

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Es kann jeden treffen	1
1.1.1	Sie müssen die Zeit nach der Übernahme nicht alleine schaffen	2
1.1.2	Ihre Übernahme ist kein Einzelfall	3
1.2	Warum deutsche Unternehmen so spannend für US-Unternehmen sind	4
1.2.1	Der Verkauf ist oft Plan B, wenn ein Nachfolger fehlt	4
1.2.2	Hidden Champions sind ein begehrtes Übernahmeziel	5
1.3	Warum es nicht hilft, den Kopf in den Sand zu stecken	6
1.4	Der unterschätzte Faktor Zeit	8
1.5	Bevor der Kittel brennt	9
1.5.1	Was Sie sofort tun können	9
1.5.2	Wenn die Anfragen erst zunehmen, muss alles schnell gehen	11
1.6	Wenn der Kittel schon brennt	13
1.7	Für wen schreibe ich dieses Buch	13
1.7.1	Kulturen, Prozesse und Menschen im M&A-Prozess	14
1.7.2	Geschäftsführung und Management	15
1.7.3	Mitarbeiter	16
1.8	Die Rollen von Verkäufern und Käufern	16
	Literatur	17
2	Die größten Ängste bei einer Übernahme	19
2.1	Die ersten Bilder entstehen im Kopf	19

2.1.1	Angst, den Job zu verlieren	21
2.1.2	Angst vor Veränderung	23
2.1.3	Angst, das gewohnte Umfeld am Arbeitsplatz zu verlieren	24
2.1.4	Angst, im Stich gelassen zu werden	26
2.1.5	Angst vor Entscheidungen	27
2.1.6	Angst vor Versagen	28
2.1.7	Angst, keinen Job mehr zu bekommen	29
2.2	Menschen reagieren unterschiedlich: das Riemann-Thomann-Modell	32
2.2.1	Tendenz zur Nähe	34
2.2.2	Tendenz zur Distanz	34
2.2.3	Tendenz zur Dauer	35
2.2.4	Tendenz zum Wechsel	35
2.3	Wie sage ich es meinen Mitarbeitern	35
2.3.1	Bleiben Sie mit Ihrer Personalabteilung im Gespräch	36
2.3.2	Denken Sie auch an Selbstfürsorge	37
	Literatur	38
3	Die größten Hürden nach einer Übernahme	39
3.1	Auf Veränderungen einstimmen	39
3.2	Formen des Miteinanders	40
3.3	Auf diese Hürden sollten Sie sich einstellen	42
3.3.1	Neue Bilanzierung und Reporting-Zeiträume	42
3.3.2	Neue Systeme und Tools erfordern Einarbeitungszeit	43
3.3.3	Ihr Kollege spricht jetzt Englisch	44
3.3.4	Konfrontiert mit einer fremden Unternehmenskultur	44
3.3.5	Amerikaner orientieren sich an anderen Regeln	45
3.3.6	Neue Abläufe sind an der Tagesordnung	45
3.3.7	Ihr neuer Vorgesetzter ist Amerikaner	46
	Literatur	47
4	Information teilen & Transparenz schaffen	49
4.1	Die Informationsflut bewältigen	49
4.2	Legen Sie die relevanten Fakten offen	50
4.3	Die Gerüchteküche kostet Zeit & Geld	51

4.4	Keine Geheimniskrämerei & Schönfärberei	52
4.4.1	Kommunikation ist nicht nur Information	53
4.4.2	Dialog statt Einweg-Kommunikation.	54
	Literatur.	54
5	Einstieg in die Übernahme-Formel	55
5.1	Was eine Übernahme wirklich ist	55
5.2	Die Übernahme als Change-Prozess	56
5.3	Das 3-Phasen-Modell der Veränderung	57
5.3.1	Unfreezing (Auftauen).	58
5.3.2	Change (Verändern).	58
5.3.3	Refreezing (Wiedereinfrieren).	59
5.4	Integration als tiefgreifende Veränderung	59
5.5	Die Übernahme-Formel als Wegweiser durch den Prozess	61
5.5.1	Abstimmen.	62
5.5.2	Anpassen	65
5.5.3	Abgleichen	66
5.6	Was ist das Erfolgsgeheimnis hinter dieser Formel	67
	Literatur.	68
6	Die 9 Bausteine der Übernahme-Formel	69
6.1	Von der Vorbereitung bis zu einer neuen Kultur	69
6.2	Sich mit der neuen Situation vertraut machen	71
6.3	Die Integration als Projekt planen und umsetzen.	71
6.4	Auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur	72
7	Vorbereitung & Bestandsaufnahme	75
7.1	Frühzeitig den Überblick gewinnen.	75
7.2	SOX – warum Sie das jetzt brauchen.	76
7.2.1	Warum SOX gut für Sie ist	77
7.2.2	Wie SOX implementiert wird.	77
7.3	Sind Sie fit in US-GAAP?	80
7.3.1	Was unterscheidet den deutschen vom US-amerikanischen Jahresabschluss?	82
7.3.2	Sind immer beide Abschlüsse erforderlich?	83
7.3.3	Erfüllt Ihr ERP-System die neuen Anforderungen?	84
7.3.4	Planen Sie frühzeitig die neuen Deadlines.	85
7.4	Stolperstein Shared Service Center (SSC).	85
	Literatur.	88

8	Human Resources	89
8.1	Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereiten	89
8.2	Fachlicher Rat zu HR-Themen	90
8.3	Kommt jetzt eine neue Kündigungskultur?	91
8.4	Gesprächszeiten für Mitarbeiter einrichten	92
8.5	Entscheidungen müssen mitgetragen werden	93
8.6	Den Krankenstand beobachten	94
8.7	Bewertungsportale regelmäßig prüfen	94
	Literatur	96
9	Externe Unterstützung & Experten	97
9.1	Die Unterstützung schon vor der Übernahme planen	97
9.2	Drei Optionen, um Lücken zu schließen	99
9.2.1	Mitarbeiter weiterbilden	99
9.2.2	Neue Mitarbeiter mit spezifischem Know-how einstellen	100
9.2.3	Externe Experten beauftragen	100
9.3	Experten zum richtigen Zeitpunkt beauftragen	101
9.4	Worauf Sie bei der Wahl von Interim- und Projektmanagern achten sollten	103
9.4.1	Das Anforderungsprofil an einen Interim Manager	104
9.4.2	Das Anforderungsprofil an einen Projektmanager	105
9.4.3	Die Lizenz für unbequeme Fragen	106
9.5	Englischtraining und interkulturelle Kompetenz	107
9.5.1	Einstufungstest für ein passgenaues Englischtraining	108
9.5.2	Interne Ansprechpartner vorrangig trainieren	109
9.5.3	Interkulturelle Kompetenzen vermitteln	110
9.6	Unterstützung im Tagesgeschäft	110
	Literatur	112
10	Beziehungsaufbau	113
10.1	Die Grundlagen für den Integrationsprozess klären	113
10.1.1	Vorgaben und Richtlinien erfragen	114
10.1.2	Den eigenen Gestaltungsspielraum sichern	114
10.1.3	Den Beziehungsaufbau unterstützen	116
10.1.4	Ansprechpartner frühzeitig benennen	116
10.1.5	Klären Sie, wann Sie erreichbar sind	117
10.1.6	Meetings möglichst nur mit Mehrwert	118
10.1.7	Bei Deadlines gibt es kein Pardon	119

10.2	Kulturelle Unterschiede nicht unterschätzen	120
10.2.1	Entscheidungen werden schnell getroffen	121
10.2.2	Vertrauen müssen Sie sich verdienen.	122
10.2.3	„There is room for improvement“	122
10.2.4	Am Ende kommt doch die Bestätigung	123
	Literatur.	124
11	Projektplan	125
11.1	Das Projekt Post-Merger-Integration	125
11.1.1	Veränderung	126
11.1.2	Befristet	126
11.1.3	Bereichsübergreifend	127
11.1.4	Einzigartig	127
11.1.5	Unsicherheit	127
11.2	Ohne Management geht es nicht	128
11.3	Den Projektplan erstellen.	129
11.3.1	Die Rahmenbedingungen festlegen	130
11.3.2	Die Projektbeteiligten	133
11.3.3	Die Teilprojekte	135
11.3.4	Milestones & Roadmap	136
	Literatur.	137
12	Erfolgsteams	139
12.1	Ihre Teams für den Projekterfolg	139
12.1.1	Die Suche nach (versteckten) Talenten	142
12.1.2	US-amerikanische Kollegen einbinden	142
12.2	Meeting-Routinen schaffen	143
12.3	Umsetzung mit Hindernissen ist die Norm	144
12.4	Die Guten Morgen-Runde als wichtige Routine etablieren.	144
12.5	Quick-Wins für einen guten Start	145
12.6	Routinen für leistungsfähige Erfolgsteams	146
12.6.1	Stress erkennen, bevor Teammitglieder ausfallen	147
12.6.2	Vertretungen regeln	148
12.6.3	Störungsfreie Zeiten vereinbaren.	149
	Literatur.	150
13	Mannschaft	151
13.1	Ohne die Mitarbeiter geht es nicht.	151
13.1.1	Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und externen Experten	152

13.1.2	Feedback und Unterstützung	152
13.1.3	Den Beitrag zum Projekterfolg würdigen	153
13.2	Zielvereinbarungen und Deadlines	153
13.3	Unterstützung in Sachen Kommunikation	154
13.3.1	Kommunikation mit Kunden und Lieferanten	155
13.3.2	Umgang mit den Medien	155
13.4	Druck verändert Menschen	156
13.4.1	Arbeitgeber sind zur Fürsorge verpflichtet	157
13.4.2	So erkennen Sie die Belastung durch Stress	158
13.4.3	Das Lazarus-Modell	158
13.4.4	Wirken Sie Stress entgegen	161
13.4.5	Ruhepausen müssen sein	161
13.4.6	Prozesse gemeinsam prüfen und optimieren	162
13.4.7	Zerreiben Sie Ihre Mitarbeiter nicht in Revierkämpfen	163
13.4.8	Altes Lager gegen neues Lager	164
13.5	Die zwei Seiten der Krise	165
	Literatur	166
14	Monitoring & Routinen	167
14.1	Endlich einen Haken setzen	167
14.2	Routinen sind das A und O in stürmischen Zeiten	168
14.3	Zahlen, Daten und Fakten	169
14.4	Termine im Blick behalten	170
14.5	Audits als neue Herausforderung	171
14.5.1	Ihre Chance, Ärger zu vermeiden	172
14.5.2	Bereiten Sie sich auf Audits vor	174
14.6	Die Inventur als Großereignis	175
14.7	Feintuning auf dem Weg	176
	Literatur	177
15	Abschluss & neue Kultur	179
15.1	Glückwunsch – endlich Ruhe nach dem Sturm	179
15.2	Eine neue Kultur etabliert sich	181
15.2.1	Es ist nicht mehr alles neu	181
15.2.2	Sie wissen, mit wem Sie es zu tun haben	181
15.2.3	Jetzt gibt es sie: die gemeinsame Kultur	182
15.2.4	Sie werden selbst zum Ansprechpartner für neue Tochtergesellschaften	183
15.3	Kein Abschluss ohne Fest	183
	Literatur	185

16	Der Generalschlüssel für eine gute Zusammenarbeit	187
16.1	Mein Generalschlüssel für alle Fälle	187
16.1.1	Verstanden. Wirklich?	188
16.1.2	Einfach warten. Reicht das?	189
16.1.3	So wie immer. Stimmt das?	190
16.2	Wer richtig fragt, ist bald gefragt.	190
17	So scheitert Ihre Übernahme garantiert.	191
17.1	Aus Fehlern lernen, bevor sie passieren.	191
17.2	Annahmen, die Sie nun (hoffentlich) hinter sich gelassen haben	192
17.2.1	Alles läuft weiter wie gehabt	192
17.2.2	Das bisschen Englisch schaffen wir mit links	193
17.2.3	Amerikaner sind ja zum Glück wie wir	194
17.2.4	Kommunikation wird hoffnungslos überbewertet	195
17.2.5	Wir lassen die einfach mal kommen	196
17.2.6	Wir machen hier weiter unser Ding	197
17.2.7	So viel Bürokratie brauchen wir nicht	198
17.2.8	Noch Fragen?	198
18	Amerikanisch für Ihren Unternehmensalltag	199
18.1	Amerikanische Redewendungen & Zitate	199
18.2	Amerikanische Begriffe	201
18.3	Amerikanische Abkürzungen.	208
	Verzeichnis der Praxisbeispiele	211
	Verzeichnis der Tipps	213
	Stichwortverzeichnis	215