

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 Erfolgsfaktor in der Post Merger Integration

3. Change Management - Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle, methodisches Vorgehen, Architektur und „Roadmap“	49
<i>Karl-Heinz Große Pechum</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 Pechum, 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
<i>Matthias Goldbeck</i>	
8. Der Unternehmenskultur auf der Spur – Führungskräfte und Mitarbeiter entdecken kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede	161
<i>Joachim Baldus, Stephan Gladbach</i>	
9. Den Wandel messen: Befragungen im Rahmen der Integration.....	181
<i>Karin Brünnecke, Brigitte Schmitt, Horst Basse</i>	
10. Regionale Sounding-Gruppen und zentrales Sounding-Board – ein wirkungsvolles Format für Diagnose, Monitoring und Feedback.....	207
<i>Dirk Stölting</i>	
11. Kulturelle Integration auf Führungs- und Teamebene – „Zusammen Wachsen“, um zusammenzuwachsen	229
<i>Marion Ewert-Braun, Erich Pfarr</i>	
12. Enabling – Vorbereitung Mitarbeiter auf die integrationsbedingten Veränderungen und Qualifizierung.....	251
<i>Karl-Heinz Große Pecium</i>	

TEIL III

Der Beitrag von Kommunikation zum Zusammen Wachsen

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

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
<i>Dirk Wilhelm Schuh</i>	
24. Der Einzug in die neue Bank – räumliche Veränderung als Teil des Change Managements.....	473
<i>Arno Walter, Roland Holschuh</i>	
25. Group Banking Operations – industrielle Produktion mit Best-Practice beim Re-Insourcing von „grünem“ Zahlungsverkehr	489
<i>Stephan Müller, Christof Bülskämper</i>	
26. Change Management in Group Markets Operations – von der Bewegung und Begegnung zur Beziehung.....	511
<i>Udo Braun, Manfred Zink</i>	

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 Erfolgsfaktor 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	„Commerzbanker“ – 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´ts und Fazit

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