

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

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

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

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

»Eine Fusion oder Übernahme ist für die meisten Manager das größte Geschäft, das sie je in ihrem Leben machen – und es ist wohl das, worauf sie am schlechtesten vorbereitet sind«, schrieben meine Ex-Kollegen Neil Monnery und Art Peck in einer Broschüre der Boston Consulting Group mit dem programmatischen Titel *The Work Begins After the Deal Is Closed*.

Nach der Mitwirkung an mittlerweile rund 20 kleinen, mittleren und großen Fusionen und Übernahmen kann ich ihre Aussage nur unterstreichen. Bekanntlich zählen Fusionen und Übernahmen zu den Change-Vorhaben mit der höchsten Misserfolgsrate. Je nachdem, welchen Maßstab anlegt, sind zwischen 50 und 80 Prozent davon *nicht* erfolgreich. Zwar sind explizite Scheidungen wie bei DaimlerChrysler oder BMW/Rover selten, doch längst nicht jede Übernahme oder Fusion erreicht die Synergieziele, um derentwillen sie veranstaltet wurde.

Andererseits gibt es auch Integrationsprofis, denen ihre Merger in aller Regel gelingen. Sie haben Erfolgsquoten von nahezu 100 Prozent. Es scheint also nicht allein in der Gewalt höherer Mächte zu liegen, ob eine Post-Merger-Integration (PMI) erfolgreich verläuft, es liegt auch und vor allem in den Händen des verantwortlichen Managements.

Die drei Erfolgsfaktoren der Integration

Drei Faktoren bestimmen dabei über den Erfolg: Erstens eine klare strategische Logik, denn Synergiepotenziale, die nicht existieren, lassen sich auch mit dem besten Integrationsprozess nicht realisieren. Wenn man im Vorfeld nicht genau genug hinschaut, Synergien zu oberflächlich schätzt oder sich in die Tasche rechnet, weil man die Akquisition unbedingt realisieren möchte, ist der Misserfolg garantiert. Selbst wenn die Integration gelingt, wird solch ein Merger seine ökonomischen Ziele verfehlen.

Zweitens zählt die Schnelligkeit und Qualität der Integration. Denn Synergien errechnen ist eine Sache, sie realisieren eine ganz andere. Neil Monnery und Art Peck haben Recht mit ihrer Aussage, wonach der Großteil des wirtschaftlichen Wertes von Fusionen und Übernahmen in den ersten sechs Monaten gewonnen oder verloren wird. Spätestens nach einem halben oder dreiviertel Jahr ist das fusionierte Unternehmen entweder auf dem Weg zu einer neuen Normalität – oder in einem kaum noch entwirrbaren Schlamassel.

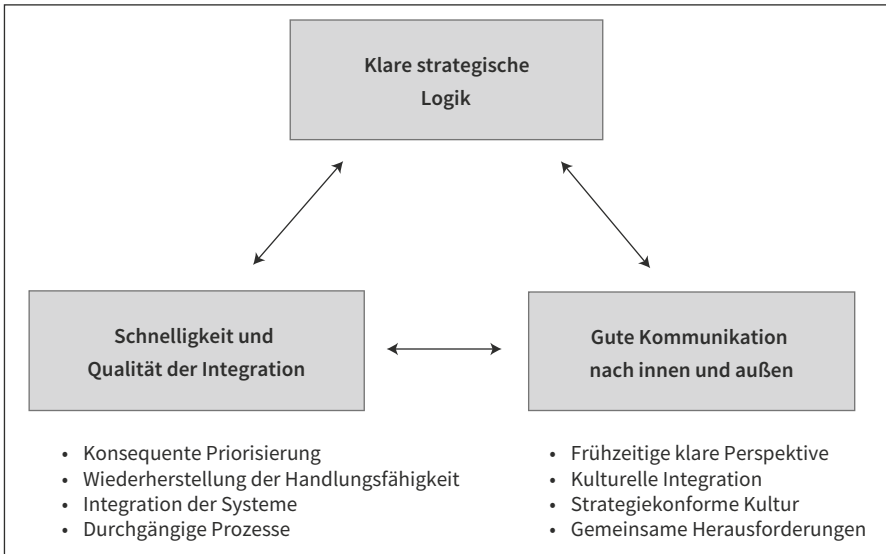


Abb. 1: Die drei Erfolgsfaktoren der Integration

Drittens kommt es darauf an, neben den zahllosen Sachfragen, die im Integrationsprozess analysiert, entschieden und umgesetzt werden müssen, die Kommunikation und den sozialen Prozess aktiv voranzutreiben. Denn im Gegensatz zu Maschinen und IT-Systemen nehmen Menschen emotional Anteil an dem, was mit ihnen und ihrem Unternehmen geschieht. Sie sind nervös, machen sich Sorgen, entwickeln Hoffnungen, reagieren enttäuscht, gekränkt, verärgert, bockig ...

Wenn man Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch Kunden und Lieferanten zu lange im Unklaren lässt, nehmen viele – und nicht zuletzt die Besten! – ihr Schicksal kurzerhand selbst in die Hand und treffen ihre eigenen Entscheidungen. Wenn sie den Eindruck haben, soziopathischen Technokraten in die Hände gefallen zu sein, die sie wie Schachfiguren herumschieben, dann legen sie sich quer. Wenn sie befürchten, in ein feindseliges Umfeld geraten zu sein, schließen sie sich zu Wagenburgen zusammen.

Das heißt, wenn es nicht gelingt, frühzeitig Ängste abzubauen und trotz aller unvermeidlicher Verwerfungen Vertrauen aufzubauen, dann nützen auch gute Fortschritte in der Sacharbeit nicht, um den gefürchteten Zusammenprall der Kulturen und einen Exodus der Leistungsträger zu verhindern. Deshalb ist die aktive Gestaltung des sozialen Prozesses – Kommunikation, Führung und kulturelle Integration – der dritte Schlüssel zu einer erfolgreichen Fusion oder Übernahme.

Wie sich der Zeitdruck aufbaut

Mehr als bei jedem anderen Change-Vorhaben läuft die Zeit bei einer Integration gegen die Verantwortlichen. Jeder Tag, der verstreicht, ohne dass Fortschritte bei der Zusammenführung erzielt wurden, ist nicht bloß ein verlorener Tag, sondern ein Rückschritt, der den Gesamterfolg in Gefahr bringt.

Wer es noch nie miterlebt hat, der kann sich kaum vorstellen, wie der Druck auf die Verantwortlichen nach ein paar Monaten wächst. In den ersten Wochen und Monaten sind alle darauf gefasst, dass eine Integration Zeit braucht: Die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte stehen zwar unter Stress, aber fast allen ist klar, dass es eine Weile dauern wird, bis sie Klarheit über ihre Zukunft haben.

Auch Kunden und Lieferanten ahnen, dass die Zusammenarbeit zumindest für einige Zeit wohl nicht mehr so reibungslos laufen wird wie bisher, und treffen unter Umständen schon erste Vorkehrungen. Desgleichen sind die Eigentümer oder Aktionäre darauf eingerichtet, dass sich die versprochenen Synergieeffekte nicht gleich am ersten Tag einstellen werden.

Doch je mehr Zeit verstreicht, desto nervöser werden alle Betroffenen, wenn sich keine spürbare Verbesserung der Situation abzeichnet: Mitarbeiter und Führungskräfte beginnen, über berufliche Alternativen nachzudenken, Kunden und Lieferanten machen einen Plan B, Eigentümer, Aktionäre und Analysten erhöhen den Druck auf das Management. Daraus kann sich schnell eine Eigendynamik entwickeln, in der der Jäger zum Gejagten wird: Man arbeitet mit Hochdruck und hat dennoch das Gefühl, jeden Tag weiter in Rückstand zu geraten, weil neue Baustellen schneller entstehen als man die alten abarbeiten kann.

Das Zeitfenster optimal nutzen

Deshalb müssen möglichst viele Weichenstellungen auf Anhieb sitzen: Soziale Systeme haben keine Reset-Taste, mit der man sie, wenn etwas misslungen ist, herunterfahren und neu starten kann. Die verbreitete Lehrmeinung, Manager sollten Entscheidungen möglichst schnell treffen, dann hätten sie genügend Zeit, falsche Entscheidungen zu korrigieren, ist gerade unter dem Zeitdruck einer Integration oberflächlich und gefährlich.

Zwar lassen sich Fehlentscheidungen in der Tat korrigieren und Versäumnisse nachholen, aber der ursprüngliche Zustand lässt sich damit meist nicht mehr herstellen: Jemanden, von dem man sich vorschnell getrennt hat, kann man kaum mehr zurückholen, und ein Kunde, der verärgert auf andere Lieferanten ausgewichen ist, kommt nicht so leicht zurück. Nachträgliche Korrekturen haben daher oft eher den Charakter einer Notreparatur als den einer im zweiten Anlauf richtigen Weichenstellung.

Um das kurze Zeitfenster also optimal zu nutzen, muss man vorbereitet sein und einen Plan haben. Man muss wissen, was auf einen zukommt, wenn man für eine Integration verantwortlich ist. Wenn man damit noch keine Erfahrung hat, ist das aber beinahe unmöglich. Besonders unangenehm ist dabei, dass viele Dinge im Nachhinein leicht vorhersehbar erscheinen. Das ist ein gefundenes Fressen für Besserwisser und »postmortale Klugscheißerei«, hilft aber den Verantwortlichen wenig.

Ausgesprochen hilfreich sind dagegen Erfahrung, ein klarer Kopf und ein ausgeprägter Sinn für Prioritäten. Was die Erfahrung betrifft, muss es nicht zwangsläufig die eigene sein: Man kann auch aus der Erfahrung anderer eine Menge lernen. Das ist der Nutzen, den Ihnen dieses Buch bieten will. Den klaren Kopf und den ausgeprägten Sinn für Prioritäten müssen Sie dagegen selbst aufbringen – wobei es aber von großem Vorteil ist, wenn man weiß, worauf es wirklich ankommt. Beim Identifizieren der entscheidenden Hebel wird Ihnen dieses Buch helfen.

Aktiv und strukturiert Prioritäten setzen

Die richtigen Prioritäten zu setzen, ist unter dem Druck der Ereignisse nicht leicht: Wenn tausend Hände an einem zerren, tausend Themen auf Bearbeitung warten und tausend Entscheidungen getroffen werden müssen, ist es schwer, Ruhe zu bewahren, den Überblick zu behalten und nicht zum Getriebenen zu werden. Deshalb machen Sie sich klar: Gute Integrationsmanager unterscheiden sich von schlechten nicht dadurch, dass die guten alles bewältigen, was an sie herangetragen wird, sondern dadurch, dass sie das Richtige liegen lassen. Dagegen versuchen die schwachen, allen Anfragen und Forderungen gerecht zu werden, und bedienen vorrangig diejenigen, die am lautesten schreien.

Eine klare Linie zu fahren, wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie eine klare Linie haben. Dazu müssen Sie aktiv und in strukturierter Weise an die Sache herangehen und sich nicht mehr, als nach den Umständen unvermeidbar, fremdbestimmen lassen.

Aber wie setzen Sie die Prioritäten richtig? Die Schlüssel dazu sind Vorausdenken, Planung und mentale Vorbereitung – nicht mit irgendwelchen Mentaltechniken, sondern einfach, indem Sie herausarbeiten und sich immer wieder bewusst machen, worauf es in der jeweiligen Phase der Integration gerade vorrangig ankommt, was gerade die spielentscheidenden Weichenstellungen sind.

Dies herauszufinden, ist keine Geheimwissenschaft: Theoretisch kann man auf fast alles mit dem gesunden Menschenverstand kommen. Leider heißt das nicht automatisch, dass man unter dem Druck der Ereignisse rechtzeitig daran denkt. Deshalb ist es wichtig, sich im Vorfeld damit auseinanderzusetzen, was im Zuge einer Integration auf einen zukommt.

Zwar wird auch die beste Vorbereitung nicht verhindern, dass Sie die eine oder andere Überraschung erleben, aber sie kann Ihnen sehr wohl dabei helfen, auf wichtige Entwicklungen gefasst zu sein, klare Prioritäten zu setzen und entsprechend weniger Zeit und Nervenkraft zu brauchen, um unerwartete Herausforderungen zu durchdenken und richtig darauf zu reagieren.

Bei dieser mentalen Vorbereitung, der richtigen Analyse der Lage und der Entwicklung eines tragfähigen Integrationskonzepts unterstützt Sie dieses Buch. Falls Sie noch wenig Integrationserfahrung haben, wird es Ihnen helfen, sich damit vertraut zu machen, was auf Sie zukommt oder zukommen könnte; falls Sie bereits einige einschlägige Erfahrungen besitzen, können Sie es nutzen, um Ihr Bild zu vervollständigen und Ihre Einschätzungen mit den meinen abzugleichen.

Was heißt »systemische« Post-Merger-Integration?

Bei Fusionen und Übernahmen in Systemen zu denken und deren Wechselwirkungen zu untersuchen, ist keine unnötige akademische Verkomplizierung des Themas, es ist von erheblichem praktischem Nutzen. Denn *ein* zentraler Grund dafür, dass Integrationen so komplex sind und zuweilen auch tückische Überraschungen mit sich bringen, ist, dass hier verschiedene Systeme im Spiel sind, die aufeinander einwirken. Es ist nützlich, sie zu kennen und im Blick zu haben.

Eine Übernahme oder Fusion ist zunächst ein Ereignis des **(mikro)ökonomischen Systems**: Sie findet hauptsächlich (wenn auch nicht ausschließlich) aus ökonomischen Gründen statt und soll in erster Linie ökonomischen Zielen dienen – was vor allem heißt, sie soll Synergien realisieren (→ Kap. 3). Um damit erfolgreich zu sein, muss man die Regeln und Gesetzmäßigkeiten des (mikro)ökonomischen Systems verstehen und das Vorgehen bei der Integration daran ausrichten. Insofern ist es verständlich, wenn die allermeisten Abhandlungen über Post-Merger-Integration sich vorrangig mit dieser ökonomischen Perspektive befassen.

Aber zugleich haben Fusionen und Übernahmen eben auch Auswirkungen auf eine Reihe anderer Systeme und erfahren Rückwirkungen von ihnen. Da ist zum ersten das **makroökonomische System**: Fusionen und Übernahmen finden ja in einer Wettbewerbslandschaft statt und nicht im luftleeren Raum – und in der Regel ist sogar ihr explizites Ziel, diese Wettbewerbslandschaft zum eigenen Vorteil zu verändern. Man darf davon ausgehen, dass dies den betroffenen Wettbewerbern nicht gleichgültig sein wird.

Dementsprechend gewagt ist es, das makroökonomische Umfeld zu ignorieren und stillschweigend davon auszugehen, dass die Wettbewerber passiv dabei zusehen werden, wie das fusionierende Unternehmen seine Integration vollzieht. Man sollte sich besser nicht darauf verlassen, dass sie die Zeit untätig verstreichen lassen, bis ihr fusionierender Konkurrent sich berappelt hat und ihnen mit neuer

Stärke entgegentritt, dass sie nichts unternehmen, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit in der sich verändernden Landschaft zu stärken – ja, dass sie nicht auf die Idee kommen werden, dessen Phase der fusionsbedingten Selbstbeschäftigung dazu zu nutzen, um ihn gezielt anzugreifen, um ihm Kunden, Schlüssellieferanten und wertvolle Mitarbeiter abzujagen (→ Kap. 4).

Auch die Kunden und Lieferanten zählen zum makroökonomischen System. Für sie ist die Fusion oder Übernahme eines wichtigen Lieferanten bzw. Kunden ebenfalls beunruhigend. Immerhin könnte sie eine Zäsur in den bisherigen Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen – im schlimmsten Fall eine Beendigung der Zusammenarbeit oder eine empfindliche Verschlechterung der Konditionen. Je intensiver die bisherige Geschäftsbeziehung war, desto mehr Grund zur Sorge haben sie – und damit zum proaktiven Handeln. Umso erstaunlicher, dass diese Perspektive in vielen Lehrbüchern allenfalls am Rande gestreift wird.

Einfluss übt auch das **juristische System** aus – nicht nur, weil es die Rahmenbedingungen für die Transaktion setzt und die Gestaltungsmöglichkeiten für alle Beteiligten absteckt, bis hin zu der bei großen Fusionen und Übernahmen erforderlichen und oft ziemlich zeitraubenden Genehmigung der Kartellbehörden.

Auch für die Post-Merger-Integration selbst ist das Rechtssystem von Bedeutung, beginnend mit den – teils ziemlich ärgerlichen – Einschränkungen für die interne Kommunikation, die sich aus den strengen Regeln zum Insider-Trading ergeben (→ Kap. 22.1), bis hin zu den Bestimmungen zu Betriebsänderungen (→ Kap. 26) und Betriebsübergang (→ Kap. 27), welche zumindest für Merger gelten, für die deutsches Recht maßgeblich ist.

Erhebliche Turbulenzen lösen Fusionen und Übernahmen schließlich im **sozialen System** aus – oder genauer, in den sozialen Systemen, denn es sind ja immer mindestens zwei Organisationen von einem Merger betroffen. Auch sie halten nicht still, bis die Integration vorüber ist, sondern entfalten ihre eigene Dynamik. Betriebsräte protestieren gegen den Merger und fordern ihre Mitbestimmungsrechte ein (→ Kap. 5.1), Führungskräfte haben plötzlich mehr Zeit für die Anrufe von Headhuntern (→ Kap. 4.6), die Beschäftigten aller Ebenen diskutieren sorgenvoll, was da auf sie zukommt, tauschen die jüngsten Gerüchte und Spekulationen aus und rücken vorsorglich enger zusammen (→ Kap. 11.1).

Die Folge ist eine ausgeprägte Innenorientierung, die das Tagesgeschäft beeinträchtigen kann, bei der aber vor allem die Aufmerksamkeit für Markt und Wettbewerb zu kurz kommt. Die Folge ist aber auch eine geradezu reflektorische Kontrastverstärkung (→ Kap. 10.4) und Lagerbildung (→ Kap. 11), die keinerlei bewusstes Kalkül erfordert, sich aber dennoch schnell zum schwersten Hindernis für die kulturelle Integration (→ Kap. 29) entwickeln kann.

Das strahlt auch auf die **individuelle Ebene** ab: Jeder Mitarbeiter und erst recht jede Führungskraft denkt darüber nach, was die Übernahme oder Fusion für

sie und ihren weiteren Berufs- und Karriereweg bedeutet. Und es ist völlig natürlich, dass dabei die Ängste im Vordergrund stehen und nicht die Chancen (→ Kap. 6). Etliche Mitarbeiter – und nicht die schlechtesten! – ergeben sich nicht bloß in Ängsten und Befürchtungen, sondern nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand und greifen zu, wenn ihnen ein anderer Job angeboten wird (→ Kap. 12). Was wiederum – im externen System – Headhunter anlockt, die wissen, dass sie in fusionierenden und übernommenen Unternehmen leichte Beute finden (→ Kap. 4.6)

Die Systemdynamik zum Positiven beeinflussen

Einer der zentralen Gründe, weshalb viele Fusionen und Übernahmen scheitern, ist, dass die Verantwortlichen für die Integration ausschließlich oder überwiegend das mikroökonomische und allenfalls noch das juristische System im Blick haben und die von dem Merger ausgelösten Turbulenzen in den anderen Teilsystemen so lange ignorieren, bis es zu spät ist.

Deshalb legen wir in diesem Buch das Augenmerk ganz bewusst auf die oft übersehenen anderen beteiligten Systeme und ihre Wechselwirkungen (Meadows 2008). Dabei wollen wir nicht nur darstellen, wie sie sich gegenseitig beeinflussen, sondern vor allem herausarbeiten, was Sie als Integrationsverantwortliche aktiv tun können, um diese Dynamik zum Positiven zu beeinflussen oder zumindest schädliche Wechselwirkungen einzudämmen. Wir werden dies tun, ohne allzu viel auf Begrifflichkeiten aus Systemtheorie und Systemdynamik herumzureiten. Denn man kann eine systemische Perspektive einnehmen, ohne in jedem zweiten Satz das Wort »systemisch« zu verwenden.

Dabei geht es nicht um eine Umkehr der Perspektiven. Unser Ansatz ist nicht, die »weiche Seite« der Post-Merger-Integration in den Mittelpunkt zu stellen und zu erläutern, wie man Fusionen und Übernahmen mit möglichst wenig Schmerzen und emotionaler Dramatik managen kann. Das ökonomische System ist und bleibt der Treiber: Wenn es primär um die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der sozialen Systeme ginge, wäre es das Beste, auf Fusionen und Übernahmen ganz einfach zu verzichten.

Für eine erfolgreiche Post-Merger-Integration muss man die anderen betroffenen Systeme mit im Blick haben: Man muss abschätzen, wie sie reagieren werden, und man muss die eigene Vorgehensweise so ausrichten, dass man gestaltend mit der sozialen Dynamik innerhalb und außerhalb des Unternehmens umgeht, statt sie sich selbst zu überlassen – und ihr früher oder später zum Opfer zu fallen.

Wie Sie dieses Buch optimal nutzen

Dieses Buch besteht aus fünf Teilen – und die einfachste Form der Nutzung ist, dieser Struktur zu folgen. Sie können sich aber auch vom Inhaltsverzeichnis oder dem Register leiten lassen, um gezielt auf Themen zuzugreifen, zu denen Sie

gerade Informationen suchen. Die einzelnen Kapitel sind so geschrieben, dass man sie jeweils auch für sich lesen kann.

Wenn Sie sich zuerst einen schnellen Überblick verschaffen wollen, beginnen Sie mit den **Kästen »Wichtigste Ergebnisse und Schlussfolgerungen«**, die am Ende eines jeden Kapitels stehen. Sie helfen Ihnen dabei, das »Big Picture« im Blick zu behalten und sich immer wieder bewusst zu werden, was jeweils die spielentscheidenden Themen und Leitgedanken sind.

Falls Sie noch wenig Integrationserfahrung haben, empfehle ich Ihnen, das gesamte Buch zu lesen oder zumindest zu überfliegen. Denn gerade als Ungeübter erlebt man bei Integrationsprozessen die eine oder andere unliebsame Überraschung – und da wäre es ausgesprochen ärgerlich, wenn Sie erst im Nachhinein feststellen würden, dass genau diese Überraschung in einem der Kapitel beschrieben ist, die Sie überblättert haben.

Im **Teil I** geht es um das **ökonomische System**. Hier bringen wir Licht in den englisch-deutschen Begriffswirrwarr, der sich rund um Fusionen, Übernahmen und Integrationsprozesse rankt. Anglizismen lassen sich im Bereich der »Mergers & Acquisitions« nicht vermeiden, weil das ganze Themenfeld stark von den Sitten und Gebräuchen des angloamerikanischen Sprachraums geprägt ist – und dementsprechend auch seine Begriffe dort oft ihren Ursprung haben. Auch wenn Ihnen das »Denglisch« ebenso auf die Nerven geht wie mir: Die zentralen Begriffe müssen Sie kennen und verstehen, um mitreden zu können (zumal eine Fachsprache ja immer auch dazu dient, die »Eingeweihten« von den Laien abzuheben).

Weiter geht es im ersten Teil darum, weshalb die *Erwartungen des Kapitalmarkts* für die Integration insgesamt eine größere Rolle spielen, als Ihnen vielleicht bewusst ist, weshalb Synergieeffekte eine so zentrale Bedeutung haben und weshalb sich bei Fusionen und Übernahmen in aller Regel ein »*Fenster der Verwundbarkeit*« öffnet, das Sie im Interesse Ihres Unternehmens möglichst rasch und nachdrücklich schließen sollten.

In **Teil II »Fusionen managen heißt Emotionen managen«** geht es um die Logik der sozialen Systeme. Er handelt von den emotionalen Turbulenzen, die eine Fusion oder Übernahme begleiten. Integrationsprozesse wären ja auch schon komplex genug, wenn die Leute nicht wären – sie sind aber da, fürchten um ihre Zukunft und sind entsprechend nervös und damit von ihren Aufgaben abgelenkt.

Mit anderen Worten, neben den ganzen fachlichen Aufgaben von IT-Integration bis Produktbereinigung besteht eine zentrale Aufgabe des Integrationsmanagements darin, den verunsicherten Mitarbeitern und Führungskräften möglichst rasch Klarheit über ihre Zukunft zu geben, ihnen unnötigen Stress zu ersparen sowie die Kulturen zu integrieren, damit das fusionierte Unternehmen so bald wie möglich wieder voll handlungsfähig ist. Dafür ist es nützlich, wenn

man versteht, welche *Emotionen* ein Merger bei den Übernommenen wie auch bei den Übernehmern auslöst und auf welche typischen Verhaltensmuster man daher gefasst sein muss.

Zugleich sind auch Ihre *Kunden und Lieferanten* beunruhigt – und zwar umso mehr, je wichtiger Ihr Unternehmen für sie als Zulieferer oder Kunde ist. Das geht bis zu dem Stehimbiss gegenüber, dessen Inhaber sich angesichts der angekündigten Übernahme überlegt, ob er trotzdem in eine Renovierung oder Erweiterung investieren soll. Kritisch sind aber natürlich vor allem Schlüssellieferanten und Großkunden. Denn die werden nicht damit leben können und wollen, in der Luft zu hängen. Früher oder später – erfahrungsgemäß eher früher – machen sie ihren Plan B und gehen daran, ihn umzusetzen.

In **Teil III »Die gestörten Systeme stabilisieren«** geht es um die **Weichenstellungen für eine erfolgreiche Integration**, die im Vorfeld der eigentlichen Post-Merger-Integration getroffen werden müssen. Zentral ist dabei die Frage, wie Sie das fusionierende Unternehmen schnellstmöglich wieder arbeitsfähig bekommen. Denn Markt und Wettbewerb gewähren Ihnen keine Pause, bis Sie die Fusion oder Übernahme bewältigt haben.

Eine Schlüsselrolle spielt in diesem Zusammenhang die *Integrationstiefe*. Dabei ist es wichtig, sich nicht selbst eine Falle zu stellen: Wenn man schon ein Unternehmen gekauft hat, neigt man gefühlsmäßig dazu, es auch vollständig zu integrieren. Doch es lohnt sich, sehr genau zu prüfen, ob eine vollständige Verschmelzung tatsächlich die beste Lösung ist.

Von zentraler Bedeutung ist weiter die Entscheidung über die *Integrationsstrategie*, das heißt die Frage, ob Sie das übernommene Unternehmen und seine Mitarbeiter einfach in Ihre Strukturen eingliedern oder ob Sie einen »Merger of Equals« anstreben. Bei näherer Betrachtung wird klar, dass die vielbeschworene Fusion unter Gleichen, obwohl sie in der Theorie so schön klingt, in der praktischen Durchführung allzu oft zum Alptraum wird.

Worauf wir in diesem Buch nicht eingehen, ist die ganze fachliche und technische Seite der Integration, von der Zusammenführung des Rechnungswesens und der IT über die Neustrukturierung des Vertriebs bis hin zu der Integration der Produktion, der Entwicklung und des Kundendienstes – und was immer noch für branchen- oder unternehmensspezifische Funktionen vorhanden und daher möglicherweise zu integrieren sind.

Der Grund dafür ist natürlich nicht, dass dieser fachliche und technische Teil für den Integrationserfolg unerheblich wären – im Gegenteil: Wenn die Zusammenführung der Funktionen und Funktionsbereiche nicht gelingt, hilft auf lange Sicht auch die beste Kommunikation nichts. Dann bleibt das Unternehmen auf Dauer nur eingeschränkt handlungsfähig, und das verkraftet die Moral nicht lange, gleich wie empathisch und aufmerksam Sie den sozialen Prozess gestalten.

Aber diese fachlichen und technischen Fragen sind hochgradig branchen- und unternehmensspezifisch: Da kommt es in einer Bank oder Versicherung auf ganz andere Dinge an als in einem produzierenden Unternehmen oder im Dienstleistungsgewerbe. Zugleich sind diese Fragen in aller Regel zentraler Bestandteil der Akquisitionsstrategie, weil von hier ja die Synergien herrühren. Es ergäbe nicht viel Sinn, ein Unternehmen zu kaufen, ohne eine klare Vorstellung davon zu haben, was man damit machen möchte und wie man seine Funktionen mit denen des eigenen zusammenführen will, um Kosten- und Marktsynergien zu erzielen.

Teil IV »Integration-Management in der Praxis« ist der umfangreichste Teil des Buchs. Er handelt davon, wie Sie konkret vorgehen und worauf Sie achten sollten, um zwei bislang getrennte Unternehmen zusammenzuführen. Das beginnt damit, das *Integrationsprojekt* sorgfältig vorzubereiten und es gut zu starten. Ein Schlüsselthema sind naturgemäß die *Stellenbesetzungen*, denn solange die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht wissen, was aus ihnen wird und ob sie überhaupt einen Platz in der neuen Struktur haben, sind sie unweigerlich mehr mit sich selbst und der eigenen Zukunft beschäftigt als mit dem Tagesgeschäft.

Dabei muss auch die arbeitsrechtliche Seite bedacht und korrekt abgewickelt werden. Dafür muss unter anderem geklärt werden, ob die Integration, sofern sie unter deutsches Recht fällt, einen »Betriebsübergang« im Sinne des § 613a BGB darstellt. Da Fusionen und Übernahmen häufig mit Personalabbau verbunden sind, müssen in Deutschland die Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes eingehalten werden, wenn man nicht viel Zeit, Energie und Vertrauen mit arbeitsrechtlichen Streitigkeiten verlieren will. Dazu zählt in aller Regel auch das Aushandeln eines *Interessenausgleichs und Sozialplans* mit dem Betriebsrat.

Generell ist gute *Kommunikation* ein Erfolgsgeheimnis erfolgreicher Integration. Das gilt nicht nur intern, sondern auch gegenüber *Kunden und Lieferanten*. Denn auch die brennen darauf zu erfahren, was die Fusion oder Übernahme für sie bedeutet. Und Sie können sich darauf verlassen, dass Ihre Wettbewerber ihr Möglichstes tun werden, um Gerüchte zu streuen und Ihnen alles abspenstig zu machen, was wertvoll ist und eigenständige Entscheidungen treffen kann – insbesondere Kunden und Schlüsselmitarbeiter.

Sobald die Strukturfragen und Stellenbesetzungen einigermaßen unter Dach und Fach sind, stellt sich das Thema der *kulturellen Integration*. Aber wirklich erst dann, denn solange die Leute nicht wissen, wo ihr künftiger Platz ist bzw. ob sie überhaupt noch einen Job haben, ist an eine kulturelle Integration überhaupt nicht zu denken. Allerdings muss von Anfang an einer *Lagerbildung* ebenso vorgebeugt werden wie einer Ausgrenzung der neu hinzugekommenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Denn sonst ist es eine Frage der Zeit, bis die Leistungsträger des übernommenen Unternehmens den Sirenengesängen der Headhunter erliegen und der Reihe nach abwandern.

Auch wenn Kultur-Workshops nützlich sein können, am besten gelingt die kulturelle Integration, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte beider Seiten zusammenarbeiten *müssen*, um gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Wenn es aus ihrer subjektiven Perspektive sinnvoller ist, zu kooperieren, als Grabenkriege zu führen, werden sie genau dies tun. Zentral ist daher, die Rahmenbedingungen des Handelns entsprechend zu gestalten. Deshalb trägt ein anspruchsvolles Ziel, für das der Einsatz aller Kräfte erforderlich ist, mehr zur Integration bei als langwierige Diskussionen über Werte oder die Erarbeitung von Leitbildern.

So wichtig die kulturelle Integration für den Erfolg eines Mergers ist, das strategische Potenzial der Unternehmenskultur ist damit noch nicht ausgereizt. Statt es einfach der Organisationsdynamik zu überlassen, welche neue Kultur sich im Laufe der Zeit herausbildet, liegt eine große Chance darin, sie durch eine *aktive Kulturgestaltung* konsequent auf die künftige Unternehmensstrategie auszurichten.

Dummerweise läuft es auch bei Integrationen nicht immer so, wie man es sich gedacht hat – sei es, weil man Fehler gemacht oder Wichtiges übersehen hat oder auch nur, weil andere Mitspieler, die für die Integration mitverantwortlich sind, Entscheidungen treffen oder Spielzüge machen, die entweder von Anfang an fragwürdig sind oder sich im Nachhinein als falsch erweisen. Schneller als erwartet findet man sich dann in einer Situation wieder, in der die Integration schief läuft. Es hilft wenig, heroisch zu beschließen, dass so etwa unter keinen Umständen vorkommen darf. Es kommt vor. Und dann hilft nur noch ein *Krisenmanagement*.

Hoffen wir, dass Sie das betreffende Kapitel nicht brauchen. Doch für den Fall, dass Sie es brauchen sollten, ist es da.

Gleich wie das Integrationsprojekt verlaufen ist, den Abschluss sollte eine gemeinsame *Auswertung* bilden. Eine »Lessons-Learnt«-Sitzung dient zum einen dazu, aus individuellen Erfahrungen ein gemeinsames Lernen zu machen – was besonders wichtig ist, wenn weitere Akquisitionen geplant sind, aber auch ansonsten von Nutzen ist. Zum anderen dient sie dazu, das Projekt sauber abzuschließen, was der Psychohygiene aller Beteiligten zuträglich ist, vor allem wenn dabei auch eine Würdigung der geleisteten Arbeit erfolgt und der Abschluss vielleicht im Rahmen eines gemeinsamen Abendessens gefeiert wird.

Und schließlich ist eine Integration, auch wenn man fast alles richtig macht, eine gewaltige Menge an Arbeit und zudem eine erhebliche nervliche Belastung. Wer daran mitarbeitet, muss deshalb auch darauf achten, dass seine eigenen Bedürfnisse und sein Privatleben dabei nicht völlig unter die Räder kommen. Daher geht es im **Teil V** um das Teilsystem Individuum und das **Integrationsmanagement in eigener Sache**. Da sich für die emotionale Verfassung der Integrationsverantwortlichen normalerweise niemand sonderlich interessiert, ist es ein legitimer Abschluss des Buchs, sich diesem Thema explizit zu widmen und persönliche *Überlebensstrategien* zu erörtern.

Teil I:

**Die Logik des ökonomischen
Systems – Mehrwert durch
Zusammenschlüsse**



Fusionen und Übernahmen finden in einem Wettbewerbsumfeld statt, und den Wettbewerbern kann es nicht gleichgültig sein, wenn sich zwei ihrer Konkurrenten zusammenschließen und dadurch zumindest potenziell deutlich an Stärke gewinnen. Sie müssen daher reagieren – und diese Reaktionen können unter Umständen erhebliche Rückwirkungen auf den Verlauf und den Erfolg der Integration haben. Denn während der Post-Merger-Integration ist ein Unternehmen verwundbarer als sonst, und dieses »Fenster der Verwundbarkeit« gilt es schnellstmöglich wieder zu schließen.

Erhebliche Auswirkungen auf den Verlauf und die Dynamik von Integrationen hat auch eine weitere externe Instanz, nämlich die Eigentümer bzw. der Kapitalmarkt. Beide beobachten den Fortgang der Integration aufmerksam und kritisch, und wenn ihnen nicht gefällt, was sie da sehen, setzen sie den Vorstand des fusionierenden Unternehmens unter Umständen massiv unter Druck, was wiederum in aller Regel nicht ohne Folgen für das gesamte Unternehmen und insbesondere für das Integrationsprojekt bleibt.

Hier zeigt sich zum ersten Mal der praktische Nutzen der systemischen Perspektive: Wer nur auf das fusionierende Unternehmen selbst schaut, kann leicht zu falschen Schlussfolgerungen kommen. Um das optimale Vorgehen bei einer Integration zu bestimmen, ist es unerlässlich, die Wechselwirkungen mit den externen Teilsystemen »Eigentümer/Kapitalmarkt«, »Wettbewerber« sowie »Kunden/Lieferanten« zu verstehen.

Wir beginnen diesen Teil des Buches mit einer Klärung der Begriffe. Denn wie jedes Fachgebiet haben auch »Mergers & Acquisitions« (Fusionen und Übernahmen) ihre eigene Fachsprache, und es ist notwendig, deren wichtigste Vokabeln zu beherrschen. Dabei geht es nicht nur darum, die Begriffe zu verstehen und richtig zu verwenden, sondern auch darum, ihren ökonomischen bzw. juristischen Hintergrund zu kennen.

Ein Schlüsselbegriff lautet **Synergieeffekte**. Ihm widmen wir ein eigenes Kapitel, weil sich bei Fusionen und Übernahmen letztlich alles um dieses Thema dreht.