterstattung in den Medien ist das strategische Rational des Mergers weiterhin überzeugend:

Abbildung 1-2 Strategisches Rational des Mergers schlagend – gerade wegen der Krise

Wachstum

- › Große Wachstumschancen in attraktivem deutschen Markt
- › Deutlich vergrößertes Vertriebsnetz
- › Breitere Produktpalette, erhöhtes Cross-Selling-Potenzial
- › Vielversprechende Aussichten in Mittel- und Osteuropa



Effizienz

- › Signifikante Skaleneffekte und Effizienzgewinne
- › Verbesserte Marktpräsenz durch einheitliche Markenstrategie
- › Kapitalfreisetzung durch Reduzierung von Risiko und Bilanzsumme

Profitables Geschäftsmodell

- › Ausgewogenes Geschäftsportfolio
- › Wachstumsorientierte Unternehmenskultur und Strategie
- › Reduzierung des Risikoprofils
- › Kapitalallokation auf profitables Wachstum ausgerichtet



Umsetzungsaufwand in Höhe von einmalig rd. 2,5 Mrd. Euro zur Erreichung von jährlich 2,4 Mrd. Euro Kostensynergien

Quelle: Commerzbank AG

- Aus volkswirtschaftlicher Sicht trägt die Etablierung einer zweiten deutschen Großbank zu einer weiteren Stabilisierung der deutschen Finanzwirtschaft und einer ausreichenden Kreditversorgung der deutschen Wirtschaft bei.
- Das Zusammengehen der Commerzbank und der Dresdner Bank bringt auch für die Kunden Vorteile mit sich. Diese liegen insbesondere in der größeren Flächenpräsenz und damit einer wesentlich besseren Erreichbarkeit der Hausbank. Zudem können die Kunden von einem erweiterten Produktangebot profitieren.
- Darüber hinaus ermöglicht der Zusammenschluss für die Commerzbank signifikante Effizienzgewinne, die sich ab 2014 auf jährlich 2,4 Milliarden Euro belaufen

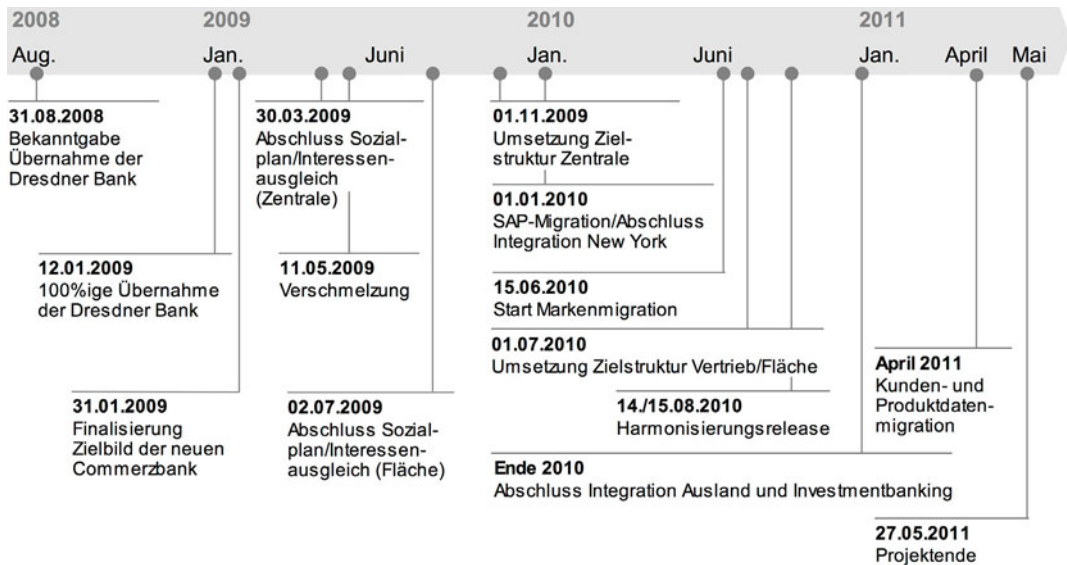
sollen. Dieser Faktor wird auch zukünftig zur Profitabilität des Geschäftsmodells der neuen Commerzbank beitragen.

Die Vergleichbarkeit der Marktpositionierung im Privat- und Mittelstandskundensegment, die ähnliche internationale Präsenz sowie die annähernd gleiche Größe von Commerzbank und Dresdner Bank führten zur Entscheidung für eine vollständige Integration beider Banken. Diese umfasste personalwirtschaftliche, IT-technische sowie standortbezogene Komponenten. Zwar wurden durch dieses Vorgehen die Umsetzungskomplexität sowie die Tiefe der Integrationsaktivitäten erhöht, jedoch führte dieses Vorgehen gleichzeitig zu höheren Kostensynergien.

1.3 Meilensteine und finanzielle Ziele

Im Zuge der Integration wurden alle wesentlichen Meilensteine innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens und teilweise sogar früher als ursprünglich geplant erreicht. Zudem konnten durch die reibungslose Umsetzung der personellen und technischen Integration negative Auswirkungen auf die Belegschaft und die Kunden vermieden werden. Dies drückt sich insbesondere in der durchgehend stabilen Kundenbasis der neuen Commerzbank aus. Der Stellenabbau wurde mit den Arbeitnehmergremien sozial verträglich gestaltet und auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen bis Ende 2011 verzichtet. Ergänzend wurde auch eine „zeitliche Staffelung“ vereinbart: Läuft der Abbau wie geplant, verlängert sich der Kündigungsschutz bis 2012 beziehungsweise 2013. Infolge des planmäßigen und reibungslosen Ablaufs war der Zusammenschluss der Commerzbank mit der Dresdner Bank auch finanziell erfolgreich. So beträgt das Verhältnis der jährlich geplanten Kostensynergien zum einmaligen Umsetzungsaufwand 1 zu 1,04, was im Vergleich zu anderen Mergern ein ambitionierter Wert ist.

Abbildung 1-3 Meilensteine der Integrationsumsetzung planmäßig umgesetzt



Quelle: Commerzbank AG

Im Ergebnis bewirkte der vollständige Integrationsansatz in Kombination mit der stringenten Projektsteuerung, dass wesentliche Integrationsziele bereits früher als ursprünglich geplant realisiert wurden. So konnte bei einem vollständigen Verzicht auf betriebsbedingte Beendigungskündigungen der vorgesehene Stellenabbau schneller als geplant umgesetzt werden. Darüber hinaus lag die Realisierung der Kostensynergien über Plan, die weiteren Einsparungen aus der Abschaltung der IT-Systeme der Dresdner Bank wurde durch die erfolgreiche Kunden- und Produktdatenmigration gesichert. Der ursprünglich vorgegebene Budgetrahmen für die Integrationsaufwendungen wird eingehalten.

Abbildung 1-4 Synergieziel höher als bei vergleichbaren Übernahmen

Geplante Kostensynergien

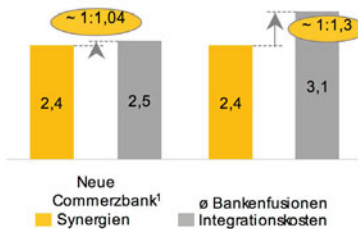
(in % der Kostenbasis des übernommenen Unternehmens)



- › Kostensynergien liegen bei Bankenfusionen im Durchschnitt bei rund 30 % der Kostenbasis des übernommenen Unternehmens
- › Die neue Commerzbank erreicht rund 50 %. Hauptgründe: hohe Übereinstimmung der Geschäftsmodelle und der regionalen Aufstellung, Fokussierung des Geschäftsmodells im Investmentbanking

Verhältnis geplante Kostensynergien zu Integrationskosten²

(Mrd. Euro)



- › Verhältnis der geplanten Kostensynergien zu Integrationskosten liegt bei Bankenfusionen durchschnittlich bei rund 1:1,3
- › Die neue Commerzbank liegt mit einer Quote von rund 1:1,04 deutlich über dieser Benchmark. Hauptgründe: konsequente Migration auf die IT-Plattform der Commerzbank (keine „Best of breed“-Lösung), schnelle Integration, Fokussierung des Geschäftsmodells im Investmentbanking

¹ Basis: Kosten Dresdner Bank 2008 in Höhe von 4,6 Mrd. Euro.

² Quelle: Research Presse, Geschäftsberichte, Bankscope, Thomson Deals SDC, Reuters, Edgar online, BCG-Analyse.

Quelle: Commerzbank AG

1.4 „Lessons Learned“

Das größte Integrationsprojekt in der deutschen Bankengeschichte konnte in 1.000 Tagen planmäßig abgeschlossen werden. Rückblickend lässt sich hierfür eine Anzahl von Kernfaktoren identifizieren, die für den Erfolg der Integration verantwortlich zeichnen:

- Handlungssicherheit durch frühzeitige Benennung des Vorstands und Besetzung der ersten Führungsebene einen Monat und der zweiten Führungsebene drei Monate nach Ankündigung, um die Organisation im Anschluss an die Ankündigung der Übernahme zu stabilisieren.

- Rasche Klarheit und Transparenz für die Mitarbeiter durch eine schnelle Definition der Zielstruktur und unmittelbar anschließende Verhandlungen mit den Arbeitnehmergremien, sodass die Auswahl der Führungskräfte und die Festlegung der Zielfunktionen aller Mitarbeiter zügig erfolgen konnte.
- Frühzeitige Erlebbarkeit der neuen Commerzbank für unsere Kunden: Um ein frühzeitiges Kundenerlebnis der neuen Commerzbank für die Kunden zu ermöglichen, wurde die Markenmigration vor der technischen Integration umgesetzt. Das Versprechen des Beibehaltens von Bankleitzahl und Kontonummer für die inländischen Kunden mit direkter Ankündigung gab den Kunden zudem Sicherheit.
- Eindeutige und schnelle Richtungsentscheidungen, vor allem hinsichtlich des zukünftigen Geschäftsmodells, des Markenauftritts sowie der Ziel-IT-Systeme und Ziel-Kernbankprozesse; außerdem entsprechende Kommunikation dieser Entscheidungen zur Sicherstellung einer klaren Projektausrichtung.
- Entkopplung der Integrationsprogramme und zeitliche Entzerrung der Umsetzung: Die drei Integrationsprogramme Inland, Ausland und Investmentbanking wurden soweit wie möglich entkoppelt, die zeitliche Umsetzung vor allem der Inlandsintegration wurde maximal zeitlich entzerrt und in mehreren Schritten vorgenommen.
- Kombination einer zentralen Planung und Steuerung mit dezentraler Umsetzungsverantwortung, um eine planmäßige Umsetzung sowie Steuerung der Ressourcengpassfaktoren bei enger Begleitung der Integrationsarbeit im gesamten Integrationsverlauf sicherzustellen, aber die spezifischen Besonderheiten der Einheiten berücksichtigen zu können.
- Umfassende Information und ständige Aufnahme von Mitarbeiter-Feedback durch Top-down- und Bottom-up-Kommunikationsansätze und vielfältiger Dialogformate, um den Informationsfluss in beide Richtungen sicherzustellen und den Erfolg der Integrationsarbeit maximal zu unterstützen.

Abbildung 1-5 Größtes Integrationsprojekt der deutschen Bankengeschichte nach 1.000 Tagen erfolgreich abgeschlossen



Quelle: Commerzbank AG

Das zentrale Change-Management-Programm hat wesentlich zur erfolgreichen Integration beigetragen. Dieses war elementarer Bestandteil der Integrationsumsetzung und wurde bankweit aus dem Integrationsmanagementteam heraus gesteuert. Einblicke in das erfolgreiche Change Management im Rahmen der Integration von Commerzbank und Dresdner Bank gibt das vorliegende Buch.