

CARL HANSER VERLAG

Brigitte Winkler, Stefan Dörr

Fusionen überleben
Strategien für Manager

3-446-21487-9

www.hanser.de

Inhalt

Danksagung	11
Einleitung	13
1 Die psychologischen Aspekte des Fusionsfiebers: Was Manager wissen sollten	17
1.1 Psychologische Einflussfaktoren bei Fusionen	19
1.2 Rahmenbedingungen	22
Allgemeine Merkmale von M&A's	22
Merkmale des Übernehmers	24
Merkmale des übernommenen Unternehmens	25
Passung der Organisationen	25
Fazit zu den Rahmenbedingungen	26
1.3 Integrationsprozesse	27
Kommunikationsmanagement	27
Integrationsgeschwindigkeit	27
Kontrollmechanismen und Kontrollmacht	28
Konfliktmanagement und Human Resources Management	29
Fazit zu den Integrationsprozessen	30
1.4 Emotionales Erleben und Verhalten	31
Emotionales Erleben	31
Fazit zum emotionalen Erleben und Verhalten	34
Das Wichtigste in Kürze	35
Literatur	36
2 Kommunikation als Herausforderung: Wie sag ich's meinen Leuten?	39
2.1 Proaktive Information und Kommunikation nutzen	40
Persönliche Kommunikation	41
Großzügige Zeitplanung	41
Authentische Informationen	43
Inhalte der Kommunikation	44
2.2 Ein erfolgreiches Kommunikationskonzept: Realistic-Merger-Preview ..	45
Bestandteile des Realistic-Merger-Preview	46
Die Bedeutung von Commitment	48
2.3 Partner kennen lernen, informelle Kontakte nutzen	49
Informelle Meetings	50
Offizielle Kontakte	50
Gestaltung der ersten Kontakte	51
Machtspiele	53
2.4 Dem Team die richtige Richtung weisen	54
Präsenz im Alltagsgeschäft	54
Ehrlichkeit in der Kommunikation	55
Das Wichtigste in Kürze	58
Literatur	60

3 Projektmanagement bei Fusionen: Die Chance zur Mitgestaltung	61
3.1 Projektmanagement-Fähigkeiten:	
Voraussetzung für das Managen von Chaos	62
Pre-Merger-Phase: Die Vorbereitungsphase	63
Post-Merger-Phase: Die Realisierungsphase	65
Projektarbeit: Eine Chance zur Mitgestaltung	66
Vom Masterplan zum Umsetzungscontrolling: Was Manager beachten sollten	67
3.2 Projektvorbereitung: Auftrag, Ziele und Umfang	70
Projektstruktur und Projektleitung	71
Erfolgskriterium: Die Qualität des Projektteams	72
Erfolgreiche Zusammenarbeit braucht Spielregeln	73
Projektplanung: Meilensteine setzen	76
Effizienzsteigerung durch klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	78
Information und Kommunikation: Die Außenwirkung des Teams	79
Regelmäßige Projektsitzungen	80
3.3 Projektumsetzung	83
Testphasen: Auf Nummer sicher	83
Projektevaluation und Erfolgskontrolle	84
3.4 Projektmaßnahmen im eigenen Bereich und Umgang mit Stellenabbau	86
Situation der Linienmanager	86
Zerreißproben	86
Gestaltungsmöglichkeiten nutzen	87
Umgang mit Stellenabbau	88
Präsentation der eigenen Arbeit: Impression Management ist gefragt	90
3.5 Die Bedeutung von Unternehmenskulturen für die Projektarbeit	92
Wenn „Welten“ aufeinanderprallen	92
Spielregeln für den gemeinsamen Umgang	93
Sich selbst treu bleiben	94
Das Wichtigste in Kürze	95
Literatur	97
4 Stellenbesetzung im Rahmen einer Fusion: Wenn's um Ihren Job geht	99
4.1 Der Besetzungsprozess bei einer Fusion:	
Den „One best way“ gibt es nicht!	101
Doppelleitung	101
Auswahlgespräche ohne Bewerbungsverfahren	102
Proporzentscheidung	102
Auswahlgespräche mit vorgesetztem Bewerbungsverfahren	103
4.2 Vorbereitung auf das bevorstehende Interview	104
Standortanalyse	105
Auswahlverfahren	105
Feedback und Unterstützung	106
4.3 Durchführung des Interviews: Wie offen sollte man sein?	107
Interviewmethode	107
Bestandteile eines Auswahlgesprächs	108
4.4 Umgang mit Absagen	113
Die erste Reaktion	113
Die Ursachen erkunden	114
Ruhe bewahren	114

4.5 Verhandlungen über einen geplanten Ausstieg	116
Selbst kündigen	116
Einvernehmen mit Abfindung	116
Die Organisation kommen lassen	117
Den Abschied einleiten	118
4.6 Umgang mit neuen Vorgesetzten	119
Erste Kontaktaufnahme	119
Konstruktive Annäherung	120
Wenn nichts geht	120
4.7 Arbeitsrechtliche Grundlagen bei einer Fusion: Wie sicher ist der Job?	121
Das Umwandlungsgesetz und seine Konsequenzen	122
Das Wichtigste in Kürze	129
Literatur	131
5 Führungsqualitäten: Sich und das neue Team durch die Fusion leiten	133
5.1 Die Ausgangssituation: Das Chaos managen	135
„Situatives Führen“ in der Übergangsphase	135
Selbstmanagement: Führung beginnt bei sich selbst	137
5.2 Es gibt nicht nur eine Wirklichkeit: Vision und mentale Modelle	139
Entwicklung einer gemeinsamen Vision	140
Sprachverwirrungen	141
Mentale Modelle	141
5.3 Auswahl des eigenen Teams	144
Die Auswahlsituation	145
Transparenz des Auswahlprozesses und persönliche Mitarbeitergespräche	146
Kriterien für die Auswahl	147
Umgang mit „Verlierern“	153
5.4 Das neue Team „zum Laufen bringen“	155
Führung in der Startphase	155
Phasen der Teamentwicklung	157
Regelmäßige Feedbackschleifen zur Förderung des Lernprozesses	159
Das Wichtigste in Kürze	162
Literatur	163
6 Zusammenführung verschiedener Kulturen: Vom Kulturschock zur Integration	165
6.1 Unternehmenskulturen kennen lernen	166
Warum Fusionen scheitern	166
Bedeutung der Unternehmenskultur	168
Verschiedene Formen der Unternehmenskultur	169
Einschätzung von Unternehmenskulturen	170
6.2 Zusammenführen von Kulturen: Es kommt auf den „Ehevertrag“ an	177
Formen des Zusammenschlusses	178
Übereinstimmung mit dem „Ehevertrag“: Auf die Perspektive kommt es an	179
Ausmaß der Kontrolle	182
Vorgehensweise für eine „kulturelle Due Diligence“	186
Schritte zur Durchführung einer kulturellen Due Diligence	187

6.3 Integrationsmanagement:	
Die Zusammenführung verschiedener Kulturen	189
Zusammenstellung eines Projektteams mit der Aufgabe „Integration“	189
Entwicklung von Vision, Mission und Leitbild	190
6.4 Planung von Integrationsworkshops zur Zusammenführung von Mitarbeitern verschiedener Kulturen	193
Zielsetzung der Integrationsworkshops	194
Struktur der Integrationsworkshops	195
Inhalte der Integrationsworkshops	197
Themenbereiche der Integrationsworkshops	198
Feedbackschleifen	199
Beispiel-Items für die Messung des Fusionsprozesses	201
6.5 Zusammenschlüsse internationaler Organisationen	203
Das Verhältnis zur Autorität	203
Individualismus und Kollektivismus	203
Feminität und Maskulinität	204
Unsicherheitsvermeidung	204
Kurzfristige versus langfristige Orientierung	205
Interkulturelle Kompetenzen	205
Das Wichtigste in Kürze	207
Literatur	208
7 Macht und Mikropolitik: Mitmach(t)en	211
7.1 Macht als Gestaltungselement und strategisches Mittel	213
Macht als strategisches Mittel für Manager	214
Machtmechanismen bei der Besetzung und im Auswahlprozess	215
Projektstruktur und Fusionsmanagement	217
Machtmechanismen in Besprechungen	218
Machtmechanismen bei Lernprozessen und bei der Übernahme neuer Aufgaben	221
7.2 Machtbildung durch Netzwerke	223
Kraftfeldanalyse	224
Unterschiedliche Anforderungen an die Zentrale und die Linie	225
Macht durch richtiges Timing und richtige Prioritäten	226
7.3 Machtkonzepte: Was man von ihnen lernen kann	227
„Macht-Haltung“ gemäß Machiavelli	228
Macht-Strategien am Beispiel von Managertypologien	230
Die sieben Taktiken der Macht	231
7.4 „Tit-for-Tat“-Strategie: Ziele flexibel und kooperativ durchsetzen	233
Quellen der Macht: Für den Einfluss unentbehrlich	234
Das Wichtigste in Kürze	239
Literatur	240
8 Psychologische Bewältigungsstrategien: Emotionen managen	241
8.1 Stressoren und belastende Ereignisse während einer Fusion	243
Sorgen von Führungskräften und Mitarbeitern	245
Stressreaktionen: Konsequenz der empfundenen Belastung	247
Die psychologischen Etappen einer Fusion	248

8.2 Die Bewältigung von Fehlern und Konflikten	250
Angst vor Fehlern	251
Reibungsverluste durch Konkurrenzsituationen	253
Konfliktmanagement	255
Konfliktursache Managementstile	257
8.3 Der Umgang mit chaotischen Rahmenbedingungen	258
Wenn die Arbeit überhand nimmt: „Work smarter, not harder“	258
Unklare Zuständigkeiten und Verantwortungsdiffusion	260
Ineffiziente Arbeitsabläufe: Frustrationstoleranz wird wichtig	260
Im Chaos Orientierung finden	261
8.4 Umgang mit dem Verlust von emotionaler Sicherheit	262
Das Gefühl der Ohnmacht	262
Mangelnde Spielregeln und Werte	264
Das „Wir-und-die“-Syndrom	265
Unklare persönliche Perspektiven	266
Motivationsschwankungen	267
Das Wichtigste in Kürze	271
Literatur	273
9 Lessons learned: Was Sie zum Überleben brauchen	275
9.1 Überlebensstrategien bei Fusionen: Was Manager tun können	276
Von der Vision zum Ziel: Strategien entwickeln	276
Kommunikation und Information	277
Schnelligkeit von Struktur- und Personalentscheidungen	278
Professionalles Projektmanagement	279
Mitarbeitermeinung einbeziehen	280
Fusionsexpertise nutzen: Wissenmanagement sicherstellen	280
Einheitliche Bedingungen und Regeln für alle schaffen	281
Integration forcieren	282
Leistungsträger binden	284
Management in die Pflicht nehmen	285
Markt und Kunden im Auge behalten	286
Controlling von „harten“ und „weichen“ Fusionsparametern	287
9.2 Persönliche Überlebensstrategien: Was Manager für sich tun können	288
Informieren und orientieren	288
Freunde suchen, Feinde erkennen	289
Emotionen managen	289
Werteorientiert handeln	290
Sich Einfluss verschaffen	290
Mentale Unabhängigkeit bewahren: Auf alles gefasst sein	291
Prioritäten setzen und „fusionsfreie“ Zeiten genießen	292
Fusion ist nicht alles: Es gibt auch ein Privatleben	293
P.R.O.A.C.T.I.V.E. agieren	293
Das Wichtigste in Kürze	294
Literatur	297
Glossar	303
Interviews: Die Betroffenen kommen zu Wort	311
Ihre persönliche Merger-Tool-Box auf CD-ROM	331
Die Autoren	339