



**Veränderungsprozesse in den Unternehmen  
- Sieger und Besiegte -**

**Post Merger Integration**  
- Was passiert mit den Führungskräften  
der Ruhrgas AG? –

Düsseldorf, im Juli 2002

Schneider & Moritz Managementberatung GmbH

**1. Ausgangslage und Problemstellung**

Das Zusammenspiel von markt- und übernahmebedingten Rahmenbedingungen erfordert zusätzliche Anstrengungen im Personalmanagement der Übernahmepartner

3

**2. Zielsetzung der Post Merger Integration**

Der nachhaltige Erfolg der Übernahme verlangt nach einem abgestimmten und akzeptierten Integrationskonzept

9

**3. Vorgehensweise**

Wie läuft beispielsweise ein Integrationsmanagement und was bedeutet die Übernahme für die Ruhrgas-Führungskräfte?

15

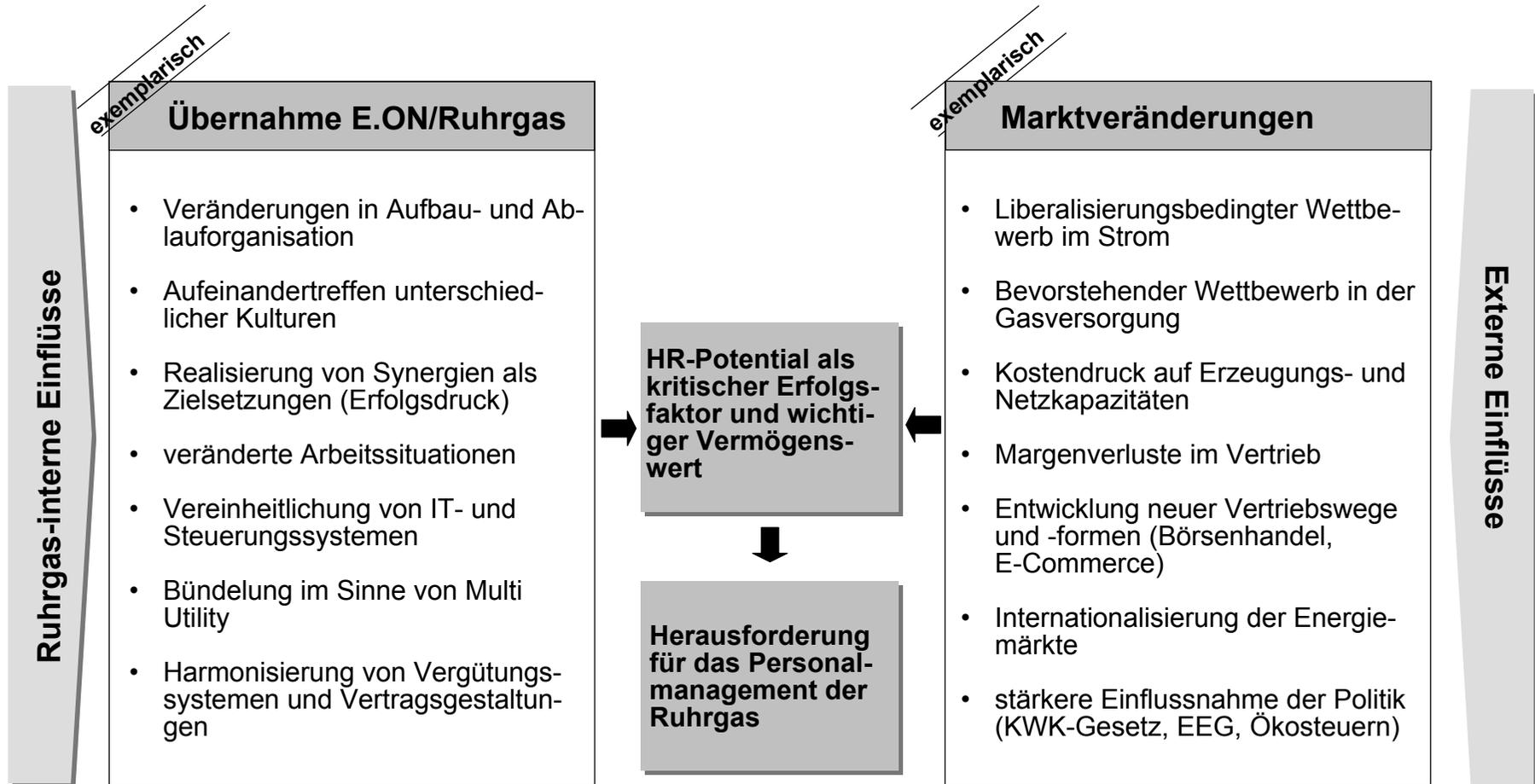
## **1. Ausgangslage und Problemstellung**

Das Zusammenspiel von markt- und übernahmebedingten Rahmenbedingungen erfordert zusätzliche Anstrengungen im Personalmanagement der Übernahmepartner

## **Das Zusammenspiel von markt- und übernahmebedingten Rahmenbedingungen erfordert zusätzliche Anstrengungen im Personalmanagement der Übernahmepartner**

- Der Bedeutungszuwachs des Personalmanagements ist Resultat externer und interner Einflussfaktoren. Die Human Ressource wird entscheidender Wettbewerbsfaktor, auch und insbesondere bei Zusammenschlüssen und Übernahmen
- Mit den Herausforderungen der Energiemärkte erhöhen sich Anforderungen an die Qualität der Human Ressourcen
- Die Merger-Euphorie nimmt bei beteiligten Unternehmen erfahrungsgemäß unterschiedliche Verläufe
- Die Post Merger Integration der Ruhrgas sollte neben quantifizierbaren Größen vor allem auch die qualitativen Aspekte in den Mittelpunkt stellen

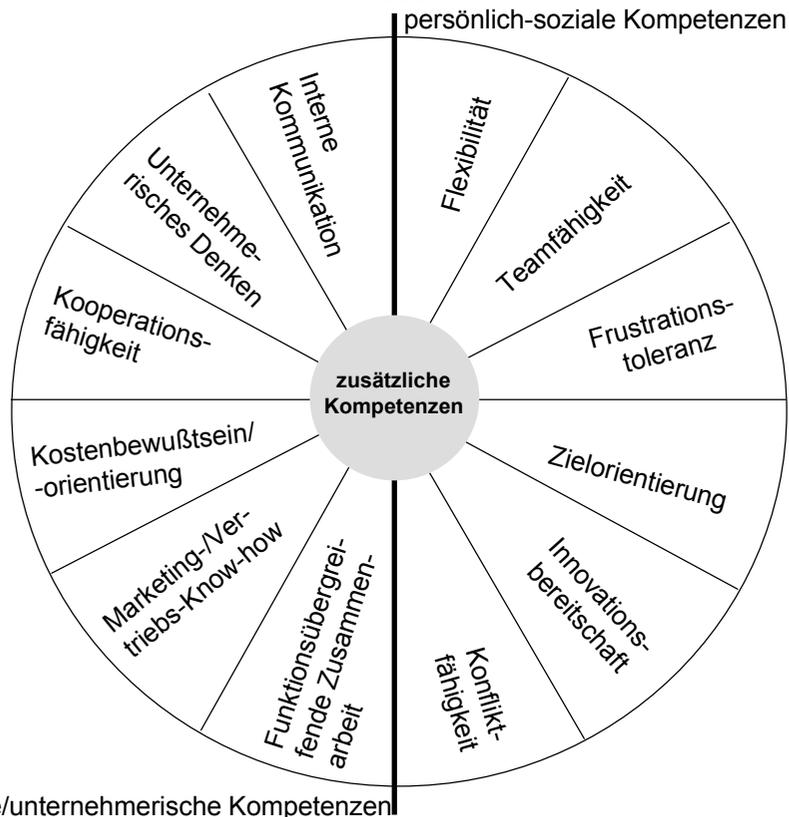
## Der Bedeutungszuwachs des Personalmanagement ist Resultat externer und interner Einflussfaktoren. Die Human Ressource (HR) wird entscheidender Wettbewerbsfaktor, insbesondere bei Zusammenschlüssen und Übernahmen



# Mit den Herausforderungen der Energiemärkte erhöhen sich Anforderungen an die Qualität der Human Ressourcen

exemplarisch

## Anforderungen an die Kompetenz der Ruhrgas-Mitarbeiter und des Managements



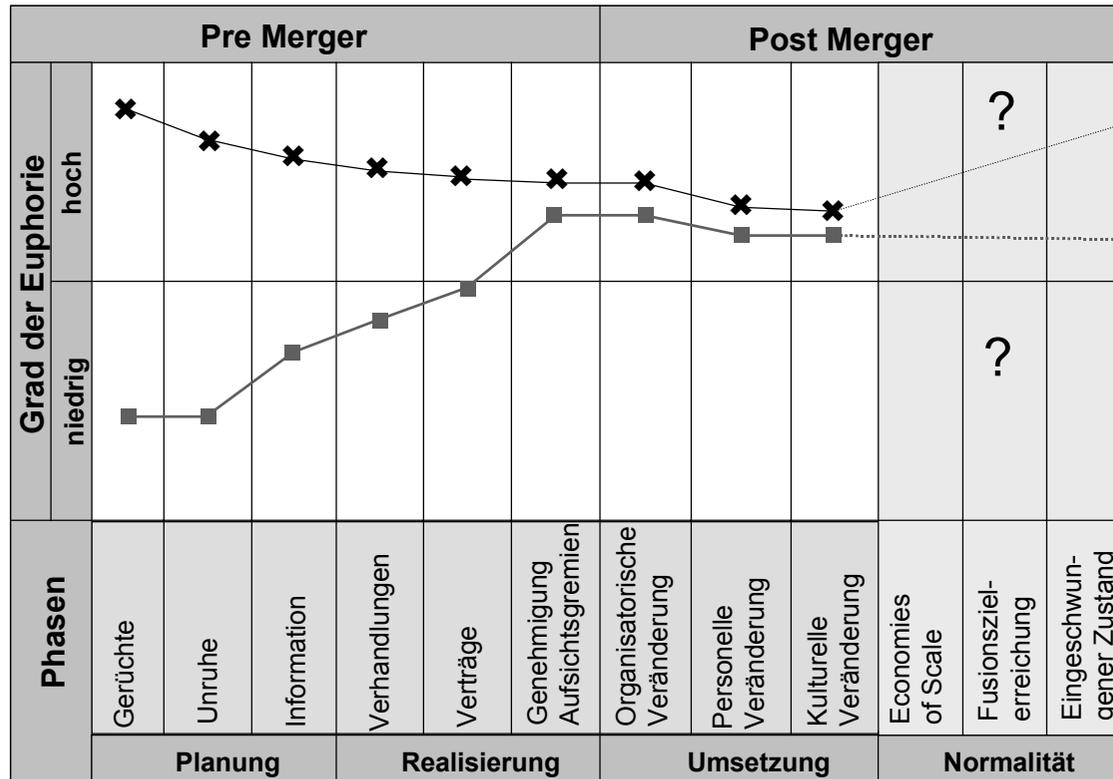
## Ausgewählte Aufgaben im HRM-Bereich

- Erstellung von Bildungsbedarfsprognosen
- Themenbezogene interne und externe Schulungskonzepte
- Intensivierung der Informationspolitik
- Bedarfsgerechte Personalentwicklung
- Entwicklung von Mitarbeiterbindungsprogrammen (insb. bei Schlüsselfunktionen im Management und der Führungskräfteentwicklung)
- Finden einer gemeinsamen Unternehmenskultur/ Wertesystem

# Die Merger-Euphorie nimmt bei beteiligten Unternehmen erfahrungsgemäß unterschiedliche Verläufe

exemplarisch

Verlauf der Merger-Euphorie-Kurven

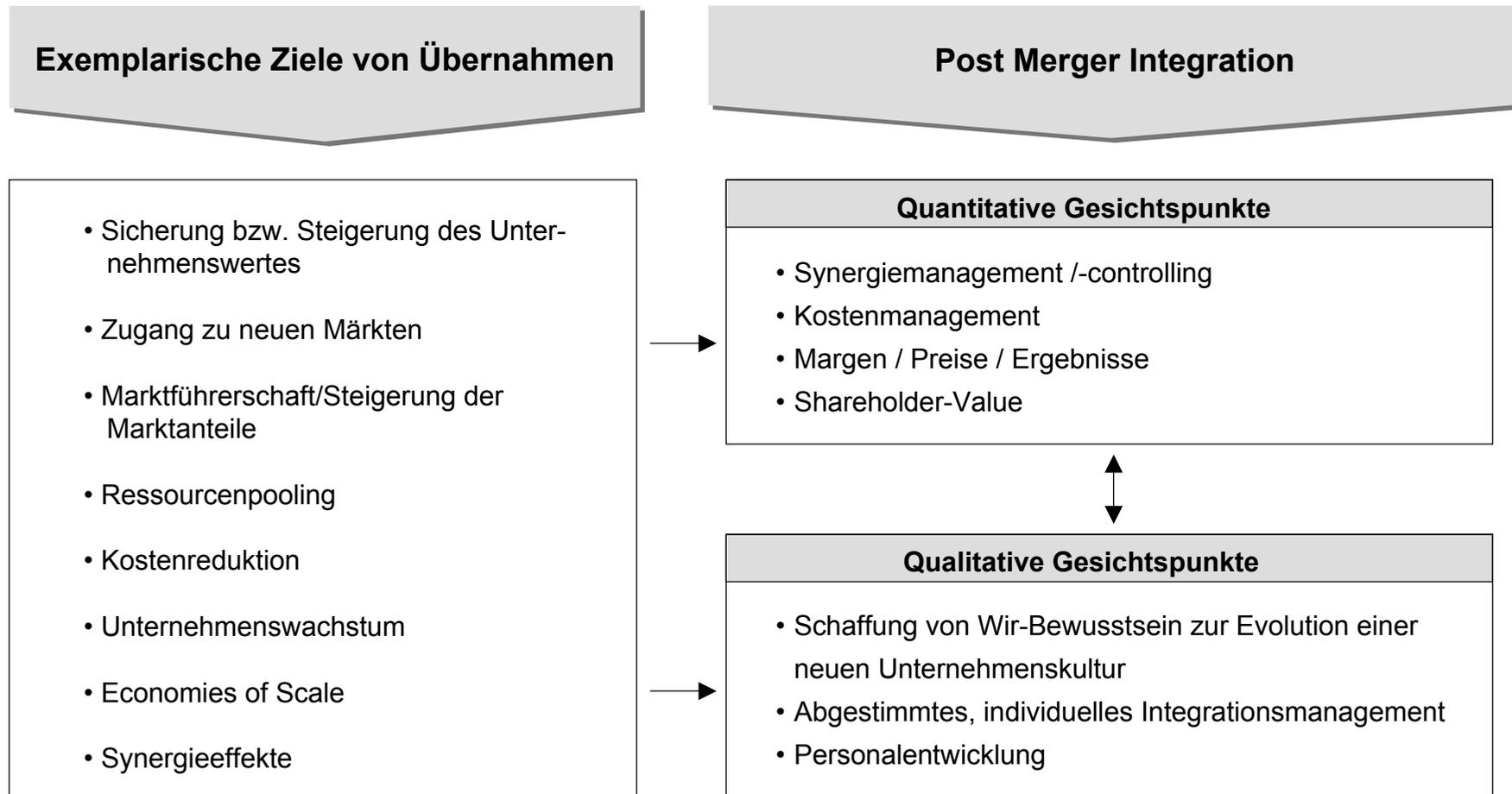


— x — x — Übernehmer    — ■ — ■ — Übernommener

## Anmerkungen

- Welchen Verlauf die Euphorie-kurven künftig nehmen werden, hängt entscheidend von Maß-nahmen der Integration ab
- Ziel sollte es sein, spätestens in der Phase der „Normalität“ einen einheitlichen Kurvenver-lauf zu bekommen
- Die Kulturannäherung ist wesentlich für das Miteinander und gleichzeitig für die Wett-bewerbsfähigkeit auf allen relevanten Märkten
- Die erfolgskritische Phase ist schließlich die „Normalität“

## Die Post Merger Integration der Ruhrgas sollte neben quantifizierbaren Größen vor allem auch die qualitativen Aspekte in den Mittelpunkt stellen



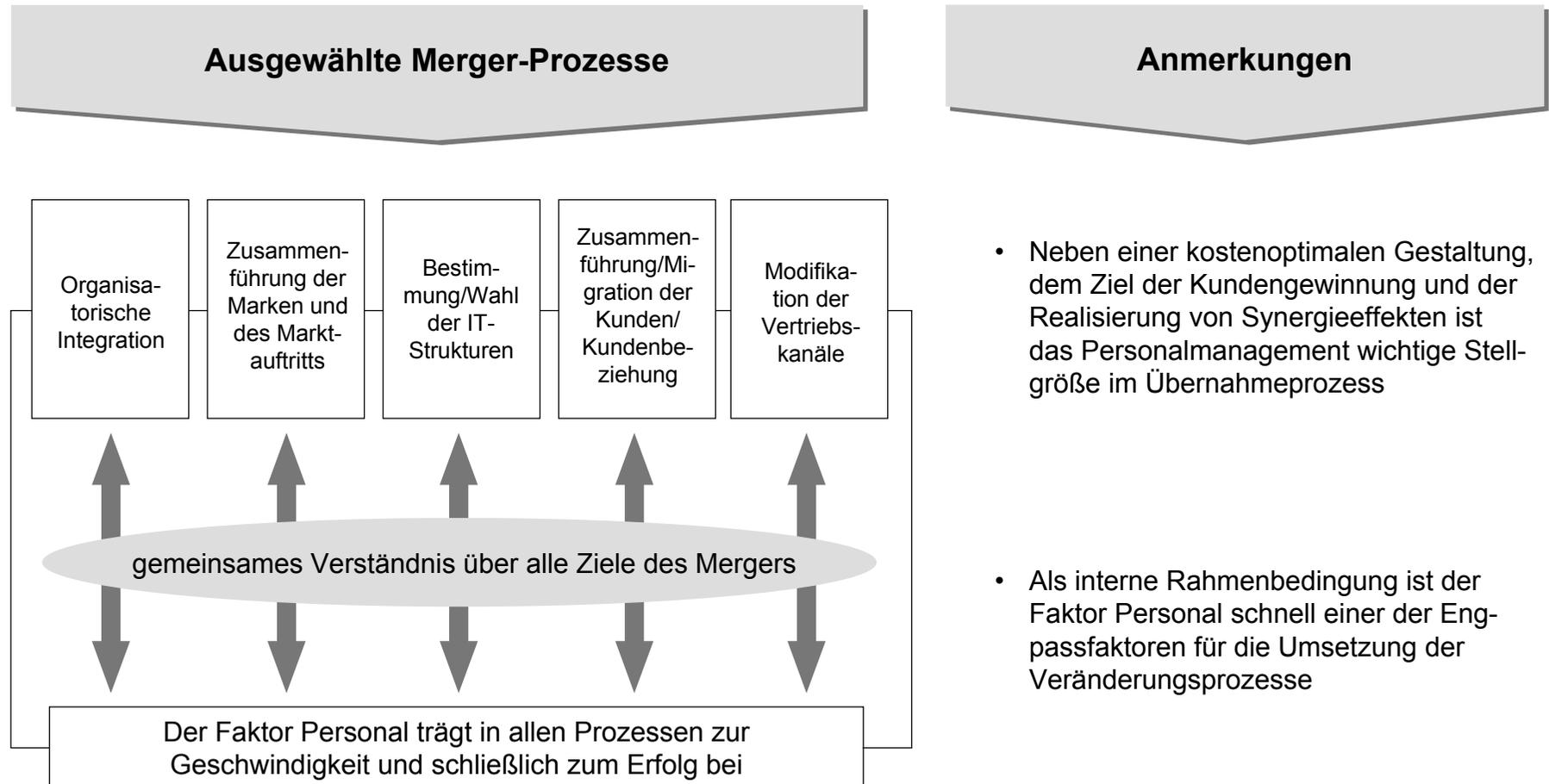
## **2. Zielsetzung der Post Merger Integration**

Der nachhaltige Erfolg der Übernahme verlangt nach einem abgestimmten und akzeptierten Integrationskonzept

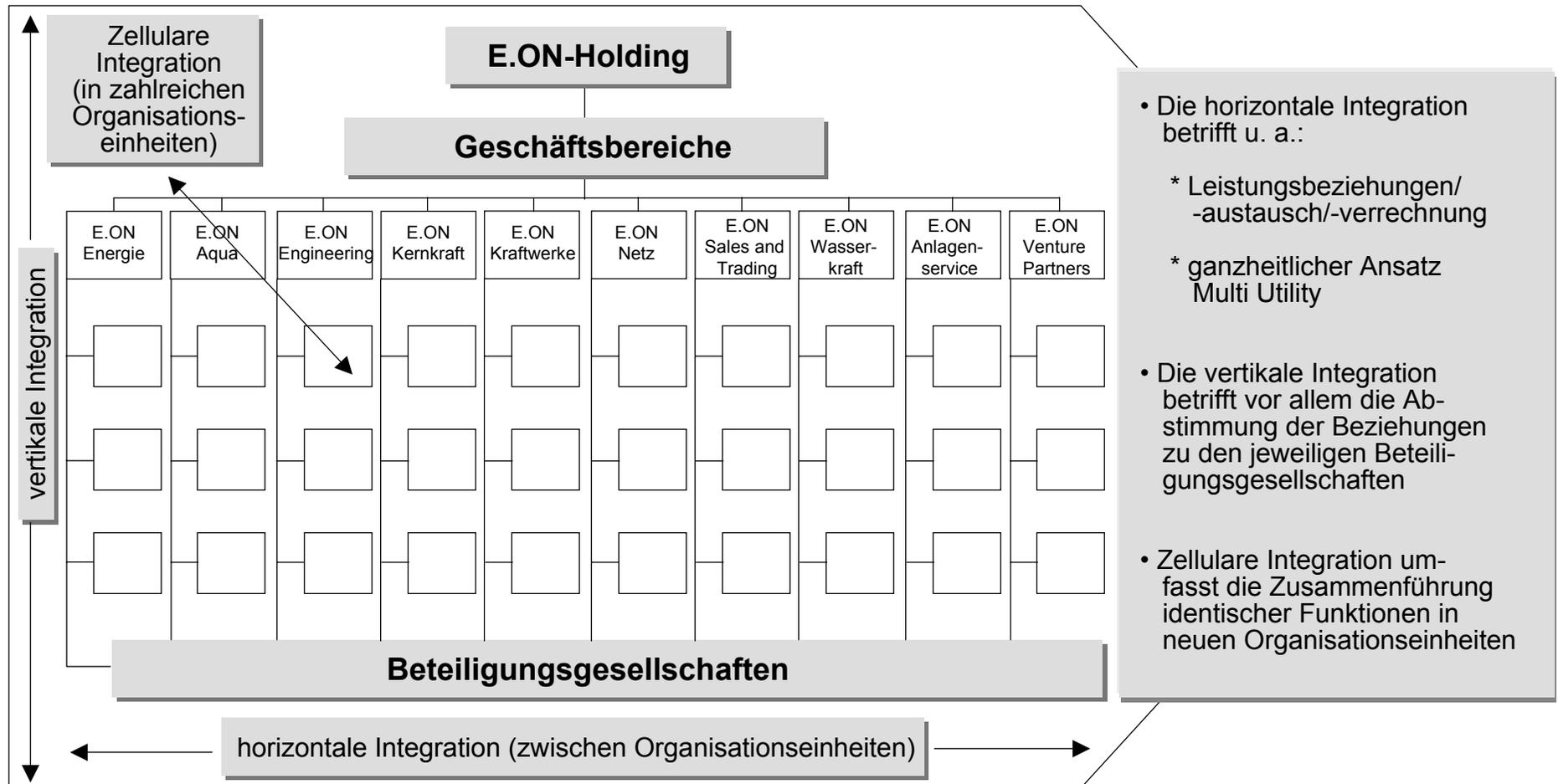
## **Der nachhaltige Erfolg der Übernahme verlangt nach einem abgestimmten und akzeptierten Integrationskonzept**

- Personalmanagement ist ein wesentlicher und zugleich beeinflussbarer Erfolgsfaktor des Mergers
- Die Post Merger Integration der Ruhrgas muss unterschiedliche Integrationsrichtungen umfassen
- Das Ausmaß der organisatorischen Veränderungen und die jeweilige marktstrategische Relevanz bestimmen die Intensität der Integrationsaktivitäten bei den jeweiligen Unternehmensbereichen
- Ein zu erarbeitendes Integrationskonzept muss von den Beteiligten getragen werden und sollte individuellen Handlungsspielraum gestatten

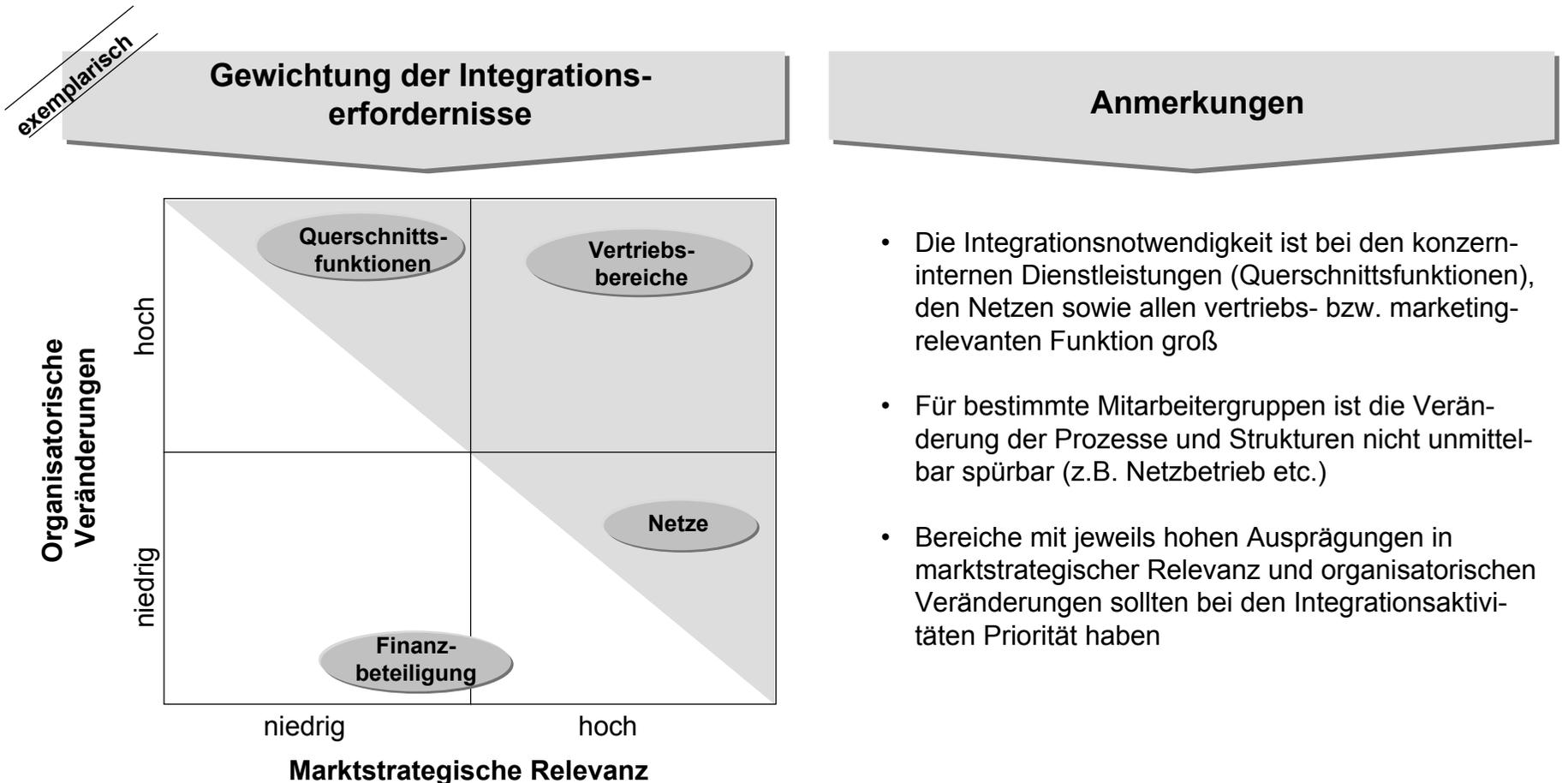
## Personalmanagement ist ein entscheidender und zugleich beeinflussbarer Erfolgsfaktor des Mergers



## Die Post Merger Integration der Ruhrgas muss unterschiedliche Integrationsrichtungen umfassen



## Das Ausmaß der organisatorischen Veränderungen und die jeweilige marktstrategische Relevanz bestimmen die Intensität der Integrationsaktivitäten bei den jeweiligen Unternehmensbereichen



# Ein zu erarbeitendes Integrationskonzept muss von den Beteiligten getragen werden und sollte individuellen Handlungsspielraum einräumen



	Gruppen	Wesentliche Interessen/Ziele
Führungsgesellschaften/Holding	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerbare Organisation</li> <li>• Schnelligkeit der Umsetzung</li> </ul>
	2. + 3. Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlervermeidung</li> <li>• Karriereambitionen</li> </ul>
	Sachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsfähige Organisation</li> <li>• Gute Zusammenarbeit an Schnittstellen</li> </ul>
Beteiligungsunternehmen	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufrechterhaltung von Einfluss und Autonomie</li> <li>• Rolle des Unternehmens im Gesamtsystem</li> </ul>
	2. + 3. Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der eigenen Rolle</li> <li>• Vermeidung von Schnittstellenproblemen</li> </ul>
	Sachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung unternehmensspezifischer Besonderheiten</li> <li>• Einfachheit der Abläufe</li> </ul>

- Berücksichtigung der individuellen Problemfelder und Interessen ist Voraussetzung für den Erfolg der Post Merger Integration
- Durch Befragung der einzelnen Gruppen sind die Interessen und Problemlagen zu identifizieren
- Gegenläufigkeit von Interessen ist nur dann zu relativieren, wenn eine möglichst ganzheitliche Betrachtungsweise gewählt wird
- Integrationsaktivitäten sollten von den Beteiligten mitentwickelt werden

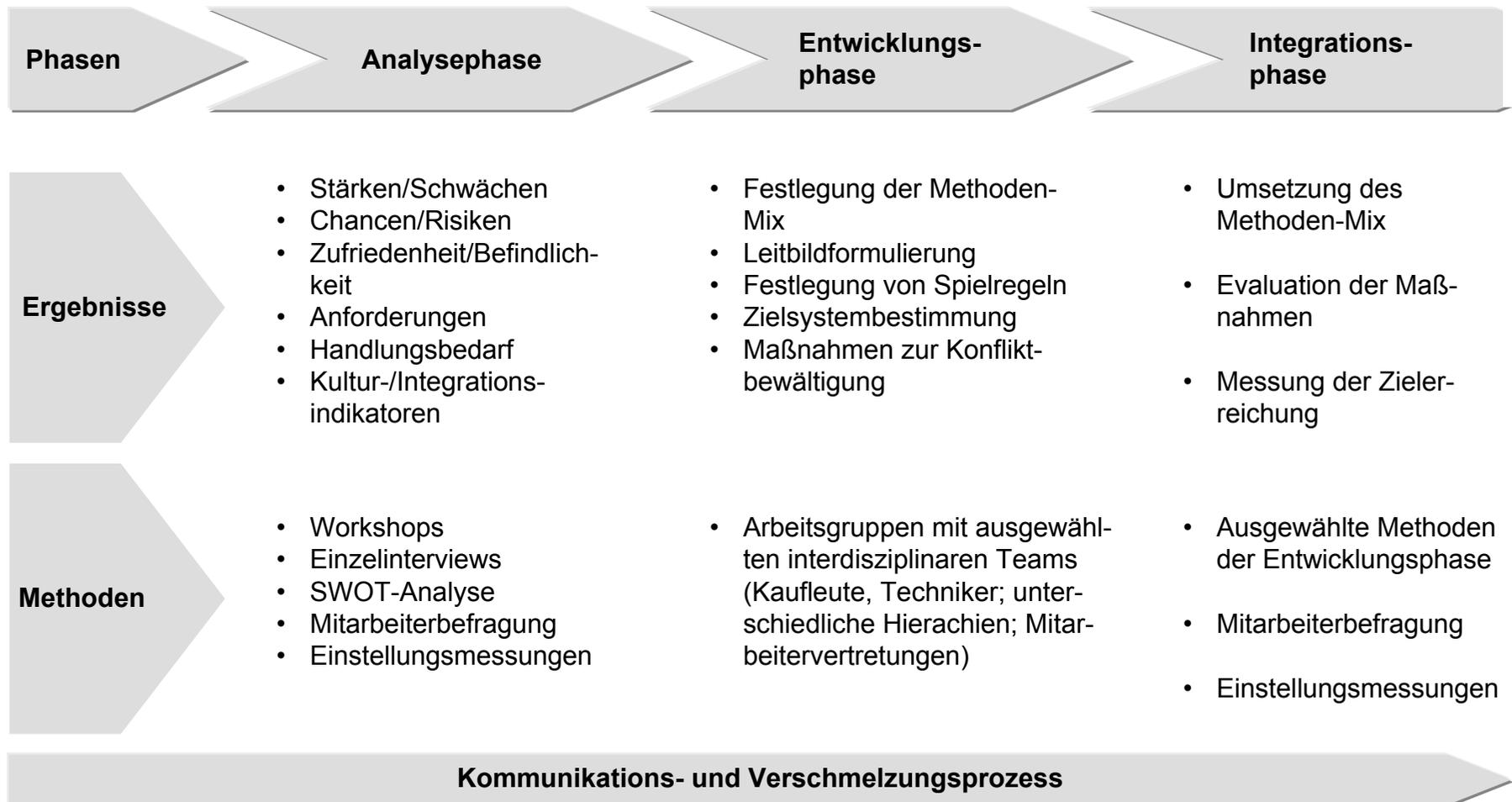
### **3. Vorgehensweise**

Wie läuft beispielsweise ein Integrationsmanagement und was bedeutet die Übernahme für die Ruhrgas-Führungskräfte?

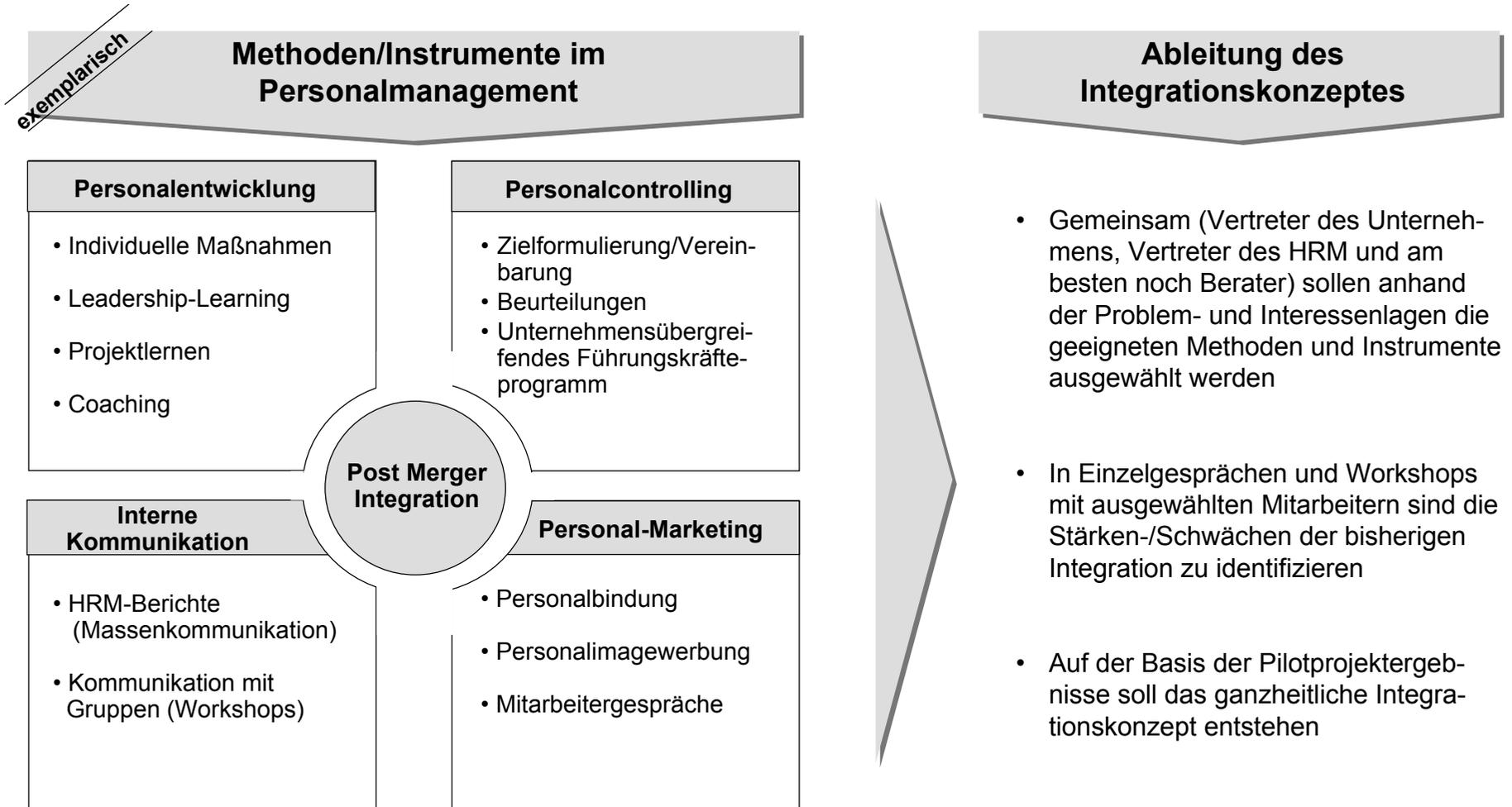
## **Wie läuft beispielsweise ein Integrationsmanagement und was bedeutet die Übernahme für die Ruhrgas-Führungskräfte?**

- Das Vorgehen in einem Projekt zum Integrationsmanagement gliedert sich in drei Phasen
- Der Werkzeugkasten für die Post Merger Integration ist zu bestücken
- Es wird Verlierer geben, aber auch Gewinner

## Das Vorgehen in einem Projekt zum Integrationsmanagement gliedert sich in drei Phasen



## Der Werkzeugkasten für die Post Merger Integration ist zu bestücken



## Es wird Verlierer geben, aber auch Gewinner

- Wer nichts fordert, bekommt nichts
- Klarheit für Führungskräfte herstellen, z.B. durch Management-Audits, Chancen ausloten
- Fragen Sie sich selbstkritisch, wie viel alte Verdienste im Unternehmen wert sind
- Wer sich nicht mit den Zielen des Mergers zumindest anfreundet, hat ein Problem mit sich selbst, später dann mit anderen
- Gestalten Sie den Veränderungsprozess in Absprache mit den Merger-Partnern oder beeinflussen ihn selbst; machen Sie Vorschläge; zeigen Sie Gesicht, wenn es um die Abwendung von nicht vertretbaren Veränderungen kommt. Sonst machen es andere
- In Übernahmeprozessen sind die Sprecherausschüsse der beteiligten Unternehmen einzubeziehen. Dem Betriebsrat darf kein Verhandlungsmonopol möglich sein