

Erfolgreiche Post Merger Integration durch systemdynamisches Denken am Beispiel der Swisscom



Prof. Dr. **Stefan Grösser** ist Professor für strategisches Management und Organisation am Institut Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule. Dort leitet er das *Strategy and Simulation Lab* und ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. E-Mail: stefan.grosser@bfh.ch



Manuel Stauffer, B.Sc., ist Mitarbeiter im dezentralen Business Controlling bei der Swisscom (Schweiz) AG im Geschäftsbereich Banking.

Post Merger Integration (PMI) zählt zu den kritischen Phasen von Unternehmenstransaktionen und beeinflusst den Erfolg einer M&A-Initiative entscheidend. Ein PMI-Controlling bedarf eines integrierten Managementtools mit hinreichender Varietät, um eine erfolgreiche Steuerung der komplexen Veränderungsprozesse sicherzustellen. Das Managementtool „PMI-Cockpit“ hilft dynamisch-komplexe Sachverhalte zu erfassen, zu steuern und so eine erfolgreiche Transformation zu begünstigen.

Stefan Grösser und Manuel Stauffer

1. Post Merger Integration als wesentliche Herausforderung

Eine erhebliche Anzahl von Mergers & Acquisitions (M&A) -Transaktionen führt nicht zum gewünschten Erfolg (vgl. *Kälin*, 2014). Empirische Studien nennen ein fehlendes oder unvollständiges Post Merger Management als wichtigsten Grund für das Scheitern von Transaktionen (vgl. *Bauch*, 2004, S. 39). Post Merger Integrationen (PMI), d. h. Integration von Unternehmen nach einer Fusion, sind hochkomplexe und interdisziplinäre Herausforderungen und bringen Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig an ihre Leistungsgrenzen (vgl. *Kälin*, 2014, S. 41).

Die Literatur zu den Inhalten von PMI ist umfangreich. PMI-spezifische Teilgebiete wie z. B. Change Management, Projekt Management sowie Merger & Akquisitionen werden meist isoliert betrachtet; es fehlt eine ganzheitliche, koordinierende Sicht (vgl. *Bauer*, 2011, S. 3). Zudem sind die Teilgebiete unterschiedlichen Motiven unterworfen und werden so meist einem Controlling auf unterschiedlichen Detaillierungsstufen unterzogen. Ein solches Controlling von Einzelperspektiven verhindert jedoch eine integrative Betrachtung und führt im schlechtesten Fall dazu, dass einzelne Entscheidungen getroffen werden, welche ein PMI schädigen bzw. dessen Erfolg fundamental gefährden. Eine integrative Betrachtung und Steuerung

zuvor genannter Themen erfolgte bisher kaum. Hier soll der im Artikel vorgestellte Ansatz eine mögliche Lösung bieten – einen integrativen, empirisch gestützten PMI-Ansatz (vgl. *Bauer*, 2011, S. 111). Der Ansatz verwendet ein kausales PMI-Cockpit, welches die wesentlichen Wirkungszusammenhänge in einer PMI Situation erfasst und Indikatoren zur Steuerung der PMI ableitet. Dadurch wird ein systematisches, integratives Controlling einer PMI möglich.

Anhand einer Einzelfallstudie wurde ein integrativer Ansatz des Controlling-Prozesses erarbeitet, der zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit von PMI-Projekten beitragen kann. Das vorgestellte Controlling-Cockpit ist für einen einzelnen, typischen PMI-Fall erstellt worden. Unser Fallbeispiel ist ein Geschäftsbereich im Großkundengeschäft der *Swisscom (Schweiz) AG (SC)*. In einem nun abgeschlossenen PMI-Projekt von *SC* wurde die qualitative System Dynamik Methodik angewendet, um Systemzusammenhänge zu erheben und Erfolgsfaktoren für das PMI zu identifizieren. System Dynamics ist eine auf Kausalbeziehungen basierende Methodik, welche von *Jay Forrester* für die Modellierung komplexer Systeme entwickelt wurde (vgl. *Groesser*, 2012, S. 2). Für diese Erfolgsfaktoren wurde ein PMI-Cockpit zur Steuerung erstellt. Das Cockpit reduziert die hochkomplexe Realität und ermöglicht so einen Einblick in die kausalen Zusammenhänge für beschäftigte

Führungskräfte innerhalb nützlicher Frist. Dadurch wird eine umsichtige Lagebeurteilung und zielgerichtete Steuerung von PMI-Projekten möglich. Das Management des PMI erhält eine Entscheidungsgrundlage, welche eine rasche und valide Reaktion auf sich verändernde Situationen ermöglicht.

Der vorliegende Beitrag hat vier Abschnitte. Abschnitt 2 zeigt die Forschungsmethodik. Anschließend wird die iterative Entwicklung des PMI-Systemmodells dargelegt. Abschnitt 3 detailliert das PMI Systemmodell für das Fallunternehmen. Abschnitt 4 zeigt die Entwicklung des integrierten PMI-Cockpits. Ein Fazit und ein Ausblick für weitere Forschung in Abschnitt 5 schließen den Beitrag ab.

2. Forschungsmethodik

Fallstudienansatz und Fallunternehmen

Nachdem die wesentlichen Themen für PMI-Projekte aus der Literatur eruiert wurden, folgt die Fallstudie. Gegenstand der PMI in der Fallstudie ist es, ein kleines und mittelständisches Unternehmen (Umsatz ca. 20 MCHF und 100 FTE) des Bankensektors in einen Geschäftsbereich des Großkundengeschäfts der *Swisscom (Schweiz) AG*, Bern, Schweiz (Umsatz ca. 850 MCHF) zu integrieren. *Manuel Stauffer*, der zweite Autor dieses Beitrags, war ein Mitarbeiter in dem zu integrierenden Unternehmen. Die Einzelfallstudie wurde gemäß dem Ansatz von *Yin (2013)* durchgeführt, da ein außergewöhnlich guter Zugang zum ausgewählten Unternehmen, Einblick in interne Berichte und Analysen, sichergestellt waren. Daten und Informationen können in diesem Beitrag aus Datenschutzgründen nicht wiedergegeben werden; die gewonnenen Einsichten und erstellten Instrumente zur PMI werden dadurch jedoch nicht geschmälert. Die Aufgabenstellung im Rahmen der Fallstudie ist es, ein integriertes PMI-Controlling-Cockpit zu erstellen, welches den verantwortlichen Führungskräften bei der Integration der neuen Unternehmung wichtige Entscheidungsunterstützung bietet. Im Kontext der verfügbaren Literatur ist unser Ansatz eines PMI-Cockpits als innovativ zu betrachten, da ein solches integriertes Management-Tool noch nicht verfügbar ist (vgl. *Ruess/Voelpel, 2012, S. 78*).

Datenerhebung

Zur Erarbeitung wesentlicher Inhalte im Zusammenhang mit der Integrationsaufgabe wurden mehrere Workshops sowie acht strukturierte Experteninterviews mit verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern beider Unternehmungen durchgeführt. Zudem fanden viele nicht-strukturiert erfasste Interaktionen zur Datenerhebung und Validierung von Modellen und Erkenntnissen statt. Diese Interaktionen waren Bestandteil des normalen Arbeitsalltags. Zu den Interviewpartnern gehörte der Projektleiter der PMI, der operative Leiter der akquirierten Unternehmung sowie weitere Vertreter aus dem Projekt-

Zentrale Aussagen

- Die integrierte Vorgehensweise bei der Erarbeitung des PMI-Cockpits lässt einen erhöhten Wirkungsgrad der eruierten Maßnahmen erwarten.
- Der Erarbeitungsprozess von der Abbildung des Sachverhalts der PMI mittels PMI-Systemmodell zu der Ableitung der Erfolgsfaktoren bis zu der Bestimmung effizienter Hebel erfasst die relevante Komplexität und verdichtet diese sinnvoll.

team der Bereiche HR, Change-Management und Controlling. Durch die iterative Erhebung eruierten wir wesentliche kausale Zusammenhänge für die PMI in beiden Fallunternehmen.

Forschungsprozess

Im ersten Schritt des Praxisprojekts wurde die relevante Literatur zur PMI erarbeitet und in acht Themengebiete eingeteilt. Anhand der Literatur wurde ein erstes Hypothesenmodell, das PMI-Systemmodell, mittels der System Dynamics Methodik formuliert. Das PMI-Systemmodell, eines der „Produkte“ unserer Arbeit, wurde analysiert und acht Erfolgsfaktoren wurden herausgearbeitet. Diese bilden die Grundlage für das dann erstellte PMI-Cockpit, das zweite „Produkt“ der Arbeit. In den folgenden Abschnitten werden das PMI-Systemmodell, die Ableitung der acht Erfolgsfaktoren, das PMI-Cockpit sowie eine Anwendung der Reihe nach genauer beschrieben.

3. Das PMI-Systemmodell für die Swisscom IT-Services

Im Vorfeld der empirischen Erhebung in den Unternehmen wurden erste, auf Literatur basierende Hypothesen zu wichtigen Systemstrukturen aufgestellt. Dabei wurden thematische Teilgebiete bzw. Sektoren definiert. Zu jedem Sektor wurde ein unabhängiges Teilmodell bestehend aus mehreren Kausalhypothesen erstellt. Diese Sets an Hypothesen, welche im Artikel synonym auch als Teilmodelle bezeichnet werden, wurden in Experteninterviews und durch weitere Analysen validiert sowie kontinuierlich den neusten Erkenntnissen angepasst. Nach einer Validierung und Spezifizierung einzelner Teilmodelle, wurden diese acht Teilmodelle in ein gesamtes qualitatives, kausales, systemdynamisches Modell integriert. Das gesamte Kausalmodell beinhaltet die wichtigsten Variablen und Erfolgsindikatoren sowie deren Interdependenzen für die konkrete PMI; dieses resultierende Modell wird nachfolgend das PMI-Systemmodell genannt. Es ist eine durch Unternehmensexperthen eingeschätzte und validierte Repräsentation der relevanten kausalen Zusammenhänge im betrachteten PMI-Projekt.

In Anlehnung an *Ruess und Voelpel (2012, S. 79)* werden im PMI-Systemmodell die Sektoren „Kultur“, „Kunden“, „Strategie/Vision“ und „Mitarbeiter“ verwendet und diese werden, aufgrund der

Das PMI-Systemmodell besteht aus acht Teilmodellen.

Implikationen für die Praxis

- Das Systemmodell visualisiert abhängige, verkettete Ursachen, Szenarien und Maßnahmen und ermöglicht so eine Darstellung von komplexen Sachverhalten.
- Effiziente Interventionspunkte können schnell identifiziert und mit konkreten Maßnahmen beeinflusst werden.
- Dem Management stehen wichtige Informationen für nachhaltige Entscheidungen zur Verfügung.

hohen Bedeutung im konkreten Fall, mit den Sektoren „Kommunikation“ und „Projektmanagement“ ergänzt (vgl. Abb. 1).

In diesem Beitrag können nicht alle Details des PMI-Systemmodells dargestellt werden. Daher wird exemplarisch der Sektor „Kultur“ detailliert beschrieben; die weiteren Sektoren werden kurz zusammengefasst. Jeder Sektor hat mehrere Variablen und jeweils mindestens einen Erfolgsfaktor.

Die größte Herausforderung bei der Integration von Organisationen ist, verschiedene Kulturen einander anzunähern und eine gemeinsame, geteilte Identität zu entwickeln (vgl. Kramer, 2006, S. 83). Für den Sektor „Kultur“ ist der **Grad kulturelle Integration** (vgl. Abb. 2) die Zielgröße. Diese Variable ist eine intangible, aber essenzielle Variable im Rahmen einer PMI. Sie indiziert, wie hoch die kulturelle Integration der Mitarbeiter beider Unternehmen ist. Die

Variable wird durch sechs Variablen beeinflusst. **Abb. 2** zeigt die Variablen des Sektors „Kultur“ in schwarz. Die Variablen aus anderen Sektoren sind in grau dargestellt. Der **Zielgrad kultureller Integration** definiert, inwieweit das akquirierte Unternehmen kulturell an die zu integrierende Unternehmung angepasst werden soll. Demgegenüber stehen die **kulturellen Unterschiede**, welche die Differenzen zwischen den Kulturen der Unternehmen erfassen. Je mehr **kulturelle Unterschiede**, ceteris paribus, desto geringer der **Grad kultureller Integration**. Die beiden weiteren Variablen **Anzahl der Veränderungsmaßnahmen** und das **Engagement der Mitarbeiter** wurden von den verantwortlichen Führungskräften als gute Möglichkeiten eingeschätzt, eine Adaption der Kultur zu erreichen. Die **Anzahl Veränderungsmaßnahmen** wird durch die verbleibenden Plankosten bestimmt.¹

¹ In den Abbildungen werden Maßeinheiten in Klammern angegeben. Wir führen hier alle in den Abbildungen verwendeten Abkürzungen aus Gründen der Einfachheit gesammelt auf: dmn = dimensionslos; d. h. Wert auf einer dimensionslosen Skala von 0 bis 1; p.m. = pro Monat; p.a. = per annum, Indexwert = Wert auf einem Index von 0 bis 100, MZ = Mitarbeiterzufriedenheit, EM = Engagement der Mitarbeiter, CHF = Schweizer Franken.

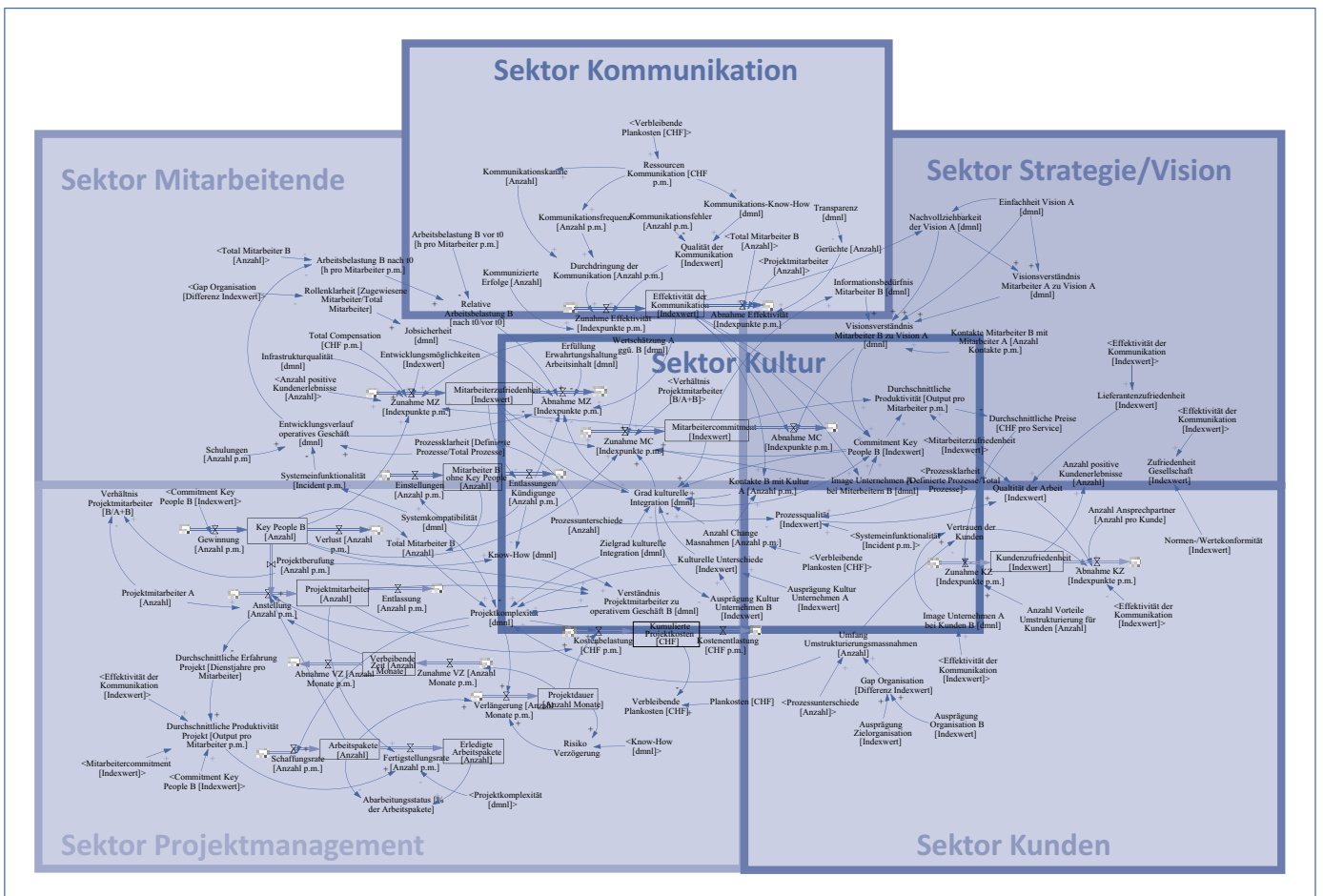


Abb. 1: Integriertes PMI-Systemmodell mit sechs Sektoren

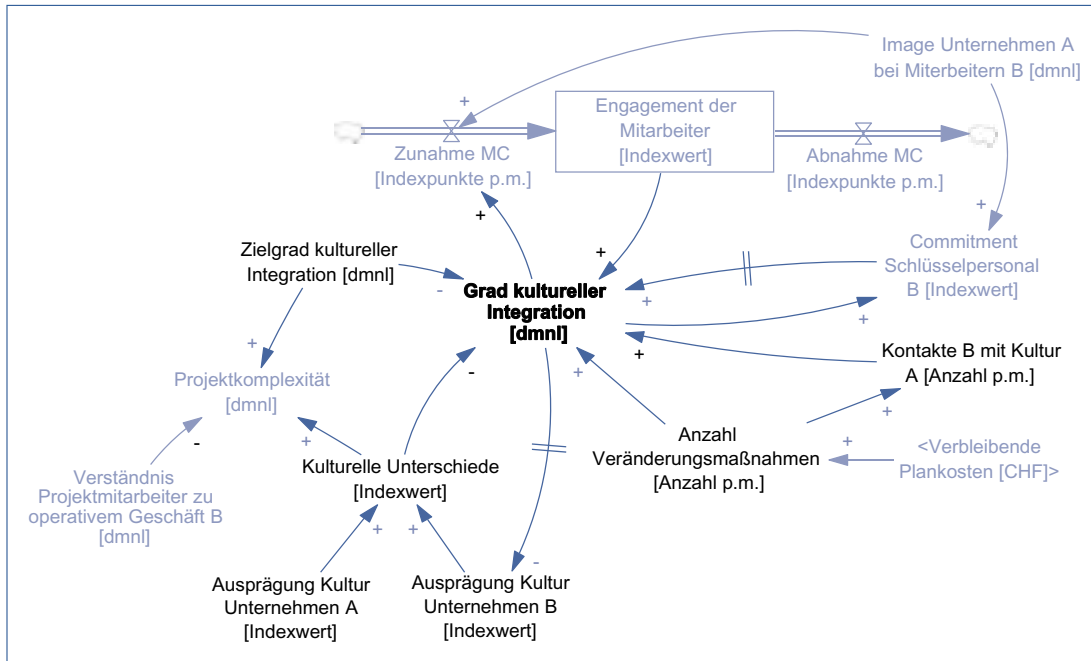


Abb. 2: Ausschnitt aus dem Sektor „Kultur“ des PMI-Systemmodells (Variablen des Sektors „Kultur“ sind schwarz, Variablen aus anderen Sektoren sind grau)

Die Teilmodelle detaillieren, welche Variablen beeinflusst werden müssen, um die Erfolgsfaktoren zielgerichtet zu entwickeln.

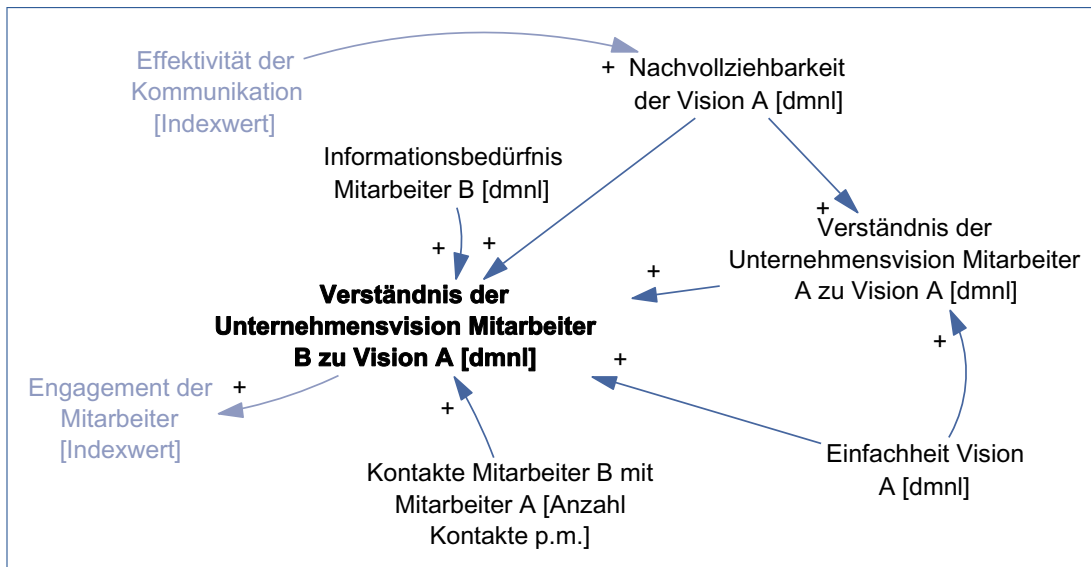


Abb. 3: Ausschnitt aus dem Sektor „Strategie/Vision“ des PMI-Systemmodells

Im Folgenden werden die anderen Sektoren kurz zusammengefasst. Dabei werden die jeweils wichtigen Variablen in diesen Sektoren und die kausalen Zusammenhänge, intra- wie z. T. auch extrasektoral, aufgezeigt.

Die involvierten Akteure müssen die strategische Dimension und Sinnhaftigkeit der Akquisition nachvollziehen können (vgl. Kramer, 2006, S. 80). Im Sektor „Strategie/Vision“ werden die Zusammenhänge aufgezeigt, wie Mitarbeiter der akquirierten Unternehmung die Vision aufnehmen. Eine zentrale Variable ist das **Verständnis der Unternehmensvision** der Mitarbeiter B zu Vision A (vgl. Abb. 3). Prinzipiell ist das Verständnis der Unternehmensvision größer, ceteris paribus, je einfacher

und nachvollziehbarer die Vision ausgestaltet ist und je häufiger die Mitarbeiter mit der Vision in Kontakt kommen.

Das Befinden sowie die Entwicklung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sind erfolgsentscheidend für ein PMI-Projekt (vgl. Ruess/Voelpel, 2012). Im Sektor „Mitarbeiter“ ist die **Mitarbeiterzufriedenheit** eine zentrale Variable (vgl. Abb. 4). Sie wird durch Rahmenbedingungen wie z. B. **Lohn** oder **Entwicklungsmöglichkeiten**, **Qualität der Infrastruktur** erzeugt. Einen wichtigen Einfluss in der PMI hat auch die Variable **Schlüsselpersonal**, d. h. mittlere Führungskräfte, welche die Vorteile der Akquisition im Sinne der akquirierenden Unternehmung in die resultierende Organisation tragen.

Transparent kommunizieren. Die Kunden sollten von bestehenden Unsicherheiten nichts mitbekommen.

Stellvertretend für weitere Anspruchsgruppen stehen die Kunden im Sektor „weitere Anspruchsgruppen“. Entstehende Unsicherheiten durch eine PMI sind bei Kunden ein wichtiger Faktor, die bestehende Beziehung abubrechen (vgl. *Wagner/Merkle, 2013, S. 221*). Mit anderen Worten, die Kunden sollten „nichts mitbekommen“ – dies wurde bei unseren Erhebungen von verschiedenen Gesprächspartnern oft erwähnt. Konkret bedeutet dies, dass die **Qualität der Arbeit** durch die Veränderungen im Integrationsprozess nicht beeinflusst werden darf. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Integration nicht transparent kommuniziert werden soll. Denn das adressiert das **Vertrauen der Kunden**, welches sich neben den genannten Ein-

flussfaktoren ebenfalls auf die **Kundenzufriedenheit** auswirkt (vgl. *Abb. 5*).

Eine klare Projektstruktur und die nachvollziehbare Zuordnung von Verantwortung sind unabhängige Erfolgsfaktoren in einem Integrationsprojekt (vgl. *Riegler/Walleyo, 2013, S. 245*). Somit sollte ein Projekt systematisch-methodisch geplant und durchgeführt werden (vgl. *Maire/Collette, 2011, S. 280*). Wesentliche Variablen sind **Qualität** und **Projektkosten**. Die Projektkosten werden von der **Projektdauer** und der **Anzahl Personentage** beeinflusst. Ein wichtiger Treiber ist die **Projektkomplexität**, welche wiederum die Ausprägung der zuvor genannten Einflussfaktoren signifikant bestimmt (vgl. *Abb. 6*).

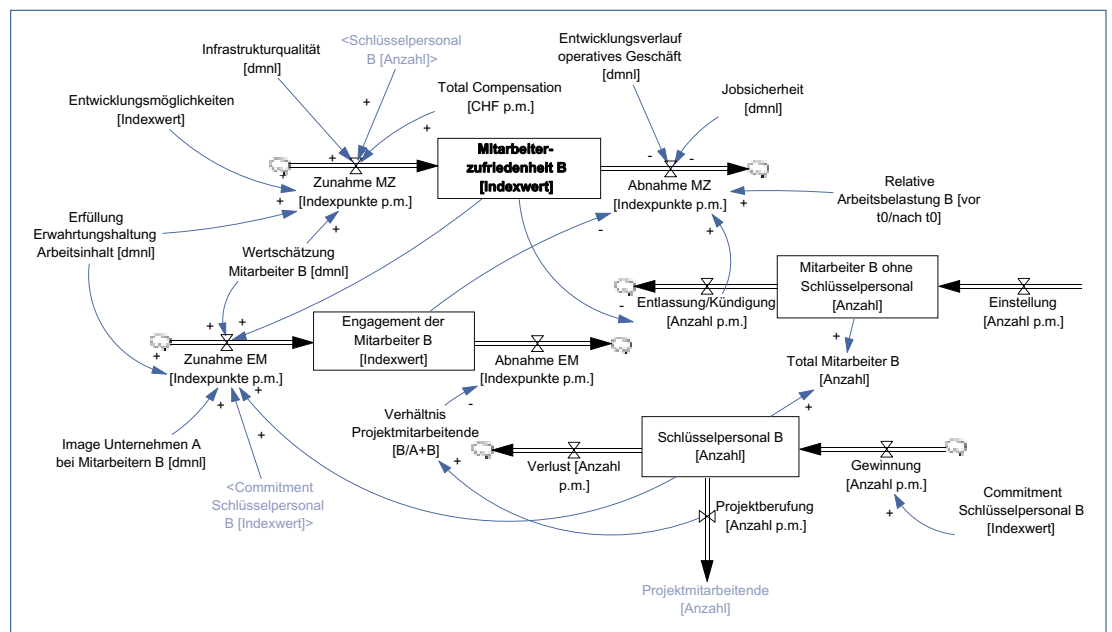


Abb. 4: Ausschnitt aus dem Sektor „Mitarbeiter“ des PMI-Systemmodells

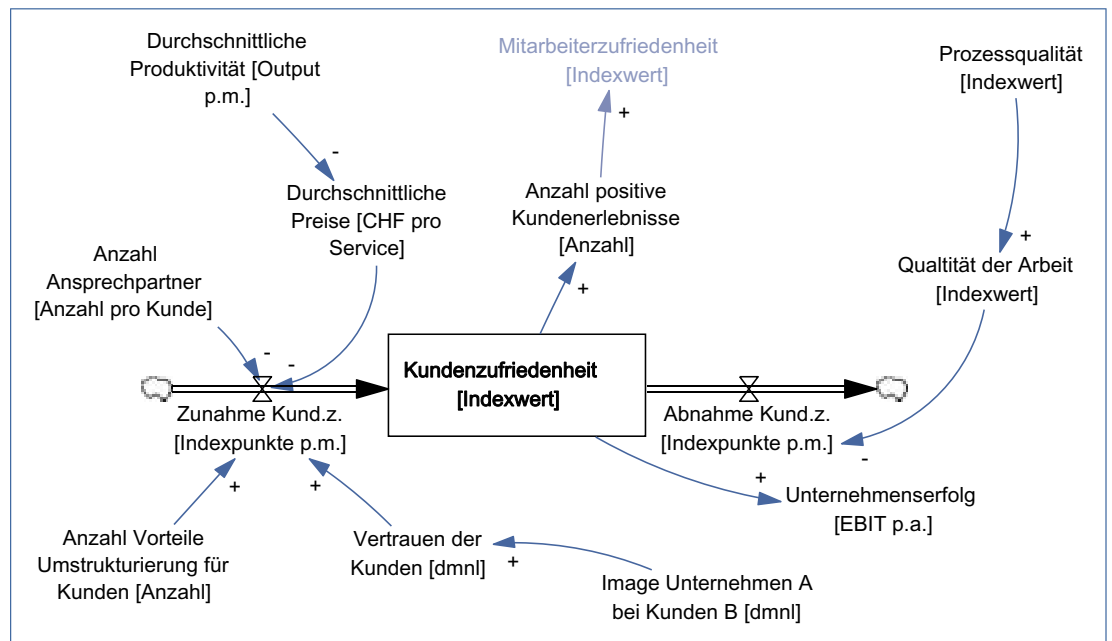


Abb. 5: Ausschnitt aus dem Sektor „weitere Anspruchsgruppen“ des PMI-Systemmodells

Wichtig für den Erfolg einer PMI ist auch eine professionelle interne wie auch externe Kommunikation (vgl. Schmidt et al., 2005, S. 313). Im Sektor „Kommunikation“ stellen die **vorhanden Ressourcen für die Kommunikation** einen wichtigen Einflussfaktor dar (vgl. Abb. 7). Des Weiteren beeinflusst das vorhandene **Know-how** entsprechend die **Qualität der Kommunikation**. Umso größer das **Know-how**, desto besser die **Qualität der Kommunikation**. Außerdem beeinflusst die **Qualität der Kommunikation** die **Nachvollziehbarkeit der Vision** durch die Mitarbeiter.

4. Entwicklung des integrierten PMI-Cockpits

Definition von Erfolgsfaktoren

Das zuvor dargestellte PMI-Systemmodell dient als Grundlage bei der Ableitung der Erfolgsfaktoren für das PMI-Cockpit. Unser PMI-Cockpit Ansatz orientiert sich am Konzept der Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton, 1996) und passt diese an die Anforderungen des aktuellen Projekts an. Die Erarbeitung der Erfolgsfaktoren in den einzelnen Sektoren ist wichtig für die Definition des PMI-Controlling-Cockpits. Durch die Erfolgsfaktoren kann ein Projektcontrolling mit einer noch bearbeitbaren Anzahl von Variablen sichergestellt werden. Die Erfolgsfaktoren wurden anhand der strukturellen

Das integrierte PMI-Cockpit verschafft einen Überblick bei komplexen Systemen.

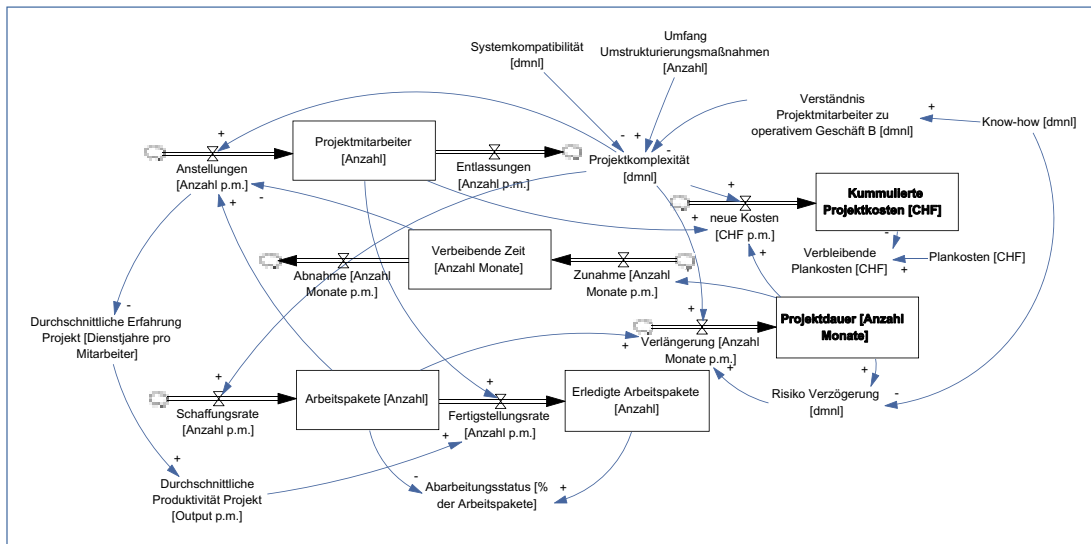


Abb. 6: Ausschnitt aus dem Sektor „Projektmanagement“ des PMI-Systemmodells

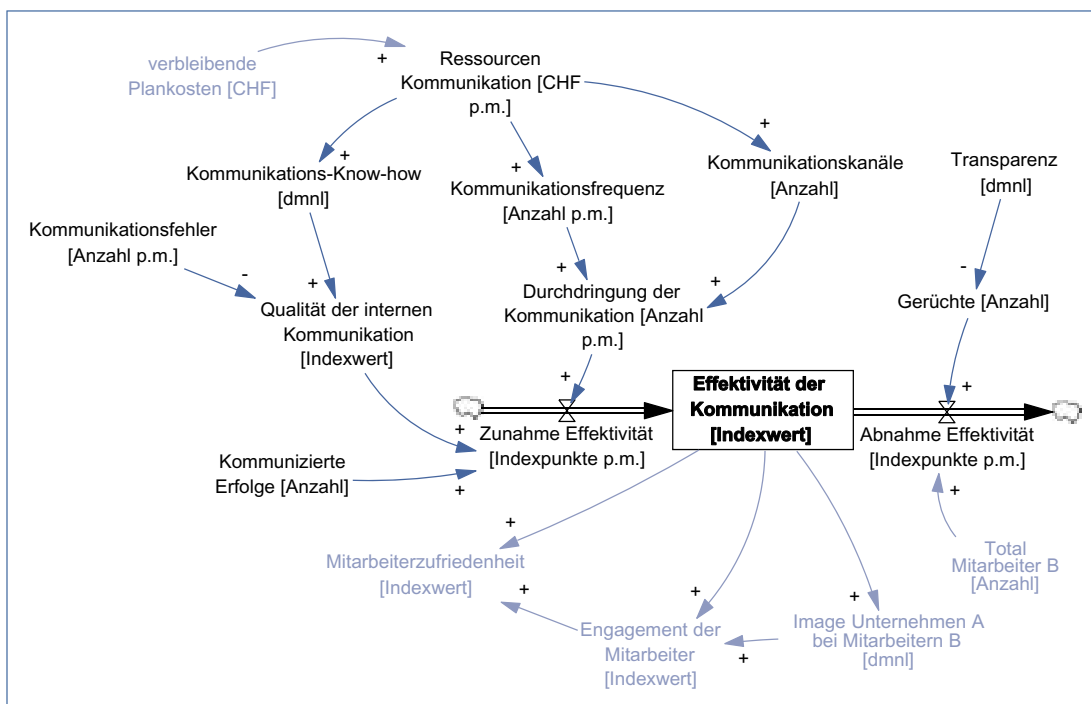


Abb. 7: Ausschnitt aus dem Sektor „Kommunikation“ des PMI-Systemmodells

Rang #	Erfolgsfaktor	Sektor	Interaktions-Index
1	Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiter	70
2	Effektivität der Kommunikation	Kommunikation	66
3	Engagement der Mitarbeiter	Mitarbeiter	36
4	Grad kultureller Integration	Kultur	20
5	Projektkomplexität	Projektmanagement	20
6	Kundenzufriedenheit	Kunden	12
7	Visionsverständnis	Strategie/Vision	10
8	Schlüsselpersonal des akquirierten Unternehmens	Mitarbeiter	8

Abb. 8: Aus dem PMI-Systemmodell abgeleitete Erfolgsfaktoren

Ein gutes PMI-Cockpit zeigt sich darin, dass Führungskräfte komplexe Situationen schnell erfassen können.

Eigenschaften des PMI-Systemmodells definiert. Dabei war die „strukturelle Relevanz“ einzelner Variablen das entscheidende Selektionskriterium, d. h. die Anzahl der kausalen Zu- und Abgänge zu einer Variablen. Die Anzahl der Zugänge, d. h. die Anzahl der Kausalpfeile, welche auf eine Variable zeigen, ergibt die Passivsumme; entsprechend ist die Anzahl der Abgänge, d. h. die Anzahl der von einer Variablen wegzeigenden Kausalpfeile, die Aktivsumme (vgl. Vester, 2002). Diese beiden Summen werden multipliziert und der daraus resultierende Wert ergibt den Interaktions-Index für eine Variable. Dieser Interaktions-Index dient als Relevanzmaß einer Variablen. Umso höher dieser Index, desto größer ist die Relevanz der Variable für das Systemmodell.

Die Erfolgsfaktoren in **Abb. 8** mit hohen Werten für den Interaktionsindex, d. h. in dieser Fallstudie mit Werten von 8 und mehr, wurden in das PMI-Cockpit aufgenommen. Der Wert „8“ wurde gewählt, da sich damit eine überschaubare Anzahl von acht Erfolgsfaktoren ergab. Des Weiteren werden alle sechs Sektoren abgedeckt.

PMI-Cockpit

Das PMI-Cockpit in **Abb. 9** ermöglicht eine zeitnahe Darstellung des aktuellen Projektzustands durch sowohl tangible als auch intangible Erfolgsfaktoren. Beide Arten von Erfolgsfaktoren werden berücksichtigt, da „weichere Faktoren“ in einer PMI wesentlich sind. Zudem reagieren die Erfolgsfaktoren unterschiedlich schnell auf Interventionen. Dadurch ist sichergestellt, dass sowohl die kurz- und langfristigen Wirkungen im PMI-Cockpit abgebildet werden können. Der wichtigste Zweck des PMI-Cockpits ist es, eine thematische und temporale ganzheitliche Steuerung der Erfolgsfaktoren in einem Überblick zu bekommen.

Das PMI-Cockpit zeigt die acht Erfolgsfaktoren in den sechs Sektoren. In **Abb. 9** sind die Felder mit Ziel- und Istwert, Status, Trend, Interventionspunkt und Maßnahmen als Anschauungsbeispiel mit exemplarischen Zahlen hinterlegt.

Eine Anforderung an das PMI-Cockpit besteht darin zu ermöglichen, dass es den verantwortlichen Führungskräften schnell gelingt, einen treffenden Einblick in die aktuelle Situation zu bekommen. Zudem muss das Instrument die Führungskräfte unterstützen, die richtigen Interventionen auszuwählen. Das PMI-Cockpit wurde so erstellt, dass dies maximal den Platz einer DIN A4 Seite einnimmt.

Anwendungsbeispiel des PMI-Systemmodells und des PMI-Cockpits

Der Nutzen des PMI-Cockpits wird anhand eines Beispiels gezeigt. Der generelle Prozess der Anwendung hat fünf Schritte: (Schritt 1) aktueller Zustand des Systems zum PMI-Projekt durch die Größen im Cockpit erfassen, (Schritt 2) Abweichungen zum Zielwert sowie sich daraus ergebende Probleme identifizieren, (Schritt 3) potenzielle Ursachen anhand des PMI-Systemmodells eruieren, (Schritt 4) Optionen für Maßnahmen ableiten, (Schritt 5) finale Entscheidung der besten Maßnahmen und diese umsetzen.

Ein Beispiel soll die Anwendung demonstrieren: Angenommen, die Variable **Mitarbeiterzufriedenheit** im Sektor „Mitarbeiter“ befindet sich nach der Hälfte der Projektdauer auf 60 Indexpunkten (Schritt 1). Dies ist signifikant unter dem Zielwert von 85 Indexpunkten (Schritt 2). Mittels des PMI-Systemmodells wird nun eine Ursachenanalyse durchgeführt. Die Analyse berücksichtigt die Variablen, welche in offenen und/oder geschlossenen Kausalketten auf die **Mitarbeiterzufriedenheit** einwirken. In unserem Falle sind dies gemäß dem PMI-Systemmodell 12 Variable und somit 12 mögliche, kausal direkt zugeordnete Ursachen (Schritt 3). **Abb. 10** zeigt eine Auswahl dieser 12 Variablen, welche direkt auf die **Mitarbeiterzufriedenheit** wirken. Die Ursachen-Variablen stammen sowohl aus dem Sektor „Mitarbeiter“ als auch aus den anderen fünf Sektoren. Die Ursachen für eine zu geringe **Mitarbeiterzufriedenheit** können multikausal sein und verlangen nach einer interdisziplinären Perspektive.

#	Ursache	Sektor	Maßnahmen	Option	Rang
1	Zu hohe relative Arbeitsbelastung	Mitarbeiter	Neue Mitarbeiter einstellen	1	3
2	zu geringe Anzahl positiver Kundenerlebnisse	Kunden	Kundenzufriedenheit erhöhen	2	2
3	Zu geringe Effektivität der Kommunikation	Kommunikation	Anzahl der kommunizierten erzielten Erfolge erhöhen	3	1
...	
12	Zu geringer Grad kultureller Integration	Kultur	Commitment von Schlüsselpersonen des akquirierten Unternehmens verbessern	n	4

Abb. 10: Ursachen und bewertete Optionen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit

Das PMI-Systemmodell erweitert die traditionelle Perspektive von Post-Merger-Integrationsprojekten.

Als nächstes können die Interventionspunkte ebenfalls anhand des PMI-Systemmodells identifiziert werden. Interventionspunkte sind die Positionen im PMI-Systemmodell, an denen Maßnahmen ansetzen, um die betrachtete problematische Variable, in unserem Falle die **Mitarbeiterzufriedenheit**, zielgerichtet zu beeinflussen (Schritt 4). Die **relative Arbeitsbelastung** ist eine mögliche Ursache (#1). Eine Maßnahme zur Verringerung der relativen Arbeitsbelastung ist die Einstellung neuer Mitarbeiter. Bei gleichbleibender Arbeitsmenge würde die relative Arbeitsbelastung pro Person sinken (Option 1). Eine zweite Ursache für eine niedrige **Mitarbeiterzufriedenheit** kann eine zu geringe Anzahl positiver Kundenerlebnisse sein (#2). Eine Intervention sollte versuchen, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, um mehr positive Kundenerlebnisse für die Mitarbeiter zu generieren (Option 2). Des Weiteren kann eine geringe **Mitarbeiterzufriedenheit** durch eine ungenügend **effektive Kommunikation** verursacht werden (#3). Um die **Effektivität der Kommunikation** zu verbessern, ist darauf zu achten, dass z. B. erzielte Erfolge während der PMI aktiv an alle Mitarbeiter wirkungsvoll kommuniziert werden (Option 3). Für jede Variable kann mehr als eine Option entwickelt werden. Der fünfte und letzte Schritt bewertet die Optionen anhand der Erfolgswahrscheinlichkeit, eingeschätzten Stärke der Wirkung, Schnelligkeit und Dauer der Wirkung sowie Aufwand der Implementierung. Die Optionen werden in eine Rangfolge gebracht. In unserem Beispiel sehen die Führungskräfte das Paket aus Option 1 und Option 2 als die beste Maßnahme an. Dies bedeutet, die **Anzahl der kommunizierten erzielten Erfolge** zu steigern sowie durch ein Programm die **Kundenzufriedenheit** zu erhöhen, um

das Problem der zu geringen **Mitarbeiterzufriedenheit** zu lösen.

5. Fazit und Ausblick

Was ist der Nutzen dieses Projekts für die Praxis? Die erstellten Instrumente – d. h. das PMI-Systemmodell und das PMI-Cockpit – sind eine Art integrierter Fiebermesser für den Zustand des PMI-Projektes. Durch die systemdynamische Methodik besteht nun ein fundiertes, auf kausalen Zusammenhängen beruhendes Verständnis für den Sachverhalt „Post Merger Integration“. Das PMI-Systemmodell ist ein erstes publiziertes Modell zu Post-Merger Integration und berücksichtigt wichtige Zusammenhänge solcher Projekte. Das Systemmodell dient als Visualisierungshilfe, welche für die Analyse von interdependenten Ursachen, Szenarien und Maßnahmen bestens geeignet ist. Mögliche Interventionspunkte können eindeutig identifiziert und mit konkreten Maßnahmen beeinflusst werden. In der Praxis helfen solche Modelle als Moderationswerkzeug bei Gruppenentscheidungen (vgl. *Black/Andersen*, 2012). Zudem erweitert das PMI-Systemmodell die oft eingenommene Perspektive, dass nur klassische Kennzahlen wie Projektkosten und Projektdauer gemessen werden. Nun werden verstärkt intangible Variable, wie **Kundenzufriedenheit**, **Mitarbeiterzufriedenheit** und **Grad kultureller Integration** für ein PMI-Controlling zugänglich. Dadurch stehen dem Management Informationen zur Verfügung, welche als Grundlage für nachhaltige Entscheidungen dienen sollen.

Fruchtbar ist das Zusammenspiel von PMI-Systemmodell und PMI-Cockpit. Das PMI-Cockpit stellt sicher, dass die reichhaltigen Informationen des Systemmodells methodengeleitet verdichtet

und Führungskräfte effizient bei der Entscheidungsfindung unterstützt werden. Der Mehrwert des PMI-Cockpits für das Fallunternehmen liegt daher im durchgängigen Aufbau des Instrumentes und der dadurch sichergestellten direkten Steuerungsfähigkeit des Projektes.

Für das Fallunternehmen *Swisscom (Schweiz)* AG besteht ein maßgeschneidertes Systemmodell, in welchem relevante Faktoren enthalten sind. Eine Hypothese ist, dass durch die Identifikation systemisch relevanter Faktoren mehr Aufmerksamkeit auf latente, intangible Größe gerichtet wird, was zu einem eher nachhaltigen Erfolg von PMI-Projekten führen könnte. Diese Hypothese ist in weiteren Forschungsarbeiten zu erhärten.

Unser Studiendesign analysiert einen Einzelfall. Jedoch sind viele der Einflussfaktoren auch genereller Natur und dürften so auch für PMI-Projekte anderer Unternehmen hilfreich sein. Allgemeiner formuliert: Welches sind die erfolgsrelevanten Variablen bei einem Post Merger Integrations Projekt? Das Modell liefert mit den folgenden acht Erfolgsfaktoren eine erste Antwort auf diese Frage: Mitarbeiterzufriedenheit, Effektivität der Kommunikation, Engagement der Mitarbeiter, Grad kultureller Integration, Projektkomplexität, Kundenzufriedenheit, Visionsverständnis und Schlüsselpersonal des akquirierten Unternehmens.

Um eine derart komplexe Problemstellung wie die der PMI sinnvoll strukturieren zu können, ist eine gewisse Reduktion unerlässlich. Die Methode System Dynamics bietet die Möglichkeit, solche Sachverhalte strukturiert und integriert darzustellen. Dadurch wird sichergestellt, dass Problemstellungen in einzelnen Teilgebieten im Sinne des Gesamtzwecks – eine erfolgreiche PMI – gelöst werden. Eine adäquate zielgerichtete Steuerung sollte stets auf einem fundierten kausalen Verständnis basieren. Dadurch eignet sich die Methode System Dynamics sehr gut für den Aufbau von Controlling-Instrumenten. Die durchgängige Vorgehensweise bei der Erarbeitung des PMI-Cockpits – von der Abbildung des Sachverhalts der PMI mittels PMI-Systemmodell zu der Ableitung der Erfolgsfaktoren bis zu der Bestimmung der Hebel – lässt einen erhöhten Wirkungsgrad der eruierten Maßnahmen erwarten. Allerdings ist es eine große Herausforderung, ein neues Instrument im Alltag von Führungskräften zu etablieren. Der „Weak Market Test“ (vgl. *Kasanen/Lukka/Siitonen*, 1993, S. 253), welcher prüft, ob ein neues Instrument bei Führungskräften für den Einsatz im Unternehmen in Frage kommt, ist für unser PMI-Systemmodell und das PMI-Cockpit positiv zu werten und zeigt eine entsprechende Einsatzmöglichkeit in der unternehmerischen Praxis. Jedoch sind weitere Arbeiten nötig, um den durch neue Methoden geschaffenen Nutzen sowie deren Akzeptanz in der Praxis zu eruiieren.

Literatur

- *Bauch, C.*, Planung und Steuerung der Post Merger Integration, Fribourg 2004.
- *Bauer, F. A.*, Integratives M&A-Management: Entwicklung eines ganzheitlichen Erfolgsfaktorenmodells, Wiesbaden 2011.
- *Black, L. J./Andersen, D. F.*, Using Visual Representations as Boundary Objects to Resolve Conflict in Collaborative Model-Building Approaches, in: *Systems Research and Behavioral Science*, 29. Jg. (2012), H. 2, S. 194–208.
- *Grösser, S. N.*, Stichwort: System Dynamics im Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/system-dynamics.html>, Stand: 15.04.2016.
- *Kälin, M.*, Zeichen stehen auf Grün, in: *Handelszeitung, Special Mergers*, H. 2 (2014), S. 41–54.
- *Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A.*, The Constructive Approach in Management Accounting Research, in: *Journal of Management Accounting*, 5. Jg. (1993), H. 4, S. 243–264.
- *Kaplan R.S./Norton D.P.*, The Balanced Scorecard, Boston 1996.
- *Kramer, J.*, Aus der Praxis: Erfolgsfaktoren der Post-Merger Integration, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 37. Jg. (2006), H. 1, S. 79–84.
- *Maire, S./Collerette, P.*, International post-merger integration: Lessons from an integration project in the private banking sector, in: *International Journal of Project Management*, 29 Jg. (2011), H. 3, S. 279–294.
- *Riegler, D./Walleyo, S.*, Post-Merger Integration – Stolperfallen und Erfolgsfaktoren aus der Praxis, in: *Bauer, C./von Düsterlho, J. E.* (Hrsg.), *Distressed Mergers & Acquisitions*, Wiesbaden 2013, S. 236–250.
- *Ruess, M./Voelpel, S. C.*, The PMI scorecard: A tool for successfully balancing the post-merger integration process, in: *Organizational Dynamics*, 41. Jg. (2012), H. 1, S. 78–84.
- *Schmidt, S. L./Vogt, P./Schriber, S.*, Ansätze und Ergebnisse anglo-amerikanischer M&A-Forschung, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (2005), H. 4, S. 297–319.
- *Schwanninger, M.*, Methodologies in Conflict: Achieving Synergies between System Dynamics and Organizational Cybernetics, in: *Systems Research and Behavioral Science*, 21 Jg. (2004), H. 4, S. 411–431.
- *Vester, F.*, Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, München 2002.
- *Wagner, C./Merkle, M.*, Post-Merger-Integration, in: *Klamar, N./Sommer, U./Weger, I.* (Hrsg.), *Der effiziente M&A Prozess – Die Acquisition Value Chain*, Freiburg 2013, S. 217–226.
- *Yin, R. K.*, *Case Study Research*, 4. Aufl., Beverly Hills 2013.

Eine adäquate zielorientierte Steuerung von komplexen Projekten sollte auf einem fundierten kausalen Verständnis basieren.

Financial Modeling mit Excel.



Von Prof. Dr. Andreas Schüler
2. Auflage. 2016. XXIV, 600 Seiten. Gebunden € 49,80
ISBN 978-3-8006-5269-3 Neu im Juli 2016

Portofrei geliefert: vahlen.de/16478937

Überzeugende Leserstimmen

»Auf die Idee, die Grundlagen des Finanzmanagements von der Investitionsrechnung über die Finanzplanung bis hin zur Unternehmensbewertung sowie zur Finanzierung mit ihrer konkreten Umsetzung in Excel praxisnah zu verbinden, ist (...) bislang noch niemand gekommen. Mit dem vorliegenden Buch wird diese Lücke nunmehr geschlossen.«

Dr. Marc Castedello, StB, WP, Partner und Head of Valuation Deutschland, KPMG AG

»Das Buch schafft eine gelungene Verbindung zwischen den Methoden des Finanzmanagements und den entsprechenden Excel-Anwendungen.«

Dr. Gerhard Ebinger, Vice President Asset Management & Shareholder Services, BASF SE

Erhältlich im Buchhandel oder bei: vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH
80791 München | bestellung@vahlen.de | Preise inkl. MwSt. | 166208

Vahlen

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Cyrus Bark und Alfred Kötzle, Integrations-Controlling, Ausgabe 07/2001, S. 337–346.
- Ronald N. Herter, Post Merger Integration Controlling, Ausgabe 09/2003, S. 451–458.
- Matthias Hornke und Jan-Philipp Menke, Brückenschlag zwischen IT-Due-Diligence und IT-Post-Merger-Integration, Ausgabe 02/2008, S. 89–96.

Stichwörter

Integration nach Fusion # Steuerung von Komplexität # Steuerungsinstrumente für komplexe Projekte # Systemdenken # Systemdynamische Methode

Keywords

Complexity Cockpit # Complexity Management # Post Merger Integration (PMI) # System Dynamics # Systems Thinking

Summary

Post merger integration (PMI) is one of the critical phases of an M&A initiative and significantly affects the success of such transactions. For a PMI controlling to be successful, an integrated management tool with sufficient variety to ensure the successful management of the change processes is required. The management tool „PMI-Cockpit“ enables project managers to manage dynamically-complex issues and to increase the success rate of PMI projects.