

HBC Newsletter

Neues zum Thema Unternehmensfusionen

Ein Wort der Redaktion

Warum noch einen Newsletter produzieren? Das war die erste Frage in unserer Redaktionskonferenz. Nach langen Diskussionen über Sinn und Zweck haben wir uns dafür entschieden, eine unregelmäßige Publikation herauszubringen. In ihr wollen wir die Gelegenheit nutzen, aktuelle Themen aus der Unternehmenswelt und der Beratung aufzugreifen. Wir, d.h. die Partner im Hamburger BeraterContor, sind natürlich parteiisch und eigennützig in unseren Absichten. Uns geht es darum, unseren Gesprächspartnern Interessantes in komprimierter Form nahe zu bringen. Und es geht uns darum, aktuelle Themen, Trends, Meinungen über „heiße“ Fragestellungen aus dem Unternehmensalltag aufzugreifen. Damit wollen wir Sie, unsere Leser, informieren, sensibilisieren, wenn es klappt vielleicht auch wach rütteln. Ihren Blick zu

schärfen für Dinge, die für Ihren Unternehmensalltag wichtig sein könnten, das ist unser Anspruch. Wie wir Schwerpunkte setzen wollen, das wird sich im Laufe der Zeit erst zeigen, da sind wir sozusagen flexibel in

unseren Ansätzen. Mal sollten unsere Newsletter ein Schwerpunktthema aufgreifen, mal werden wir sicher Vermischtes bringen, je nach Tagesform.

Lassen Sie sich überraschen, und wenn wir von Ihnen Feedback oder Beiträge bekommen, dann haben wir den richtigen Weg gewählt. Dann könnte sich unser Newsletter als kleines aber feines Forum für die Themen entwickeln, die Ihnen auf den Nägeln brennen und die uns ein Anliegen in der Beratung sind. Unser Newsletter soll Sie direkt über Mailings erreichen, parallel werden wir ihn in unsere Internet-Präsenz als Download einbinden. Los geht's!



Leitthema dieser Ausgabe:

Unternehmensfusionen und wie man damit umgeht

06.08.2002

Themen in dieser Ausgabe:

<i>Ein Wort der Redaktion</i>	1
<i>Wer ist an Fusionsprozessen beteiligt?</i>	1
<i>Neues von der Fusionsfront</i>	3
<i>Die Gerüchteküche als fusionsspezifische Fallgrube</i>	6
<i>Literaturhinweise</i>	7
<i>Wer wir sind</i>	7
<i>Impressum</i>	7

Wer ist in Fusionsprozessen beteiligt?

Eine interessante Frage, der es nachzugehen lohnt. In zahlreichen Publikationen über Schlüsselfaktoren von Fusionsprozessen findet man eine deutliche Konzentration, um nicht zu sagen Beschränkung auf Kernthemen wie Due Diligence (wie, was, wer). Ebenso liegt der überwiegende Betrachtungswinkel auf der Pre- und Mergerphase. Was dort an Erfolg versprechenden Aktivitäten und Maßnahmen nötig ist, wird ausführlich behandelt.

Und wenn man an diesen Stellen überhaupt über Themen wie Integration, Unternehmenskultur o. ä. spricht, dann verweist

man diese Fragen in die Post-Merger-Phase.

Wir haben ein schönes Beispiel dafür gefunden, das in dieser oder sinngemäßer Form durch zahlreiche Publikationen der Fakten-Fraktion geistert: **siehe Abbildung 1.**

Würden Sie als Verantwortlicher nach dieser Darstellung auf die Idee kommen, dass mehr getan werden muss, als sich die hier aufgezeigte Expertise zur erfolgreichen Abwicklung des Fusionsprozesses zu beschaffen? Wohl nicht.

Und noch ein Punkt: die Darstellung suggeriert, dass wichtige

Hard Facts von den beteiligten Experten abgedeckt sind. Schaut man sich die Legende genauer an, stellt man fest, dass die dunkelgrauen Felder sog. Expansionsbereiche sind. Das soll bedeuten, dass die jeweiligen Experten für sich reklamieren, dort sachkundig assistieren zu können/ zu wollen. Ob das gut geht, und die erhofften Ergebnisse bringt, sollten Sie erst dann beurteilen, wenn Sie unsere Kernkritik kennen:

Wo wird in dieser Darstellung etwas zu notwendigen organisatorischen und un-

Hamburger
BeraterContor -
Lotsen für Ihren
Unternehmenserfolg

ternehmenskulturellen Maßnahmen aufgezeigt?? Nirgends! Und jetzt schauen Sie sich bitte die folgende Darstellung an (Abbildung 2):

Faktoren vor einer Fusionsentscheidung zu beachten sein sollten. Der Ansatz ist schon richtig, nur, ein rundes System wird erst daraus, wenn der gesamte Fusions-

wicklung durchgeführt wird. Und warum diese Mühe? Hierzu ein Blick auf eine Untersuchung des Institute for Merger & Acquisition/ Universität Witten/Herdecke:

Beteiligte Berater am Merger

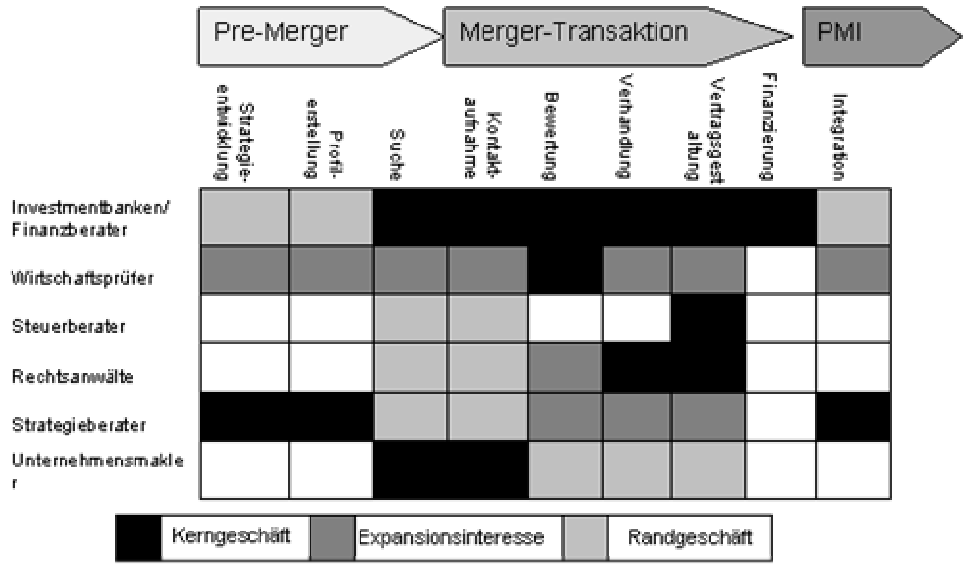


Abbildung 1: Welche Experten beim Merger mitmischen

Bezeichnend ist, dass diese Darstellung in ursprünglicher Form eine Aktionsanleitung für die Durchführung der Due-Diligence sein soll, also den Fokus darauf richtet, welche Wertbildenden

prozess so verzahnt und unter Einbezug der Faktoren Unternehmenskultur, Werte, Visionen, Strategien sowie einem Organisationsansatz im Sinne der Organisationsent-

(siehe Abb. 3) .Eindeutig: Nach wie vor sind Hauptfehler die unzureichende Einbindung der Mitarbeiter, mangelnde Kommunikation und Vernachlässigung der Kultur-aspekte.



Die Fusion kommt, die High Potentials gehen

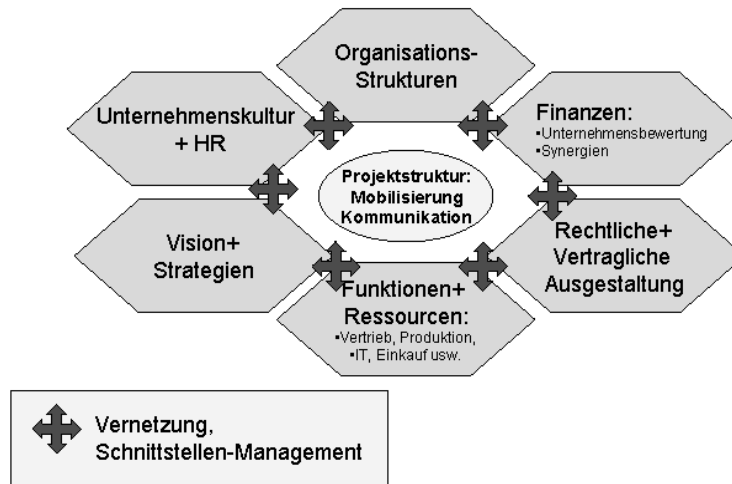


Abbildung 2: So läuft eine vernetzte Fusion

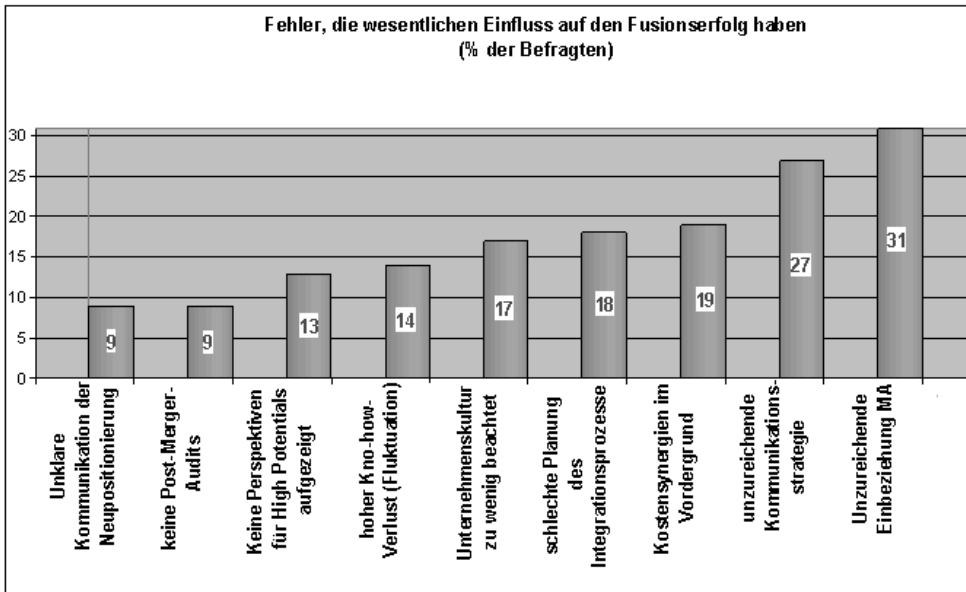


Abbildung 3: wesentliche Fehler nach Witten/Herdecke

Neues von der Fusionsfront

Redaktion:

Herr Behrend, Sie begleiten als Senior-Berater seit Jahren Unternehmen in Veränderungsprozessen, in der letzten Zeit häufiger in Fusionsprozessen, z.B. in der Energiebranche. Hat die intensive Diskussion der Fusionsrisiken und Misserfolgsgründe mittlerweile zu einer Verbesserung der Erfolgsquoten geführt?

BB: Nein, keinesfalls. Für alle sorgfältigen Beobachter der Fusionswelle der letzten Jahre ist es ja zwar eine Binsenweisheit, dass 60 % aller Fusionen an der Missachtung der so genannten Soft Facts scheitern, dass hier die Unternehmenskultur eine besonders wichtige Rolle spielt. Darauf wurde in den letzten Jahren in Presseberichten, wissenschaftlichen Untersuchungen und Erfahrungsberichten beteiligter Berater immer wieder hingewiesen.

Redaktion: *Dann sollte man doch glauben, dass die Top-*

Manager fusionierender Unternehmen daraus nützliche Schlussfolgerungen gezogen haben und schon möglichst früh neben der traditionellen Mergerplanung auch Maßnahmen zur Förderung der Integration beider Fusionspartner initiieren?

BB: Leider, muss man sagen, meistens NEIN! Im Gegenteil, wir erleben unverändert Reakti-



Redakteurin Karin Will im Gespräch mit Bengt Behrend

onen auf der Top-Management-Ebene: „Wir haben ein Projektteam mit einem externen M&A-Berater eingesetzt, die müssen erst mal die organisatorischen und strategischen Planungsthe-

men klären. Wenn wir damit durch sind, schauen wir mal...! Es gibt zu wenig Sensibilität für das notwendige Change Management .

Redaktion *Heißt das, dass die mahnenden Hinweise und Ratschläge der Change-Berater ungehört verhallen?*

BB: So scheint es in der Tat. Wir externen Change-Berater, denen man ja verständlicher-

weise ein gewisses Eigeninteresse nachsagen kann, sind da aber nicht allein. Den intern für dieses Thema verantwortlichen HR- Managern geht es meist nicht viel besser. Sie sind ja die ersten, die die Vorstände davon zu überzeugen versuchen, dass der HR-Bereich schon von Beginn an im Fusionsprozess beteiligt sein muss und dass es mit M&A nicht getan ist. Sie holen sich da als erste einen Korb und werden auf die Post-Merger Phase verwiesen.

Was sagt der Change-Management-Berater zum Thema Fusionen? Unsere Redaktion führte ein Interview mit einem Senior-Berater vom Hamburger BeraterContor



Fusion: Sie bauen ein neues, schöneres Haus, nicht nur das Fundament, auch die Statik muss stimmen!

Change-Management ist tatsächlich kein soft-facts-Schmusekurs, sondern knallhartes Kostenmanagement, es geht um die Effizienz und den Erfolg der Fusion !

Fortsetzung: Neues von der Fusionsfront

Redaktion: *Worauf führen Sie das zurück?*

BB: Vorstände fusionierender Unternehmen stehen oft unter immensem Druck. Sie sind mit der idealtypischen Modellierung neuer Geschäftsprozesse, der Kalkulation von Soll-Kennziffern für Cash Flow, ROI und der Aufdeckung von Synergiepotenzialen zur Rechtfertigung der Fusion beschäftigt. Es scheint, als seien sie „wie Kaninchen vor der Schlange“ hypnotisiert von den Forderungen der Aktionäre nach „Fakten, Fakten, Fakten“. Die mahnenden Empfehlungen von Change Agents und internen HR-Experten zu einer notwendigen Integrationsplanung werden dann wider besseren Wissens und trotz wissenschaftlicher Erkenntnisse nur noch als unnötige weitere Belastung empfunden.

Redaktion: *Äh... wie meinen Sie das?*

BB: Sie wissen doch, dass die meisten unserer Top-Manager sich lieber mit Fakten beschäftigen. Das entspricht ihrer Ausbildung und dem bisher gültigen Bild einer Top-Führungskraft. Da bewegen sie sich auf sicherem Boden, damit kennen sie sich aus. Natürlich wissen sie, dass Fusionen bei ihren Mitarbeitern Verunsicherungen und Ängste auslösen. Insofern hat das Negieren typischer emotionaler Reaktionen vermutlich etwas mit eigener Unsicherheit, Konfliktverdrängung und -vermeidung zu tun. Die vielen Misserfolge von Fusionsprozessen, die durch eine solche Haltung provoziert werden, weisen auf Führungsfehler hin.

Redaktion: *Können Sie uns erläutern, was die Führung in Fusionsprozessen so besonders schwierig macht?*

BB: Zunächst einmal fusionieren die meisten Menschen, die in Unternehmen gestaltend arbeiten, ja nicht öfter als 1-2 mal in ihrem Berufsleben, da fehlt natürlich den Meisten die konkrete Erfahrung. Fusionsprozesse sind besonders komplex und

jederzeit für unvorhersehbare Überraschungen gut. In einer sehr komprimierten Zeit müssen viele unterschiedliche Dinge parallel vernetzt analysiert, entwickelt und umgesetzt werden. Echtes Leadership ist vonnöten. Das ist aber eben nicht nur sachliches, analytisches Denken/ Vorgehen und die Fähigkeit, auch schwierige Entscheidungen zu treffen und zu erläutern. Es erfordert vor allem, eine Vision für das neue gemeinsame Unternehmen zu entwickeln und diese mit Herz und Verstand so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter dafür mobilisiert werden. Und dazu ist nicht nur ein Grundverständnis für die Sorgen und Unsicherheiten der Menschen in den beteiligten Unternehmen nötig, sondern die Bereitschaft, diese Sorgen angemessen in allen Aktivitäten zu berücksichtigen.

Redaktion: *Welche Qualitäten müssen Top-Manager in dieser Situation aus Ihrer Sicht haben?*

BB: Der Anspruch an sie ist in der Tat hoch. Sie müssen gerade in der Fusion stark, konsequent und Mitarbeiter-orientiert führen. Sie brauchen Gespür für Stimmungen im Unternehmen und für das gruppenspezifische Machbare. Sie müssen echte Gestaltungsmöglichkeiten bieten, und vor allem auch immer wieder den unmittelbaren Dialog suchen. Sie müssen lernen, sich von der Illusion und dem selbst gemachten Druck zu befreien, alles im Griff zu haben und keine Fehler machen zu wollen. Der Erfolgsdruck durch Erwartungen der Gesellschafter, Aufsichtsräte und Kunden ist sicher enorm hoch.

Menschlich kann ich das gut nachvollziehen, wie es in manchen Vorständen aussieht. Aber, wenn sie wirklich erfolgreiche Leader sein wollen, brauchen sie hier den Blick für die Realität **und** die Courage, sich dort Unterstützung zu holen, wo sie sinnvoll ist – intern und extern- also bei ihren HR-Spezialisten im Unternehmen und bei professionellen Change-Beratern.

Redaktion: *Eigentlich müssten doch die in Fusionen beteiligten M&A-Berater ein Eigeninteresse daran haben, dass ihr Teil der Fusionsbegleitung möglichst erfolgreich abgewickelt wird. Sie müssten doch aus den zahlreichen Untersuchungen und Veröffentlichungen auch die Erkenntnisse abgeleitet haben, dass das Bearbeiten der Hard Facts nicht ausreicht?*

BB: Sollte man glauben, ja! Wir können uns des Eindrucks aber nicht erwehren, dass die M&A-Berater-Elite sich durch komplementäre Change-Berater in ihrer idealtypischen Modellierung neuer Geschäftsprozesse, der Kalkulation von Soll-Kennziffern für Cash Flow, ROI und der nüchternen Aufdeckung vermeintlicher Synergiepotenziale gestört fühlen. Aus deren Sicht nicht ganz unverständlich, gebe ich zu, wenn mit Blick auf die Menschen manchmal eine zusätzliche Schleife (wie wir dies nennen) gedreht werden muss. Offenbar scheuen sie die Zeit oder auch die Mühe, ihren Part der Arbeit auch noch mit einer parallel laufenden Integrationsplanung abzustimmen. Das birgt natürlich die Gefahr, dass ihre Geschäftsprozessansätze und Synergiepotenziale auch auf Umsetzbarkeit abgeklopft werden. Und eine neue Organisation lässt sich dann nicht einfach mal eben „über die Köpfe der Beteiligten“, besser- der betroffenen Mitarbeiter hinweg durchbohren.

Redaktion: *Ist das aus Ihrer Erfahrung wirklich so?*

BB: Ja, leider häufig, auch wenn die Lippenbekenntnisse anders klingen. Sie glauben gar nicht, wie schnell die fachlich meist Hochqualifizierte Mannschaft der M&A-Junior Berater mit ihren an der Uni erworbenen „Praxiserfahrungen“ in den

Unternehmen kostbares Porzellan zerschlagen kann. Da werden motivierte Mitarbeiter tief frustriert und kündigen die Mitarbeit. Nichts klappt mehr, was früher Selbstgänger war. Diese Mitarbeiter braucht man aber dringend. Eine Fusion als komplexen Changeprozess auf der HR-Ebene begreifen heißt, **alle** Mitarbeiter und Führungskräfte zur Mitarbeit zu motivieren, ihnen die Chancen der Veränderung aufzeigen, um sie mit im Boot zu behalten.

Redaktion: *Sie plädieren also für die sanfte, menschliche Fusion, bei der niemand seinen Arbeitsplatz verliert und möglichst keine alten Zöpfe abgeschnitten werden? Ist das nicht etwas naiv wenn nicht gar kontraproduktiv? Es geht doch im Kern um knallharte wirtschaftliche Verbesserungen?*

BB: Nein, so passt das nicht zusammen! Erst mal muss ich klarstellen: Auch uns geht es darum, den wirtschaftlichen Erfolg einer Fusion als Nummer 1- Ziel abzusichern. Das muss doch aber nicht heißen, dass wir uns als Wirtschaftsdarwinisten gebärden und die



HBC- Redaktion:

Schlusskonferenz zum Thema Fusionen

wichtigste Ressource im Unternehmen - die Menschen - geringschätzig übergehen. Im Gegenteil, schauen Sie sich die neueren Untersuchungen über Fusionsmisserfolge doch einmal an (Beispiel: Daimler-Chrysler, Deutsche-Dresdner Bank (Versuch), Aventis oder Hypo-Vereinsbank). Alle bestätigen, dass Missachtung der

Human Resources mehr Schaden anrichtet, als der Fusion gut tut. Demotivation, Verlust von High Potentials, Langwährende kulturelle Missverständnisse oder gar Grabenkriege in Belegschaft und Führungsmannschaft sind Sand im Getriebe des fusionierten neuen Unternehmens. Das heißt, die Organisation läuft nicht optimal, so schön sie auch konstruiert sein mag. Und das kostet Geld !! Wollten wir nicht gerade wirtschaftlicher werden, um unsere Unternehmenserfolge nachhaltig zu verbessern und einen höheren Shareholder Value auszuweisen??

Redaktion: *So wird das aber gemeinhin nicht gesehen, liegt das möglicherweise daran, dass Ihre Ansätze gründlich missverstanden werden, wir kommen noch mal auf die alten Zöpfe zurück.*

BB Ach ja, danke für das Stichwort. Natürlich müssen alte Zöpfe fallen, wenn sie nicht mehr taugen, Es geht aber doch darum, WIE das geschieht! Bekannte Probleme im Fusionsablauf sind Geheimniskrämerei und falsche Versprechungen nach dem Motto: „Seid gefälligst ruhig, alle Arbeitsplätze bleiben erhalten“. Menschen haben ein feines Gespür für unglaubliche Aussagen – die Folge sind brodelnde Gerüchte, Ängste, Widerstände bis hin zur inneren Kündigung. Was wir propagieren ist eine vorbehaltlose und offene Informationspolitik,

die allen MA ein realistisches Bild aufzeigt. Das können natürlich nicht nur positive Perspektiven sein. Wir plädieren dafür, dass grundlegende Veränderungen nicht über die Köpfe hinweg gestaltet werden- Top down. Vielmehr sollten die Mitarbeiter Gelegenheit haben, ihre neue Umwelt, ihre neue Kultur mit zu ges-

talten.

Redaktion: *Das klingt ja alles sehr überzeugend, ist dieser Ansatz nicht aber viel zu aufwändig? Fusionen müssen doch schnell umgesetzt werden, schließlich muss das Unternehmen weiter produzieren, seine Kunden bedienen und seine Aktionäre mit ordentlichen Renditen zufrieden stellen?*

BB: Natürlich ist dieser Prozess aufwändig und Zeit ist DER Engpass. Deshalb empfehlen wir ja auch dringend, schon in der Pre-Merger-Phase, spätestens aber in der eigentlichen Merger-Phase mit dem verzahnten Change-Management einzusetzen. Wenn man erst in der Umsetzungsphase mit Integrationsmaßnahmen beginnt, ist oft schon viel Porzellan zerschlagen worden – es sind hohe ‚Demotivationskosten‘ entstanden. Frustration, Misstrauen und Widerstände der Mitarbeiter müssen erst mühsam abgebaut werden, der Prozess wird unnötig verlängert. Noch mal der Hinweis: Change-Management ist tatsächlich knallhartes Kostenmanagement. Offenkundig missverstehen einige Vorstände das als „Schmusekurs“. Was glauben Sie, wie viel Zeit verloren geht, wenn die M&A-Berater Monate gearbeitet und fleißig Porzellan zerschlagen haben und der Vorstand dann die Notbremse ziehen muss, weil der Aufruhr im Unternehmen unbeherrschbar zu werden droht. Dann wird schon mal die ganze M&A-Mannschaft— ungeachtet ihrer sonstigen Qualifikation— gefeuert, das haben wir auch schon erlebt. Und man fängt fast von vorne wieder an. Ein neuer M&A-Berater muss her und wenn der Schock heilsam war, wird dann schnell komplementär ein Change-Berater als Experte für den Integrationsprozess einbezogen.

Redaktion *Zum Abschluss*



Eine Fusion ist kein Solo-Part. Ein stimmiges Konzert wird erst daraus, wenn auch Change-Management-Experten „mitspielen“.

eine Frage: Sie sind viel in Veränderungsprozessen in der Energiewirtschaft tätig gewesen. Da haben Sie sicher Ihre Erfahrungen. Was machen denn aber Fusionspartner in anderen Branchen, es wird ja allenthalben fusioniert?

BB: Energieversorgung ist nur ein Beispiel: Ich glaube, es geht in erster Linie darum, dass –unabhängig von der Branche— grundlegende Veränderungen im

Markt, in den Zukunftsperspektiven immer und überall dieselben Mechanismen in Gang setzen, ob das nun die Banken, die Sparkassen, Versicherungen oder Industrieunternehmen sind. Und für mittlere Unternehmen gilt meist das Gleiche. Die jeweiligen Kulturen mögen unterschiedlich sein. Allen Branchen gemeinsam ist aber, dass zwei gewachsene Kulturen mit ihren Verhaltensweisen und Denkmustern gemeinsam auf die Anforderun-

gen der Zukunft ausgerichtet werden müssen. Und es gilt überall, alle Ressourcen so gut wie möglich zu nutzen. Dafür muss man seine Human Resources einbeziehen. Geht man bei Fusionen so vor, dann klappt's auch deutlich besser.

Redaktion: *Wir danken Ihnen für dieses aufschlussreiche Gespräch!*

Change-Management heißt, zwei Unternehmen mit ihren spezifischen Verhaltensweisen, ihrer „Kultur“ gemeinsam auf die Anforderungen der Zukunft ausrichten

Die Gerüchteküche als fusionstypische Fallgrube

Vorhersehbare Dynamik einer Fusion

M&A-Projekte bedeuten immer grundlegende Veränderungen für alle Mitarbeiter beider Unternehmen. Die Veränderungen verunsichern die Mitarbeiter und lösen je nach Persönlichkeit und Beurteilungsmodus unterschiedlich starke Reaktionen aus (**siehe Abbildung 4**). Die als Merger-Syndrom bezeichneten negativen Folgen einer Fusion können sich auf der Verhal-

teignisses löst emotionale Reaktionen bei den Beteiligten aus und kann in 6 „typischen“ Phasen beschrieben werden:

Erste Phase – Aufregung, Unruhe, Ungewissheit

Zweite Phase - Verdrängung, Verleugnung, Ruhe vor dem Sturm

Dritte Phase – Angst und Auseinandersetzung beim Start der konkreten Umsetzung

Vierte Phase – Entscheidung

tät/Stabilität tritt ein; aber häufig schwelende/verdeckte Konflikte zwischen Personen, Bereichen

Sechste Phase – Akzeptieren der neuen Situation oder/und Gefahr von Nachbeben, „vermeidene“ Konflikte kommen wieder hoch.

Ein professionelles Integrationsmanagement berücksichtigt diese Erkenntnisse aus der Forschung (z.B. Uni Zürich, Bern) und richtet den Change Prozess und das konkrete Vorgehen von vornherein danach aus.

Ausprägungen	Verhaltensweisen
Imaging the worst	Entwickeln MA schon Worst-Case-Szenarien, was geschehen wird ? Brodeln die Gerüchteküche ?
Clash of Cultures	Sehen die MA nur die Unterschiede in Bezug auf Organisation, Art Geschäfte zu machen, Wertvorstellungen und Führungsstile ?
We versus They	Beurteilen die MA die MA des anderen Unternehmens schlecht ? Sehen sie sich als Superior ?

Abbildung 4: Beispiele für Reaktionen auf der Mitarbeiterebene

tensebene bspw. durch nachlassende Arbeitsqualität und Motivation bis hin zur erhöhten Fluktuation auswirken.

Die Dynamik eines solchen

fallen, hektisches Klima, Betroffene empfinden Kontrollverlust/fühlen sich nicht mehr als Herr des eigenen Schicksals

Fünfte Phase – Neue Normali-

Wirkliches Leadership in Fusionen zeigen Führungskräfte, die ihr nüchternes, analytisches Vorgehen mit sensiblem Gespür für das gruppenspezifische Machbare zu verbinden verstehen. Sie erkennen frühzeitig die Anzeichen für das Vorliegen eines Merger-Syndroms und reagieren darauf.

Ein gezieltes Integrations-Management wird leider meist erst in der PMI-Phase gestartet, statt die Chancen bereits in einer frühen Phase zu nutzen. Idealerweise könnte der Start parallel zur Due Diligence vor Vertragsab-

Fortsetzung: Die Gerüteküche....

schluss liegen. Wenn man sich anschaut, welche Berater meist in der Pre-Merger und Merger-Phase eingeschaltet sind, wundert man sich allerdings über die stiefmütterliche Behandlung des Themas nicht mehr.

(siehe Abb. 1, Seite 2)

Interessant ist ein Blick auf die Antworten, die Befragte im „Global PMI Survey“ auf die Frage gegeben haben „Welche Phase beinhaltet das höchste Risiko des Scheiterns“ (siehe Abbildung 5). Sieht man dies, müsste ei-

gentlich endlich ein Umdenken einsetzen.

Fragen Sie sich gerade, wie Ihr Unternehmen mit dem Thema Fusion und Integrationsmanagement umgeht? Wenn ja, könnte bei der Beantwortung der von uns entwickelte Fragebogen eine Hilfestellung bieten. (Siehe unsere Website – Downloads)

Einige der Erfolgsfaktoren möchten wir hier beispielhaft zusammenfassen:

- Sorgfältige Vorbereitung

und Planung der Integration

- Frühe Identifikation und Einbeziehung von Schlüsselpersonen in den Integrationsprozess
- Starke, konsequente und Mitarbeiterorientierte Führung
- Laufende, offene und umfassende innerbetriebliche Kommunikation
- Entwickeln einer Vision für das neu

Impressum:

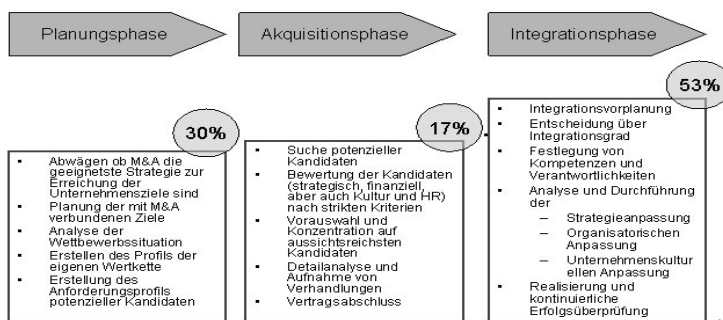
Hamburger BeraterContor GbR
Office und Redaktion:
Hinter den Tannen 10
21509 Glinde
Tel: 040 7107750
Fax: 040 7107756
Mail: info@hbcontor.de

HBC-Newsletter

Ausgabe 1 Jahrgang 2002
Ausgabe 06.08.2002
Redaktion: Karin Will, (ViSP)

Abbildung 5:

Risikofaktoren in den Phasen der Fusion



entstandene Unternehmen als übergeordnete „Roadmap“ U.v.m.

Sind Sie nachdenklich geworden? Wenn ja, freuen wir uns, wenn Sie uns auf Möglichkeiten einer sinnvollen Integrationsplanung persönlich ansprechen.

Und zu guter Letzt:

Wer wir sind:

Das HBC-Netzwerk: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Niemand kann Alles. Deshalb ist die Konzentration auf Kernkompetenzen für uns ein wichtiger Faktor, der den Erfolg unserer Beratung für Sie garantiert. Wir haben unsere langjährig erfolgreiche Kooperation nun auf ein gemeinsames Fundament gestellt und bieten Ihnen eine umfassende Beratung in einem breiten Themen- und Branchenspektrum. Mit der

Bündelung unserer Kompetenzen, Ressourcen und Erfahrungen machen wir für Sie Synergien nutzbar. Unser Team stellt Ihnen für komple-

xe Projekte und Prozesse das erforderliche Potenzial und Know-how zur Verfügung: personengebunden, zielorientiert, umsetzungsstark.

© 2002 Ted Goff tedgoff@tedgoff.com <http://www.tedgoff.com>



"As you can see by our sales figures, we've finally reached a state of perfect neatness and tidyness."

SIE FINDEN UNS AUCH IM WEB:

WWW.HBCONTOR.DE

Literatur zum Thema:

Ausgewählte Aspekte des Managements der Post-Merger-Integration, 8.5.2002 Lehrstuhl Prof. Ringlstetter, KU Eichstätt (<http://www1.ku-eichstaett.de/WWF/ABWLOP/downloads/folien.shtml>)

Unternehmenskultur und Risiko: Tom Sommerlatte in: Das innovative Unternehmen (<http://www.innovation-aktuell.de/kvo402.htm>)

Post-Merger-Management. Jörg Wirtgen in: Das innovative Unternehmen (<http://www.flexible-unternehmen.de/klogo8.htm>)

Erfolgsfaktoren für Fusionen, Übernahmen und Beteiligungen. Prof. H.T. Beyer, 2001, Uni Erlangen (http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap5/erf_fusub/erf_fusub.PDF)

Die Vision als Schlüsselfaktor im Fusionsprozess, Oliver Recklies, 05/2001, (<http://www.themanagement.de/Ressourcen/Vision%20Fusion.htm>)

Kulturwandel bei Fusionen. Dr. I. Jöns, Uni Mannheim 06/2001 (<http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psychol/projekte/kulturwandel/start.htm>)

Post Merger Blues. Prof. H.E. Müller, Berlin Schools of Economy, 2002 (<http://userpage.fu-berlin.de/~hemfhw/pmb.pdf>)

Meinungsbarometer Fusionen, Kohtes&Klewes in WuV-Online, 07/2000 (http://www.wuv.de/studien/koh-tes_klewes_0500/index.html)