

Menschen sind das wertvollste Kapital.

Deswegen kümmern wir uns darum.



people  pert

# Verschmelzung von Kulturen nach einem Merger

## executive-mba-marketing 20.5.2006

*matthias möllene*

people  pert

professional human resources management

<http://www.peopexpert.ch>



# Persönliche Erfahrungen mit M&A

- Geplanter Zusammenschluss von Lufthansa und Interflug
- Integration der Pan Am IGS in Lufthansa
- Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen von Lufthansa und SAS in Deutschland und Skandinavien
- Geplanter Zusammenschluss von Swissair und Sabena
- Geplanter Zusammenschluss von Centerpulse und Smith & Nephew
- Übernahme von Centerpulse durch Zimmer
- Übernahme von ESEC durch Unaxis



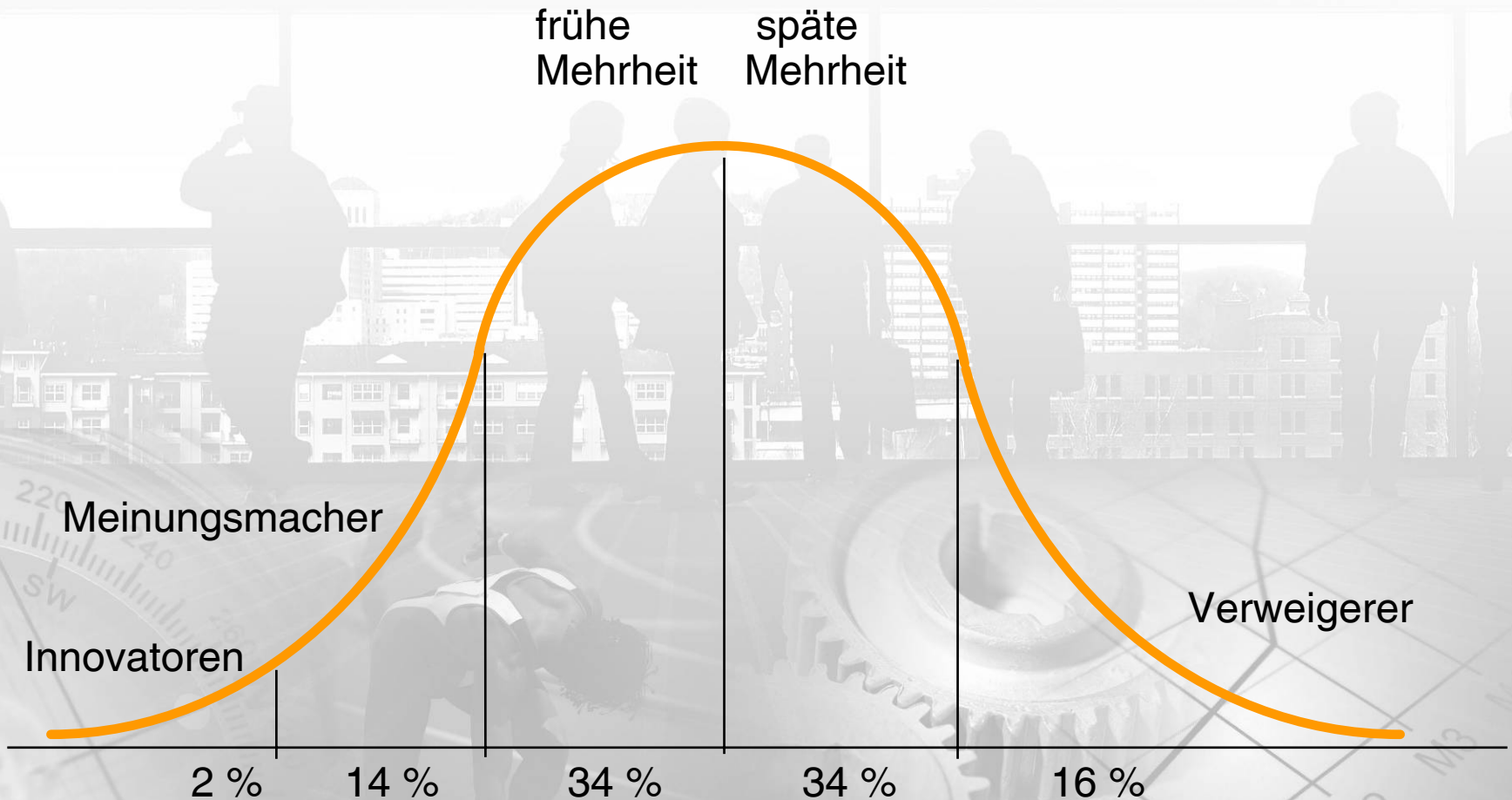
# Einfluss auf Unternehmenskultur



Quelle: Doppler/Lauterburg:  
Managing Corporate Change,  
Berlin, 2000

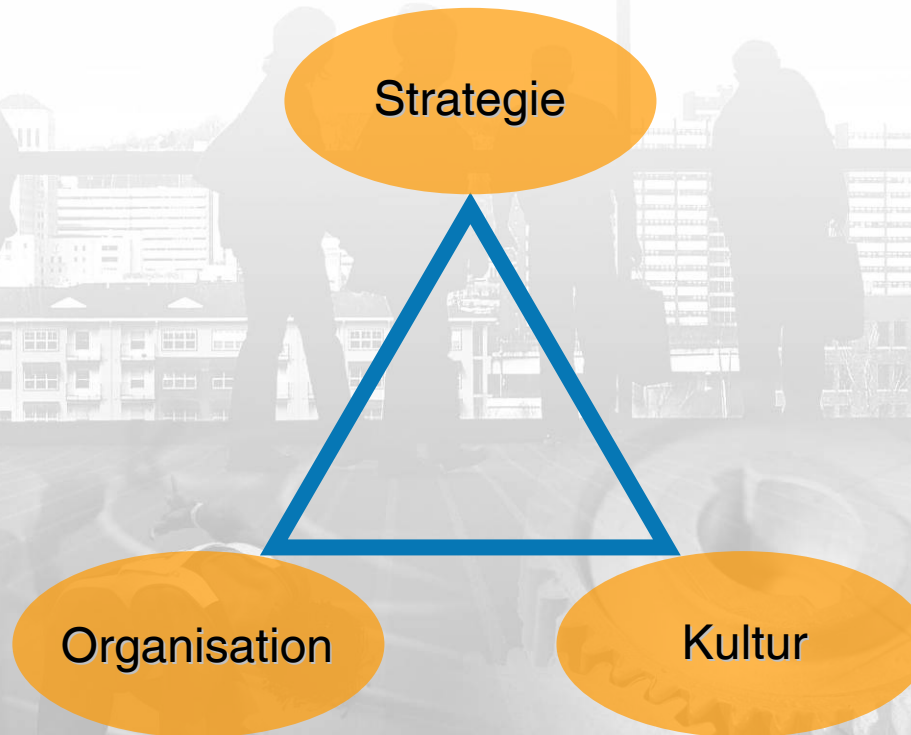


# Die Einstellung zu Veränderungen





# Das Konzept der indirekten Führung





# Die Hauptmotivatoren

- Interessante, sinnvolle und spassmachende Arbeit
- persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Übertragung von Mitverantwortung
- Einkommen
- Arbeits-/Arbeitsplatzgestaltung



Einbeziehen

Kommunikation

Perspektiven

Vorbilder

Symbole

**Orientierung**

# Das Eisberg Problem

Rational-logische Ebene

Rationale  
Mobilisierung



Strategien  
Strukturen  
Prozesse  
Produkte

Emotionale  
Mobilisierung



Führung und Zusammenarbeit  
Unternehmenskultur

Sozial-menschliche Ebene



# Kritische Aufgaben und Verantwortlichkeiten

- Führung des Prozesses
- Übergreifende Integrationsplanung und Umsetzung
- Kommunikation
- Organisationsstruktur
- Stellenbesetzungen
- Halten von Schlüsselpersonen
- Kulturelle Integration
- Erfolgsmessung und Rückmeldung



# Die Rolle der Personalfunktion

Vor Beginn des Integrationsprozesses:

- Festlegung der Organisationsstruktur des künftigen Unternehmens
- Auswahl der verbleibenden und der zu entlassenden Mitarbeiter
- Vereinheitlichung der Anstellungsbedingungen und Verträge
- Vereinheitlichung der sonstigen Arbeitsbedingungen und Belohnungssysteme
- Schaffung von Anreizen für Schlüssel-Mitarbeiter

Nach Beginn des Integrationsprozesses:

- Überwachung des personellen Integrationsplans
- Ständige interne Kommunikation über die Integrationsfortschritte
- Steuerung des kulturellen Integrationsprozesses



# Unkonventionelle Wege





# Umgang mit Schlüssel-Personen

- Es ist schwierig, die Schlüssel-Personen in Umbruchsituation an das Unternehmen zu binden.
- Zuerst muss klar definiert werden, welches die Schlüssel-Funktionen im künftigen Unternehmen sind.
- Danach müssen die Personen identifiziert werden, die für die künftigen Positionen unverzichtbar sind.
- Diesen Mitarbeitern muss kommuniziert werden, welche Bedeutung sie haben und wie sehr der Erfolg der Integration und damit des künftigen Unternehmens von ihnen abhängt.
- Sie müssen so behandelt werden, dass sie sich keine Sorgen um ihre berufliche Zukunft machen müssen und sich uneingeschränkt auf die Integration konzentrieren können.
- Falls erforderlich muss ein spezielles Bonusprogramm zur Verfügung stehen.



# Wichtige Elemente des Integrationsmanagements

- die individuellen Auswirkungen der Integration so schnell wie möglich ansprechen
- eine klar definierte Führung sicherstellen
- eine umfassende und sehr aktuelle Kommunikation betreiben
- genügend Zeit und Ressourcen für eine gründliche und professionelle Analyse der beteiligten Unternehmenskulturen bereitstellen
- die Kunden niemals aus dem Blick verlieren
- nötigenfalls auch harte Entscheidungen treffen
- gemeinsame Initiativen starten
- aktiv mit möglichem Widerstand umgehen

# Wenn Du glaubst, Du hast alles unter Kontrolle, bist Du zu langsam.

Mario Andretti



**Menschen** sind das  
wertvollste Kapital.

Deswegen kümmern wir uns darum.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit