

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort zur zweiten Auflage	6
Vorwort	7
Teil I: Einleitung	17
1 Mergers are back in business	19
1.1 Nachholbedarf bei Integrationskompetenz	20
1.2 Begriffe schaffen Realitäten	21
1.3 Jeder Merger ist anders	22
1.4 Fokussierte Betrachtung strategischer Merger-Integrationen	23
1.5 Hard Facts vs. Soft Facts?	23
1.6 Unsere Vision	24
1.7 Wie ist das Buch aufgebaut?	25
Teil II: Die Welt im M&A-Modus	29
2 »M&A« als globales Marktphänomen	31
2.1 Auf und Ab der M&A-Wellen	32
2.2 Konsolidierungsphasen nach Branchen	34
2.3 Professionalisierung der Transaktionskompetenz	35
2.4 M&A, quo vadis?	36
3 Digitalisierung und Plattform-Ökonomien erweitern das M&A-Modell	37
3.1 Digitalisierung als siebte Welle	37
3.1.1 Digitalisierungsdynamiken mit disruptiver Wirkung	37
3.1.2 Digitalisierung als Treiber der Plattform-Ökonomie	38
3.1.3 M&A in Plattform-Ökonomien und digitalen Geschäftsmodellen	40
4 Erklärungsversuche für das Abenteuer M&A	43
4.1 »Deals from Hell«	43
4.2 Zwei zentrale Misserfolgsfaktoren	45
4.3 Realistische Aufwandsschätzung	45
5 Merger-Integrationskompetenz	49
5.1 Projektmanagement	50
5.2 Change-Management	51
5.3 Strategiekompetenz	51
5.4 Führungskompetenz	51
5.5 Integrationsreifegrade	52
6 Profil eines/r Integrationsmanager/in	53
6.1 Fach- und Methodenkompetenz	53
6.2 Soziale Kompetenz	54
6.3 Konfliktfähigkeit	55
6.4 Eigene Präferenzen und Grenzen klären	55

Teil III: Von der Transaktion zur Integration	57
7 Was der Umsetzung vorausgeht	59
7.1 Untergliederung des Drei-Phasen-Modells	59
7.2 Relevanz der Pre-Merger-Phase für die Integration	61
7.3 Auswirkungen der Transaktionsphase auf die Integration	63
7.4 Der lange Schatten des Pricing	65
7.5 Durchgängigkeit der Managementprozesse	67
8 Staffelübergabe vom Transaktions- zum Integrationsteam	70
8.1 Variante 1	71
8.2 Variante 2	72
8.3 Variante 3	72
8.4 Variante 4	72
9 Vom Signing zum Closing	74
9.1 Wann fallen Signing und Closing auseinander?	74
9.2 Handlungsoptionen bis zum Closing	76
10 Share Deal vs. Asset Deal	79
10.1 Auswirkungen auf die Integration	79
Teil IV: Day 1	83
11 Sichtbares Zeichen der Integration-Readiness	85
11.1 Day 1: Sinnstiftung und Orientierung	86
11.2 Day 1: Ziellinie der Transaktion und Startlinie der Integration	86
11.3 Day 1 in der Außenkommunikation	87
11.4 Day 1 mit Fokus auf Mitarbeiter und Führungskräfte	88
11.5 Sonderfall: Signing und Closing fallen zeitlich weit auseinander	92
11.5.1 Ablauf am Day 1: »You never get a second chance to make a first impression«	93
11.6 Day 1 mit Fokus auf Kunden und Lieferanten	95
Teil V: Übergeordnete Integrationsstrategie	99
12 Handlungsfelder der integrationsstrategischen Planung	101
12.1 Akquisitionsziele in der Integrationsplanung	102
12.2 Merger-Typen	106
12.3 Organisatorische Verschmelzung	109
12.3.1 Holding	109
12.3.2 Absorption	110
12.3.3 Symbiose	112
12.3.4 Second-Wave-Integration	113
12.4 Den Integrationsprozess vom Markt her denken	113
12.5 Synergien	115
12.6 Passung der Geschäftsmodelle	118
12.7 Gegencheck: Machbarkeit	121

Teil VI: Management des Unsteuerbaren	123
13 Integration als Projekt	125
13.1 Integrationsbalance finden	126
13.2 Vier-Felder-Methode der Integration	128
14 Intelligente Organisation eines Integrationsprojekts	130
14.1 Projektorganisation als temporäre Managementumgebung	131
14.2 Organisation der fachlichen Funktionen im Integrationsprojekt	135
14.3 Doppelte Besetzungen: »Double Boxing«	138
14.4 Value Driver im Blick behalten	138
15 Planungs- und Steuerungslogik	140
15.1 Besondere Herausforderungen	141
15.1.1 Integrationsprojekte sind Organisationsprojekte	141
15.1.2 Vielschichtigkeit und Gleichzeitigkeit der Aufgabenstellungen einer Merger-Integration	141
15.1.3 »Moving Targets«	142
15.1.4 Erhöhter Stressfaktor durch viele Unbekannte	142
15.1.5 Parallelität von Zielsetzungsprozess und Zielumsetzungsprozess	143
15.2 Planungstools	144
16 Gesamthaftes Erfolgscontrolling	146
16.1 Formulierung der Erfolgsziele: Wann sind wir erfolgreich?	147
16.2 Controlling mit der Integration Scorecard	149
16.3 Operatives Projektcontrolling	150
17 Die Risiken der Integration managen	153
17.1 Risikokultur	154
17.2 Formales Vorgehen für Integrationsrisiken	154
17.3 Klassifizieren der Integrationsrisiken	156
17.4 Bewertung von Integrationsrisiken	156
Teil VII: Kultureller Merger	159
18 Change-Management in der Merger-Integration	161
18.1 Warum Change-Management?	161
18.2 Change-Unterstützungsbedarfe in der Integration	163
18.3 Emotionalität in der Organisationsveränderung	164
18.3.1 Gestaltungsmacht	166
18.3.2 Sinnhaftigkeit vermitteln	167
18.3.3 Der Energiebogen im Change	167
19 Cultural Integration	171
19.1 Phänomene der Kulturentwicklung	172
19.2 Kulturentwicklung in der Merger-Integration	175
19.2.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	176
19.2.2 Erhebung der Kulturunterschiede	177

19.2.3	Methodenkompetenz in der Erstellung von Kulturprofilen	178
19.2.3.1	Artefakte- und Dokumentenanalyse	178
19.2.3.2	Strukturierte und unstrukturierte Beobachtungen	179
19.2.3.3	Sitzungsbeobachtungen	180
19.2.3.4	Typologien von Unternehmenskulturen	181
19.2.3.5	Fragebögen	182
19.2.3.6	Einzel- und Gruppeninterviews	184
19.2.3.7	Critical-Event-Analyse, Simulationen und Mystery-Tests	185
19.2.3.8	Narrative Verfahren	185
19.3	Gesamthafte Kulturgestaltung im Integrationsprozess	186
19.3.1	Kulturentwicklung durch Visionsarbeit	187
20	Führungsentwicklung	189
20.1	Der Stellenwert von Führung	189
20.2	Unterstützung der Führungskräfte	190
20.2.1	Führungstrainings	190
20.2.2	Coaching	192
20.2.3	Umfassendes Informationsmaterial	192
20.2.4	Rechtzeitige Stellenbesetzung	193
21	Strategie-, Team- und Bereichsentwicklung	194
21.1	Vorgehensmodell für den Strategieprozess	197
21.2	Team- und Bereichsentwicklungen	198
22	Feedbackschleifen	201
22.1	Partizipation der Betroffenen	202
22.2	Verbindung Projekt und Unternehmensalltag	203
22.3	Herstellen von Verbindlichkeit	204
22.4	Bewährte Rückkopplungsformate	204
22.4.1	Schriftliche Feedbackformate	205
22.4.2	Dialogische Verfahren	206
23	Kommunikation	208
23.1	Merger-Kommunikation ist mehr als »Newsletter und Intranet«	208
23.2	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie	210
23.2.1	Situationsanalyse	210
23.2.2	Kommunikationsziele	211
23.2.3	Messbarkeit von Merger-Kommunikationen	211
23.2.4	Stakeholder und Zielgruppen identifizieren	211
23.2.5	Formate und Kommunikationskanäle für die Merger-Integration	213
23.2.6	Dynamik und Orchestrierung der Merger-Kommunikation	213
Teil VIII: Sonderformen der Integration		215
24	Start-ups und neue, agile Organisationsformen	217
24.1	VUCA	218
24.2	New Work	219
24.3	Holacracy	220

24.4	Agilität	220
24.4.1	Agile Prinzipien	221
24.4.2	Agile Methoden	222
24.4.3	Agile Führung oder agiles Management	222
24.4.4	Agile Organisation	222
24.5	Herausforderungen für den Integrationsprozess	222
24.5.1	Mögliche Lösungsansätze	223
24.5.1.1	Das Doorkeeper-Prinzip	224
24.5.1.2	Integrationstyp Symbiose	225
Teil IX: Funktionale Integrationsstrategien		227
25	HR im Integrationsprozess	229
25.1	Spezifische HR-Unterstützungsleistungen	230
25.1.1	Onboarding der neuen Mitarbeiter	230
25.1.2	Regelungen des Betriebsübergangs	231
25.1.3	Reorganisation von Abteilungen und Teams	232
25.1.4	Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation	233
25.1.5	Auswahlverfahren	234
25.1.6	Retention-Management	234
25.2	Zusammenführung aller HR-Systeme und -Verfahren	236
25.3	Der HR-Integrationsprozess im HR-Bereich	237
25.4	Durchgängige Change-Begleitung des Merger	238
26	IT-Integration	240
26.1	Klassische IT-Synergiepotenziale und ihre Entscheidungspräferenzen	241
26.2	Schrittfolgen in der Umsetzung von IT-Integrationen	243
26.3	Das Arbeitspaket IT im Integrationsprojekt	246
26.3.1	Arbeitsfähigkeit im IT-Team herstellen	246
26.3.2	Business Continuity und Day-1-Vorbereitung	246
26.3.3	Vertragsprüfung und -übernahmen	247
26.3.4	Arbeitsfähigkeit in den Fachbereichen ermöglichen und sichern	248
26.3.5	Technische IT-Migration	248
27	Sales & Procurement	251
27.1	Sales-Integration	251
27.1.1	Synergiepotenziale im Sales-Bereich	253
27.1.2	Klassische Risiken in der Sales-Integration	253
27.1.2.1	Strategische Vertriebsrisiken	253
27.1.2.2	People-Risiken	255
27.1.3	Wesentliche Aufgaben in der Sales-Integration	256
27.1.3.1	Vertriebsstrategische Aufgaben	256
27.1.3.2	Marketingstrategische Aufgaben	257
27.1.3.3	Vertriebsmodelle und Produktportfolio neu definieren	258
27.1.3.4	Klärung der Organisationsstrukturen	259
27.1.4	Best Practice: Kundenwachstum in der Merger-Integration initiieren	259
27.2	Integrationsfokus für den Einkauf/das Procurement	262
Literaturverzeichnis		265
Stichwortverzeichnis		271