



Post Merger Integration

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Change 2011

23.9.11, 9:00-10:00

Diese Teilnehmerunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Insbesondere sind die Vervielfältigung und die Weitergabe an Dritte nicht gestattet.

Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen**
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase**
- 3 Herausforderungen bei der Integration**
- 4 Post Merger Management**
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz**
- 6 Zusammenfassung**

Die US-Merger-Wellen



Quellen: 1895-1920: Nelson (1959); 1921-1939: Thorp/Crowder (1941), 1940-1962: FTC (1971, 1972), 1963-heute: MergerStat Review

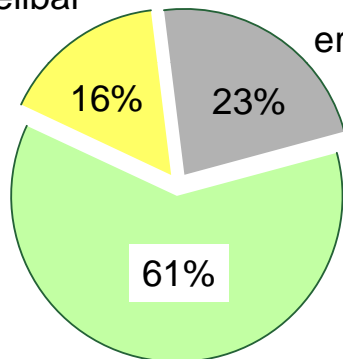
Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

Geringe Erfolgswahrscheinlichkeit – hohes Risiko

112 Akquisitionsprogramme (USA und GB)

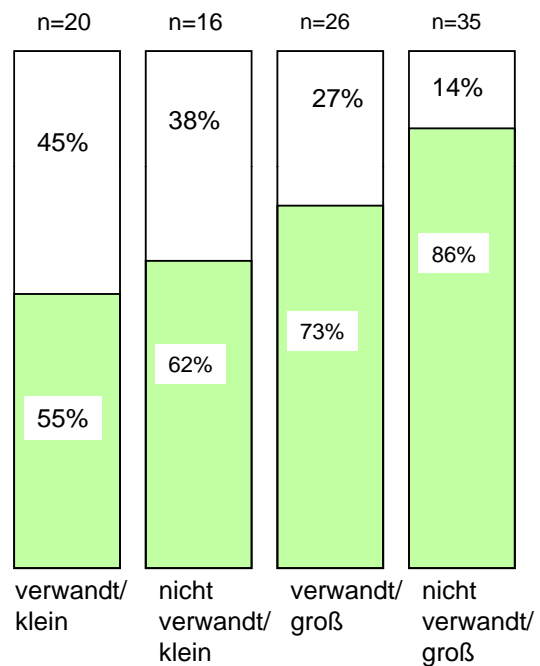
noch nicht
beurteilbar



erfolgreich

nicht
erfolgreich

Erfolg:
Wurde die Eigenkapitalquote nach
drei Jahren erwirtschaftet?



Zwei Denkschulen

Der beste Weg, um die hohe Fehlerrate von M&A zu reduzieren,
ist es ...

- 1 ... ein so gering als mögliches Premium zu bezahlen
- 2 ... sich auf den Integrationsprozess zu konzentrieren,
denn Wert wird erst nach dem Deal generiert



***“After the legal papers are signed,
the major task still lies ahead.
The problem is to keep the faces
smiling the morning after.”***

David F. Linoves (1968)



***„Ein Merger, der lediglich die Grösse oder
Synergie zum Ziel hat,
ist in der Integration schwierig
zu vermitteln und umzusetzen.“***

Jürgen Dormann, Aufsichtsratsvorsitzender Aventis (2004)

Gliederung

1	M&A als empirisches Phänomen
2	Zum Stellenwert der Integrationsphase
3	Herausforderungen bei der Integration
4	Post Merger Management
5	PMM als Corporate-Kompetenz
6	Zusammenfassung

Ausgangssituation bei der Integration

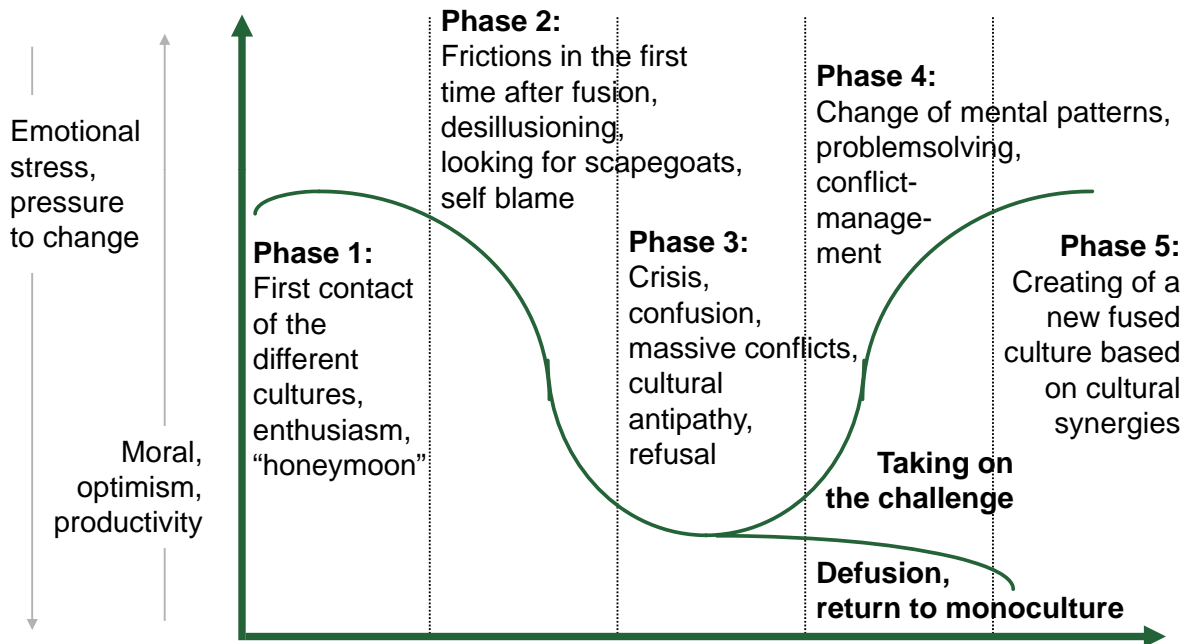
Unternehmensübernahmen haben i.a. starken Einfluss auf die Mitglieder einer Organisation (und ihre Familien) sowie auf das Zusammenwirken dieser Mitglieder in der Organisation ausüben.

Sie können die Struktur, die Systeme, die Prozesse und die Kultur des Target-Unternehmens oder auch beider Unternehmen einschneidend verändern.

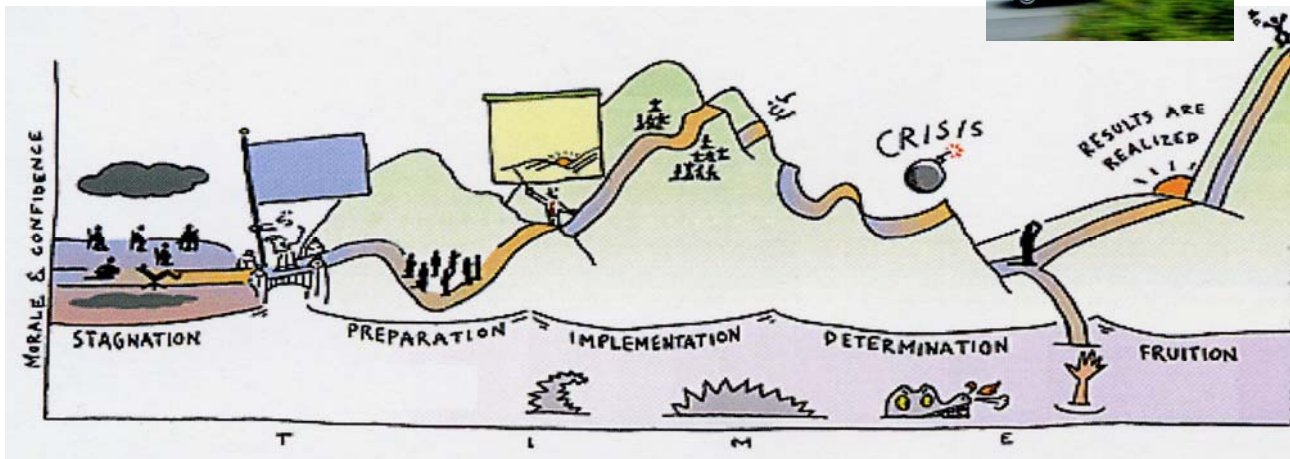
Dies kann Frustrationen, "innere Emigration", Aggressionen, Stress, Krankheiten auslösen.

Auf der Ebene der Organisation kann dies zu Disfunktionen, Machtkämpfen, Abwanderungen, Reorganisationen, Intrigen usw. führen.

Phasen mentalen Wandels bei M&A



An Image of Working through Integration



- | | | | | |
|--|---|--|---|---|
| ◆ Initial enthusiasm lost. Inability to make decisions | ◆ Integration project planning & team selection | Leader clarifies vision and objectives | ◆ Loss of momentum | ◆ Celebrate |
| ◆ Hyper activity & minor success | ◆ Anxiety & uncertainty | Mobilise culture & teams to deliver objectives | ◆ Scepticism & distrust | ◆ Pause & Rest |
| ◆ Need to evaluate synergies | ◆ Need to generate an appetite for change | Need to focus on sharing information & communicate the reality of change | ◆ Need to communicate widely & redouble efforts | ◆ Beware complacency |
| | | | | ◆ Need to seek new ways to develop & grow |

Das "Merger Syndrom" (I)

Die meisten Menschen fürchten Wandel, wobei das Stressgefühl unabhängig von positiven oder negativen Folgewirkungen der Veränderung ist.

Es werden Zukunftsängste - z.B. durch die Notwendigkeit zur Neuprofilierung - ausgelöst.



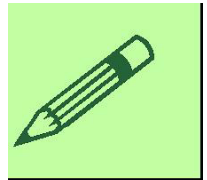
Die ausgelöste Stresssituation bei M&A basiert primär auf subjektiven Einschätzungen und ist weitgehend unabhängig von einer objektiv gegebenen Realität.

Das "Merger Syndrom" (II)

Vereinfachende Einordnung der Informationen in "Schwarz-Weiss-Raster";
Formulierung von "Horror-Geschichten" (hypothetische Folgewirkungen);
Schnelle Akzeptanz schlechter Nachrichten ("Man hat es kommen sehen!");
Sehr aktive "Gerüchteküche" (Paralysierende Wirkung der Ereignisse)



Planer des Post-Merger-Integrationsprozesses sehen sich nicht nur mit (kalkulierbaren) Ängsten konfrontiert, sondern oftmals auch mit einer Art Apokalypse-Stimmung.



Die Novartis-Integration: Lessons learned

- *Basis: Vortrag Daniel Vasella (26.5.97)*
- Was erfahren Sie zur Organisation der Integration?
- Welche Erfahrungen hat Herr Vasella beim Novartis-Merger gemacht?
- Welche allgemeinen Schlussfolgerungen können wir daraus ziehen?

Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

Organisiere die PMI-Phase

- ☀ **Adressiere umfassend die relevanten PMI-Themen:**
Integriere alle relevanten Strategie- und Governance-Fragen in einen strukturierten Ansatz.
- ☀ **Suche nach einem optimalen Timing zur Abarbeitung der Themen:**
Schnelle Implementierung erfordert optimales Timing.
- ☀ **Verankere die notwendigen Veränderungen vollständig:**
Starte sehr früh eine systematische Kommunikation und integriere dazu die Manager und Mitarbeiter in einer zielorientierten Art und Weise. Damit soll ihr volles Commitment zum Merger und eine schnelle Initiierung der notwendigen Veränderungen sichergestellt werden, so dass der Prozess irreversibel wird.
- ☀ **Stelle den Projektfortschritt mit erprobten Instrumenten und einem umfassenden Projektmanagement sicher:**

Vermeide die typischen Fehler im M&A-Prozess

Pre-Merger

- Schlecht durchgeführte Due Dilligence
- Über-/Unterschätzung der Synergien

Post-Merger

- Unterschätzung der M&A-induzierten Einbussen
 - Mangel an Organisationsstrukturen für die Integration; Top Management bringt sich zu wenig ein.
 - Fehlendes Setzen von Integrationsprioritäten und Verfolgen des Fortgangs der Integration
 - Unterschätzen des Widerstands einzelner Anspruchsgruppen
 - Unterschätzen von Differenzen, die durch kulturelle Unterschiede verursacht werden
-

PMI matrix

PMI phases	1 Concept phase	2 Detailing phase	3 Implem. phase
PMI topics	Set up/ planning	Implementation/ day 1 preparation	Implementation/ optimization
Corporate strategy and business model	Develop the business logic; Draw up rough strategic concept; Define equity story	Draw up business model; Define competitive action; Define rough business plan	Draw up detailed business plan; Initiate joint strategies, e.g. M&A, customer mgt. etc.
Operating model (Business and functional integration)	Define cornerstones of the organizational structure; Define key positions in top-mgt.	Define detailed organization; Draw up process and system integration concept	"Going Live" with the new organization
Value creation (Synergies & Integration costs)	Quantify top-down	Quantify bottom-up; Define content/ plan implementation	Manage synergies/ Monitor staff resizing
HR office	Evaluate HR system (salaries, collective agreements, etc.)	Define size (tasks, etc.) Plan actions (transfer, further training, etc.)	Plan staff transfer, restaff positions; Define further training; Lay off staff
Cultural integration and change management	Set up communication concept; Communicate selectively with key players	Inform all shareholders and the public; Define change mgt concept	Roll out continuous internal and external communication; Start the change mgt. program
Integration management/PMO	Define frame and scope of project organization; Set up tracking and reporting tool; Define integr. strategy and master plan	Track measures and synergies; Coordinate project progress	Track actions and synergies; Coordinate project progress

**Die Unterschiede zwischen den Unternehmen
wechselseitig besser wahrnehmen:**

**Welche organisatorische Distanz
gibt es zwischen den Unternehmen?**

Brückenschlag zwischen Organisationen



Die organisatorische Distanz bei ...

Dimensions	Times Mirror	Graphic Controls
Business-Related Behavior	Monthly reports; Realistic targets; "Broadway" presentations	Quarterly reports "Stretch" targets Theater-in-the-round
Interpersonal Behavior	Product oriented Command Problem solving fast when routine, slow when complex No confrontations	Process oriented Request Problem solving slow but implementation fast "Everything on the table"
Values	Financial, numbers people Power of aristocrats Third party communication Low levels of responsibility	Operations people Authority of knowledge Face-to-face communication High levels of responsibility
Philosophy	Political Benevolent, authoritarian	Familial Participative management

Workshop structure

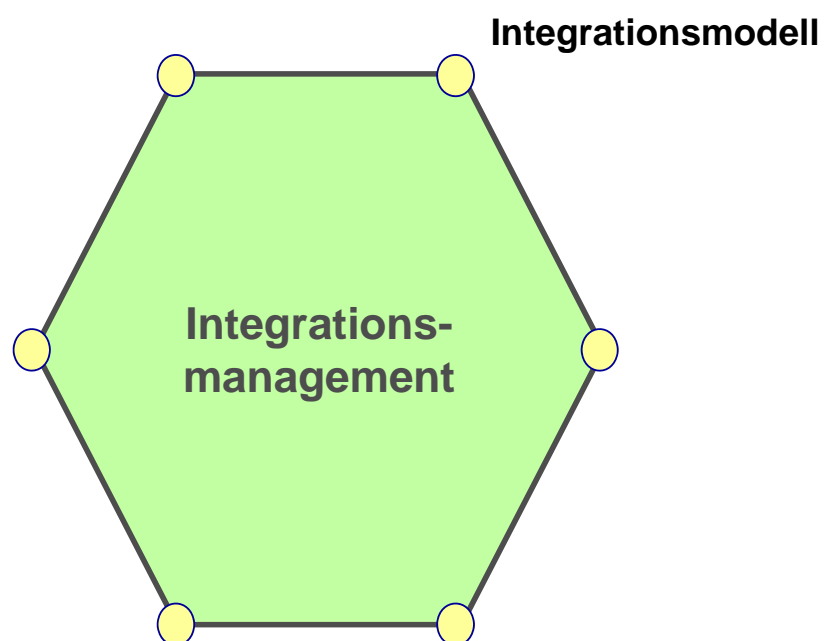
	... sees Time	... sees Warner
How Time sees ...	Be fair to people; competitive benefits Business partner Broad coverage Information based-technical/quantitative Project and problem driven – figure it out Consensus style; Facts and analysis Smart and polite; collegial, motivated and flip	Low budgets Thinly staffed No role models of best practice Good instincts Entrepreneurial Too little communications Hard working
How Warner ...	Benevolent Bureaucratic Strength in numbers MBA's Professional Too many meetings Open and honest	Meet basic needs Meet business needs Quick and responsive Lean and mean Prioritize issues – service oriented Task oriented – do it on the fly Negotiate and argue Push it forward Knowledgeable Accountable Caring and fun-loving

Unterschiede in den Führungssystemen bei ...

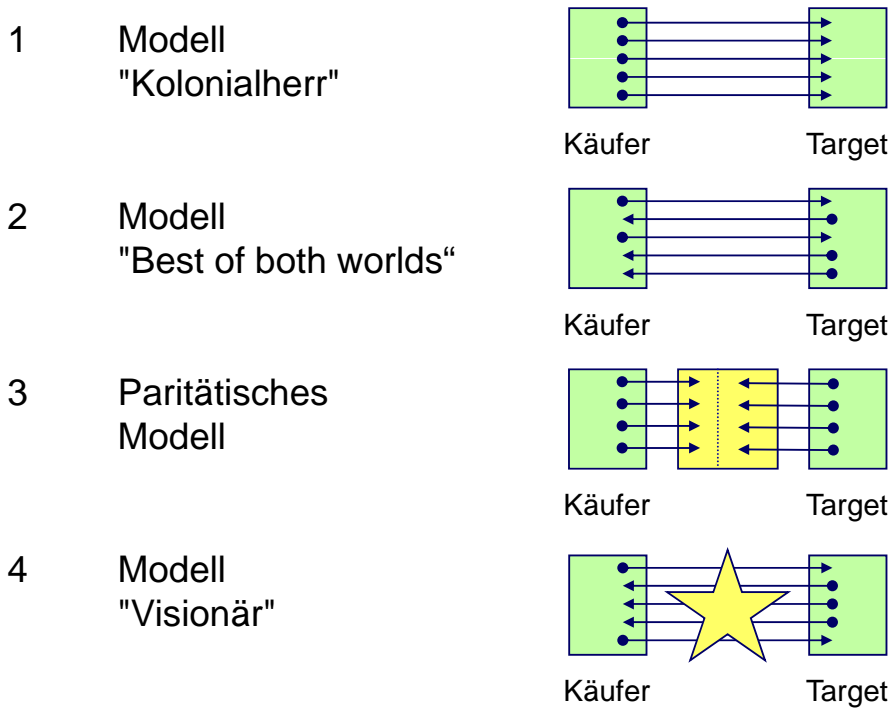
Führungssystem	Hoechst AG	Celanese
Struktur	Grosse Konzernzentrale	Kleine Zentrale
Systeme	Enge Kontrolle des Geschäfts durch die Konzernzentrale	Entscheidungen bei operativ Verantw.; Erfolgskontr.d.Zentrale
Selbstverständnis	Zielt auf langfristige Wertsteigerung	Zielt mehr auf kurzfristigen Gewinn
Strategie	Wachstum auch durch Akquisition	Wachstum aus eigener Kraft
Spezialkenntnisse	Schwerpunkt der Kompetenz in Fachfunktionen	Schwerpunkt der Kompetenz im General Management
Stammpersonal	Langjährige Bindung	Kürzere Bindung zum Unternehmen in der Leitungsebene
Stil	Klare Führung durch die Konzernzentrale	Führung durch unabhängige Business Units-Manager

Welche zentralen konzeptionellen Entscheidungen sind bei der Integration zu fällen?

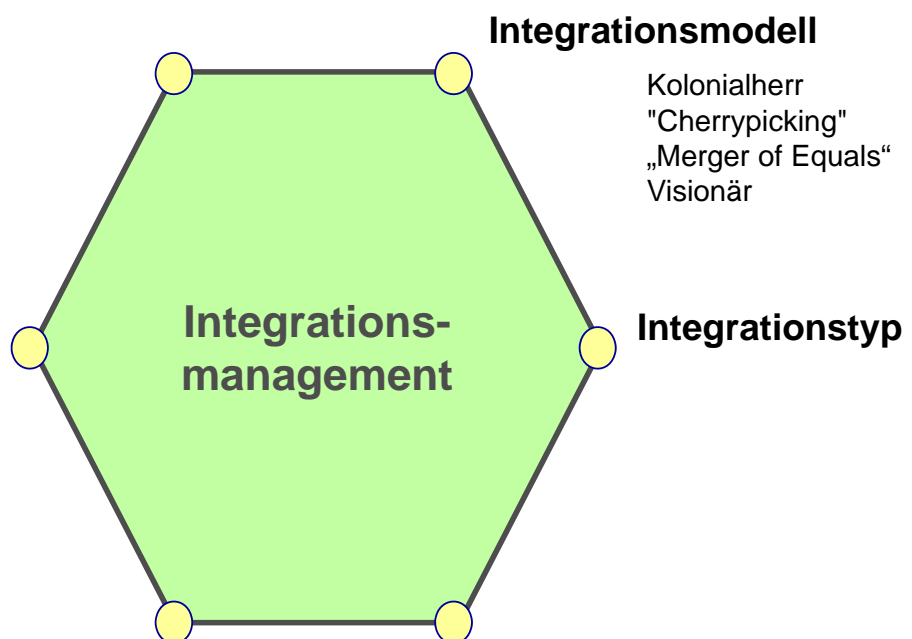
Konzeptionelle Entscheidungen



Vier Integrationsmodelle



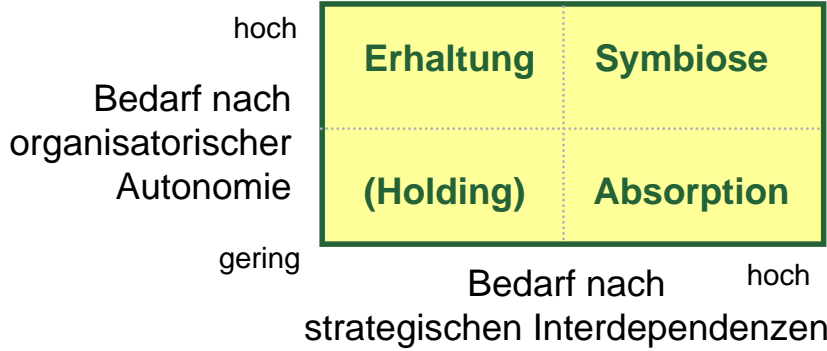
Konzeptionelle Entscheidungen



Integrationstypen (nach Haspeslagh/Jemison 1991)

- I.a.R. weitere Entfernung vom Stammgeschäft (z.B. Erkundung einer neuen Branche)
- Hohe Bedeutung der Objekt-Kultur
- Lernen über Wertschöpfung und Ressourcen des Objektes
- Vermeidung von "Übergriffen"
- Übertragung von Ressourcen u. Management-Know-how
- Betreuende Begleitung des Objekt-Wachstums durch motivierte "Champions" beim Erwerber

- Ähnliche, aber schützenswerte Position (z.B. andere strategische Gruppe, bestimmte Ressourcenstruktur)
- Anstoß von "Ko-Evolution" zwischen Erwerber und Objekt: Auch das erwerbende Unternehmen will sich ändern
- Hohe Aufmerksamkeit gilt der Grenze zwischen den Unternehmen
- Möglichst intensive Übertragung von Fertigkeiten
- Spätere Verbindung beider Unternehmen



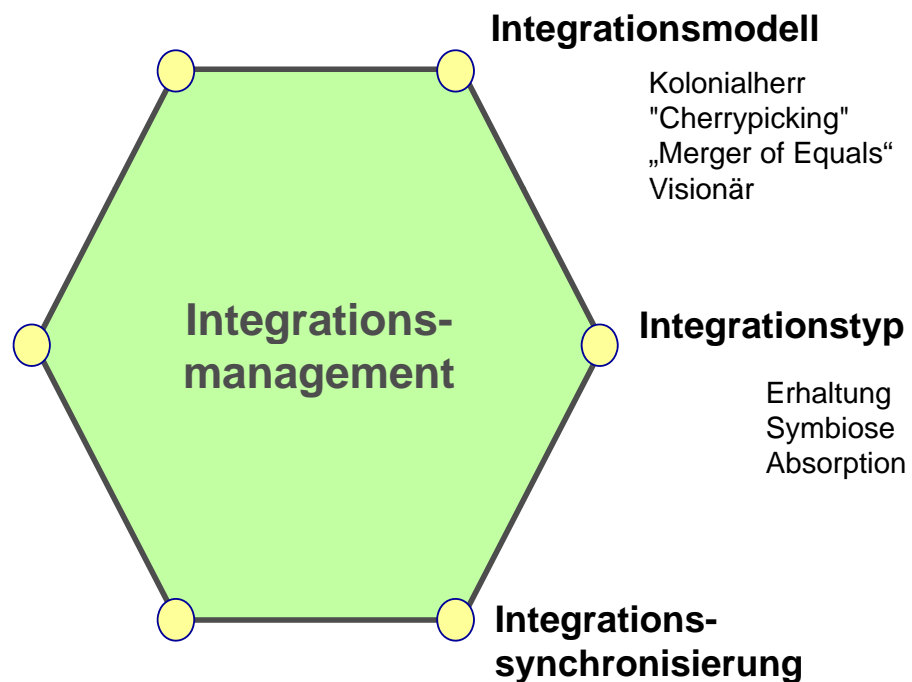
- Reines Finanzinvestment
- Kein signifikantes Interesse an Nutzenkombination, Ressourcenteilung oder Fertigkeiten-Übertragung
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Objekt-Managements erforderlich
- Keine "strategische" Akquisition i.e.S.

- Hohes Rationalisierungspotential; vornehmlich Ressourcenkombination
- Dezierte Zeitplanung; starker Rationalisierungsdruck
- Optimieren der kombinierten Wertschöpfung
- Eindeutiger Führungsanspruch des Erwerber-Managements
- Dennoch: keine Zerschlagung i.S. eines "Raiding"

Optionen für die Markenpolitik

	Käufer-Marke bleibt nicht bestehen	Käufer-Marke bleibt bestehen
Target-Marke bleibt bestehen	Einseitige Markenlöschung Camelia (Freedom)	Markenkonkurrenz Philips/Grundig Thomson/Nordmende/Telefunken/Saba Bosch/Siemens/Constructa/Neff/Gaggenau Electrolux/Zanussi Brau & Brunnen/104 Biermarken Salamander/Sioux/Apollo/Camel/Betty Barclay Markenverschmelzung PricewaterhouseCoopers DBV-Winterthur 
Target-Marke bleibt nicht bestehen	Zweiseitige Markenlöschung 	Einseitige Markenlöschung Dörries Scharmann (Schiess) SBV (Seeland-Bank) Selecta (Swiss-O-Mat, AVAG)

Konzeptionelle Entscheidungen



Integration der Subsysteme „IT“

Investitionsplan

Bay.Vereinsbank/Vereins-und Westbank:

Investment von 670 Mitarbeiterjahren

Schnelle Entscheidungen (neu, gemischt, „takeover“)

UBS: Das SBG-System für die neue Bank,
da das SBV-System ausgelagert war;
Ausnahme: WDR übernahm Ex-SBV-System

Implementierungsentscheidungen:

„Big bang“ oder stufenweise
Migrationsplan

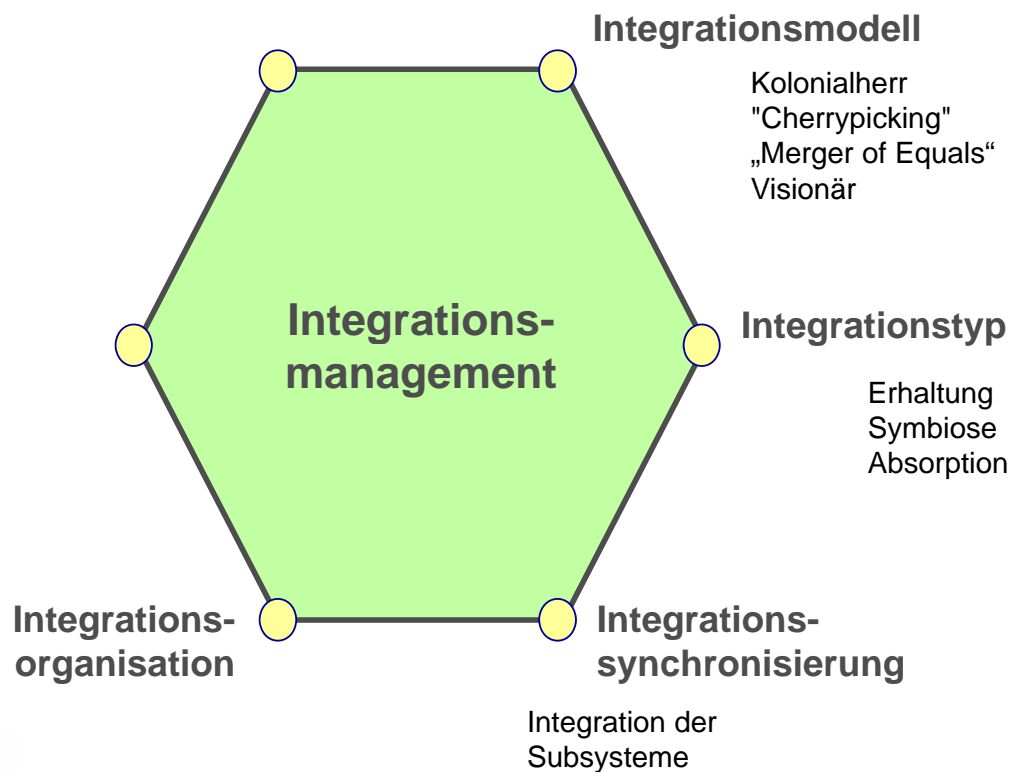
Definition des IT-Service Portfolios

Knowledge Management

Telekommunikation

*Doppelte Herausforderung: Das normale Geschäft läuft weiter,
während integriert wird! Paradoxon!*

Konzeptionelle Entscheidungen



Organisationsvarianten (I)

- 1** Als zusätzliche Aufgabe in der Käufer-Hierarchie
 - Bei geringer Unklarheit
 - Käufer stellt das Team
- 2** Ernennung eines Koordinators bzw. Projektleiters
- 3** Projektleiter plus informelle Arbeitsgruppe ("Küchenkabinett")
- 4** Eigenständige Projektorganisation
 - Bei hoher Komplexität
 - Bei grosser inhaltlicher Offenheit
 - Bei "gleichberechtigten" Partnern

Organisationsvarianten (II)

4

Eigenständige **Projektorganisation**

"Vierklang"

- Steuerungsgremium / Leitung
 - symbolisch, inhaltlich
- Koordinationsgruppe ("Integration Office")
 - Stellung in der Gesamtorganisation: Weisungsbefugnis?
- Implementierungsteams
 - als Abbild der Aufbauorganisation
 - Funktionen, Geschäftsbereiche, Regionen
- Kernprozesse

Three main levels of integration

Integrating businesses

- Quickly achieve synergies
- Clearly formulate a new corporate strategy (business model, growth story etc.) and normative frame (vision, mission, values, goals)
- Integrate operations so that they are target-oriented

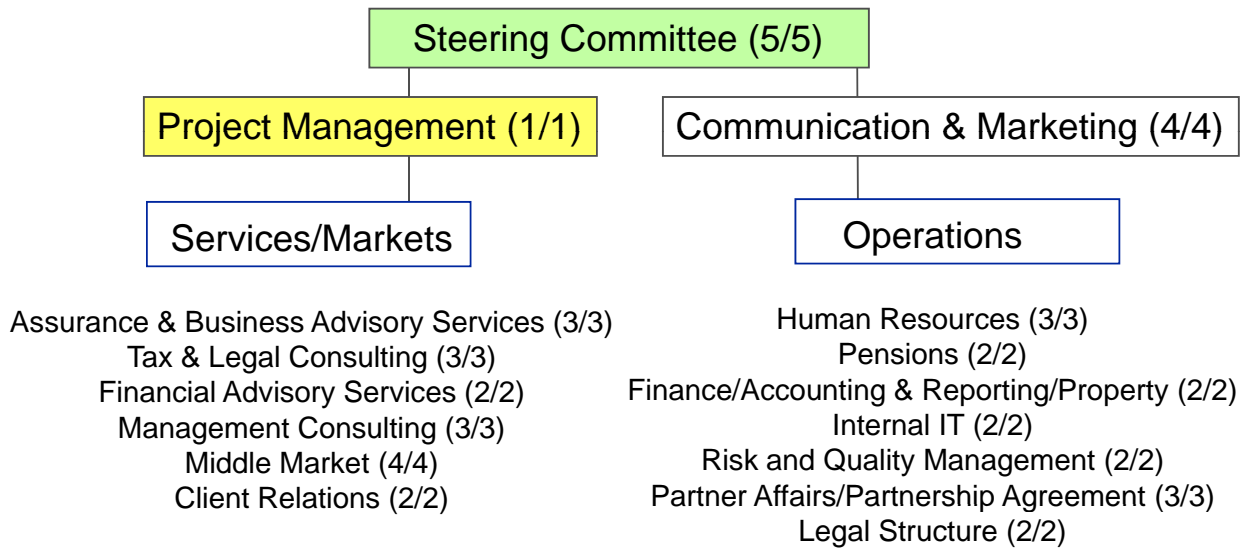
Functional integration

- Make sure the new company is fully functional from day 1
- Use a practical approach to manage the conflict of priorities between speed and completeness
- Ensure process security during the migration (in particular allocation of special tasks, staff transfer, internal/external communication)

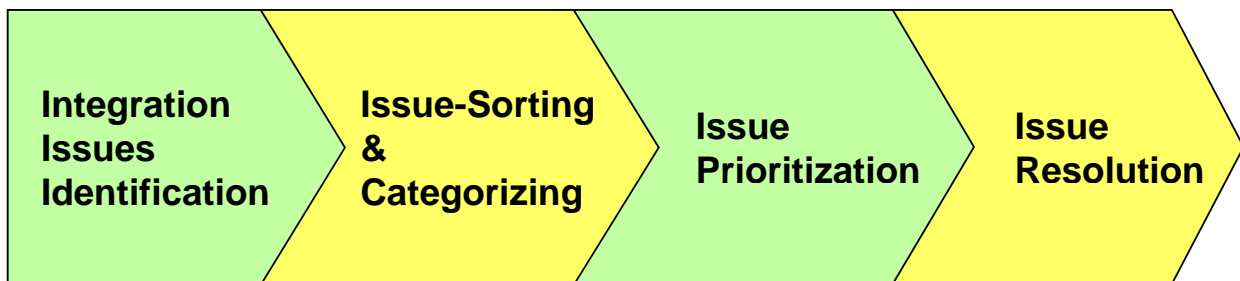
Cultural integration

- Integrate corporate cultures, overcome hurdles
- Avoid power struggles during management integration
- Develop positive momentum, "enthuse" staff

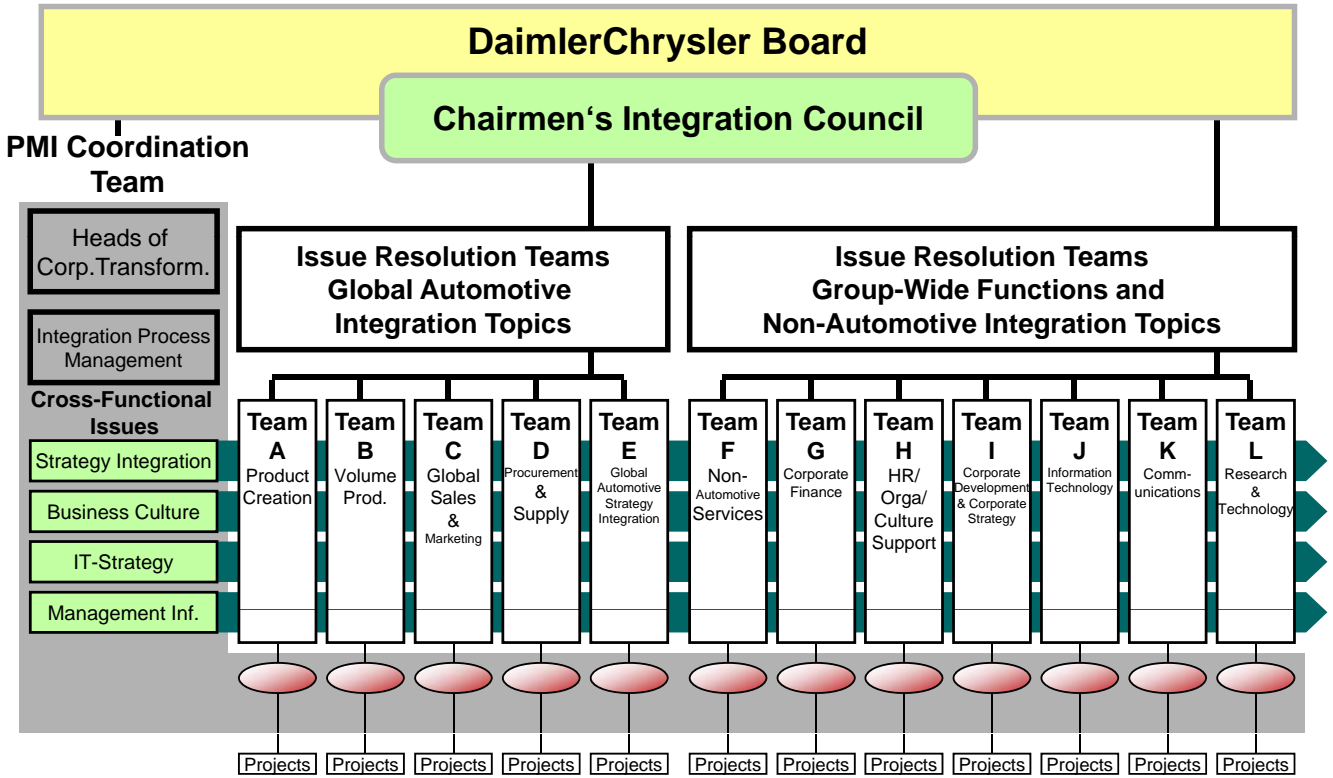
PricewaterhouseCoopers (CH): Aufbaustruktur



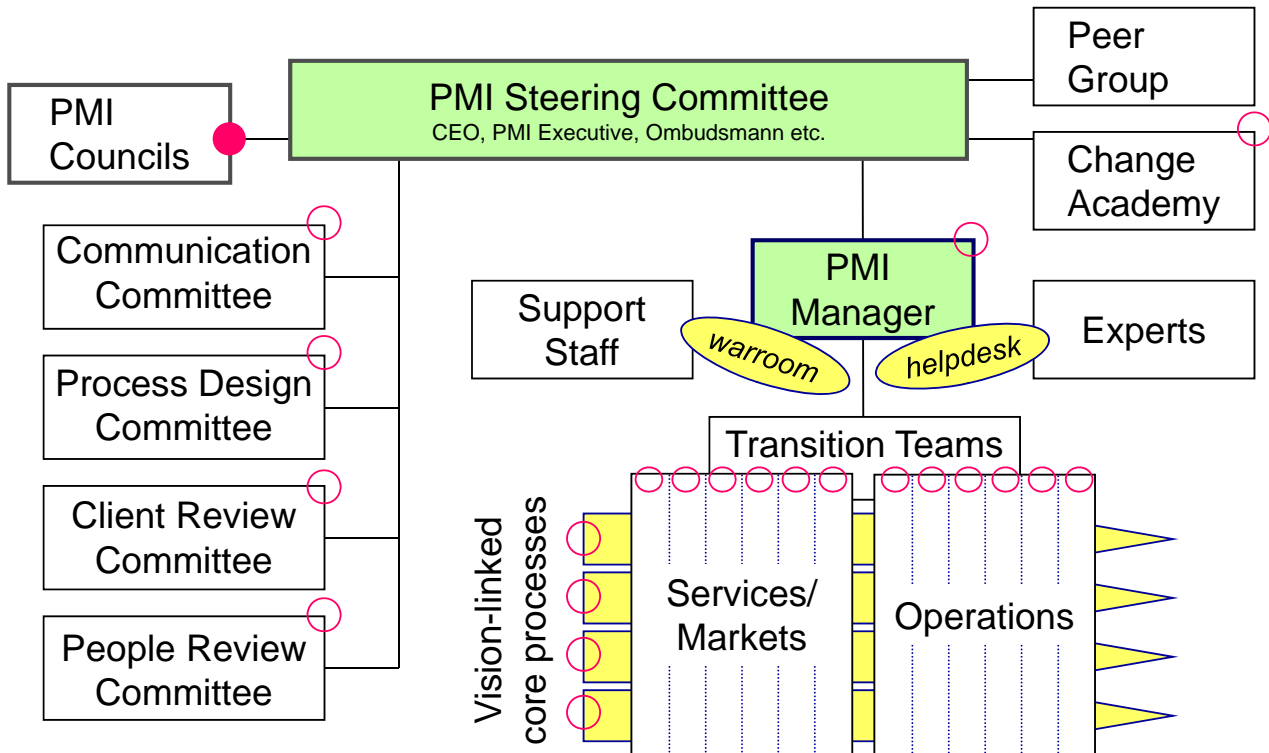
DaimlerChrysler: Ablaufstruktur



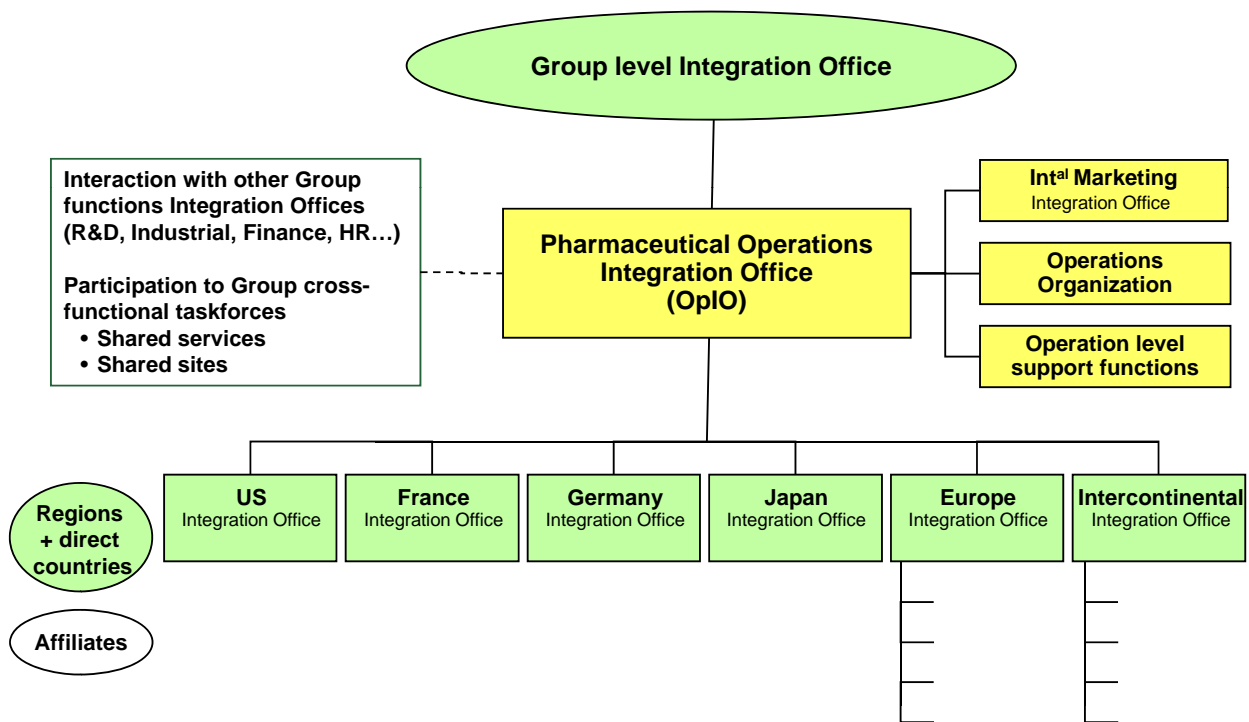
Projektstruktur DaimlerChrysler



PMI Projektorganisation



Sanofi: Dezentrale Integrationsarchitektur

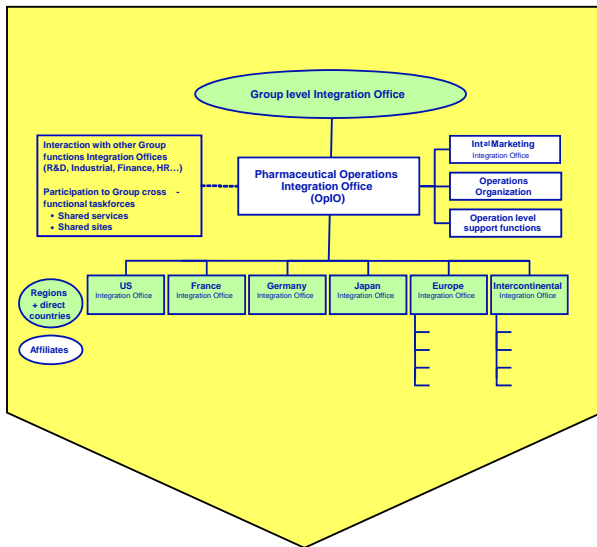


Dedicated task forces for defined workstreams

1. Project management
2. Product portfolio
3. Sales force allocation and sizing
4. Other commercial resources allocation (A&P)
5. Operations organization (Marketing, Sales, Medical and sales and marketing support)
6. Enabling functions organization (Finance, HR, ...)*
7. Business processes and coordination processes / committees
8. Generics
9. OTC
10. HR / Social*
11. Communication*
12. Procurement*
13. Supply Chain Management*
14. Review of contracts*
15. Legal support for implementation step 1 and for local merger*
16. Partnerships*
17. Commercial policy harmonization
18. IT*
19. Sites*
20. Growth synergies*
21. Cost synergies and one time costs *
22. Finance and Tax*

Matrix-Struktur der Integrationsorganisation

Project structure



Workstreams

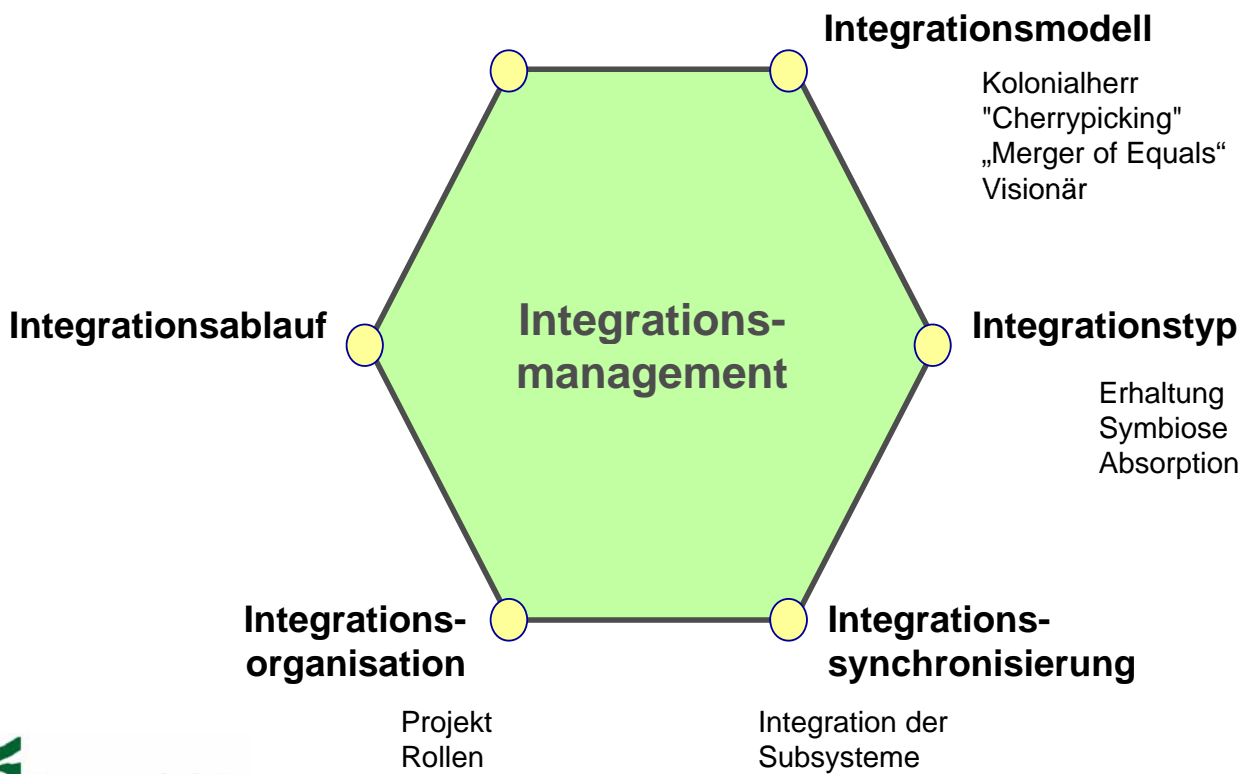
1. Project management
2. Product portfolio
3. Sales force allocation and sizing
4. Other commercial resources allocation (A&P)
5. Operations organization (Marketing, Sales, Medical and sales and marketing support)
6. Enabling functions organization (Finance, HR, ...)*
7. Business processes and coordination processes / committees
8. Generics
9. OTC
10. HR / Social*
11. Communication*
12. Procurement*
13. Supply Chain Management*
14. Review of contracts*
15. Legal support for implementation step 1 and for local merger*
16. Partnerships*
17. Commercial policy harmonization
18. IT*
19. Sites*
20. Growth synergies*
21. Cost synergies and one time costs *
22. Finance and Tax*

Communication: Address various target groups

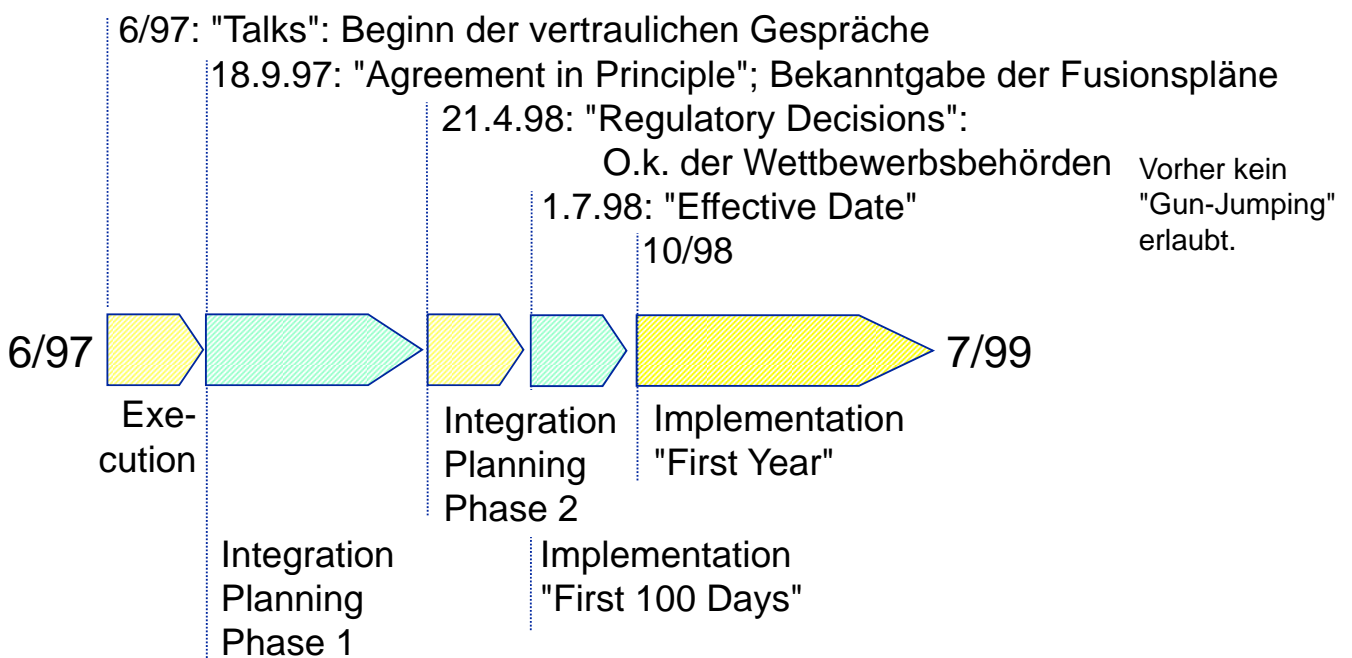
Communication instruments

Medium	Employee magazine	Documentation	PMI newsletter
Goals	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strengthening corporate identity 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information transfer between project teams 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overview of project development/ results
Contents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Major results/decisions ▪ Background information ▪ Interviews with employees 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Project members ▪ Project plan ▪ Invitations ▪ Logs ▪ Presentations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weekly results ▪ Future steps ▪ Need for coordination
Target group	<ul style="list-style-type: none"> ▪ All employees 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Project team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selected employees (executive managers)
Frequency	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Every 4 to 6 weeks 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ongoing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weekly

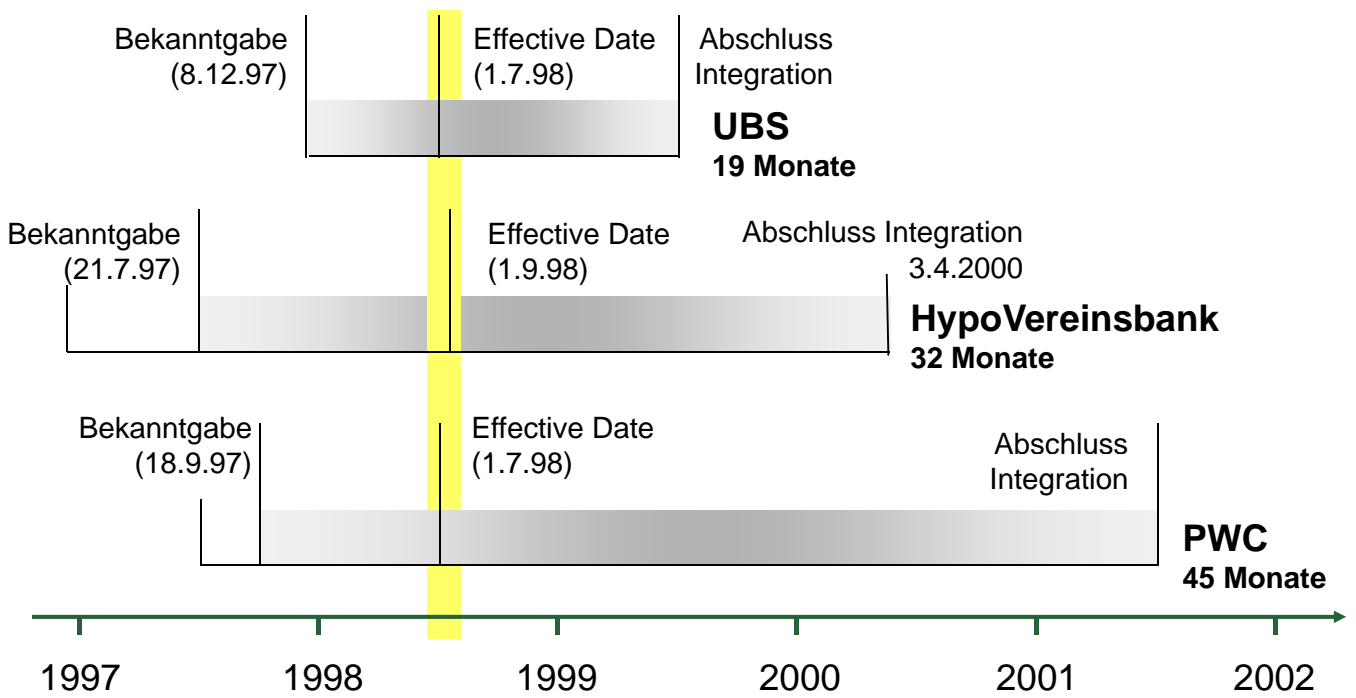
Konzeptionelle Entscheidungen



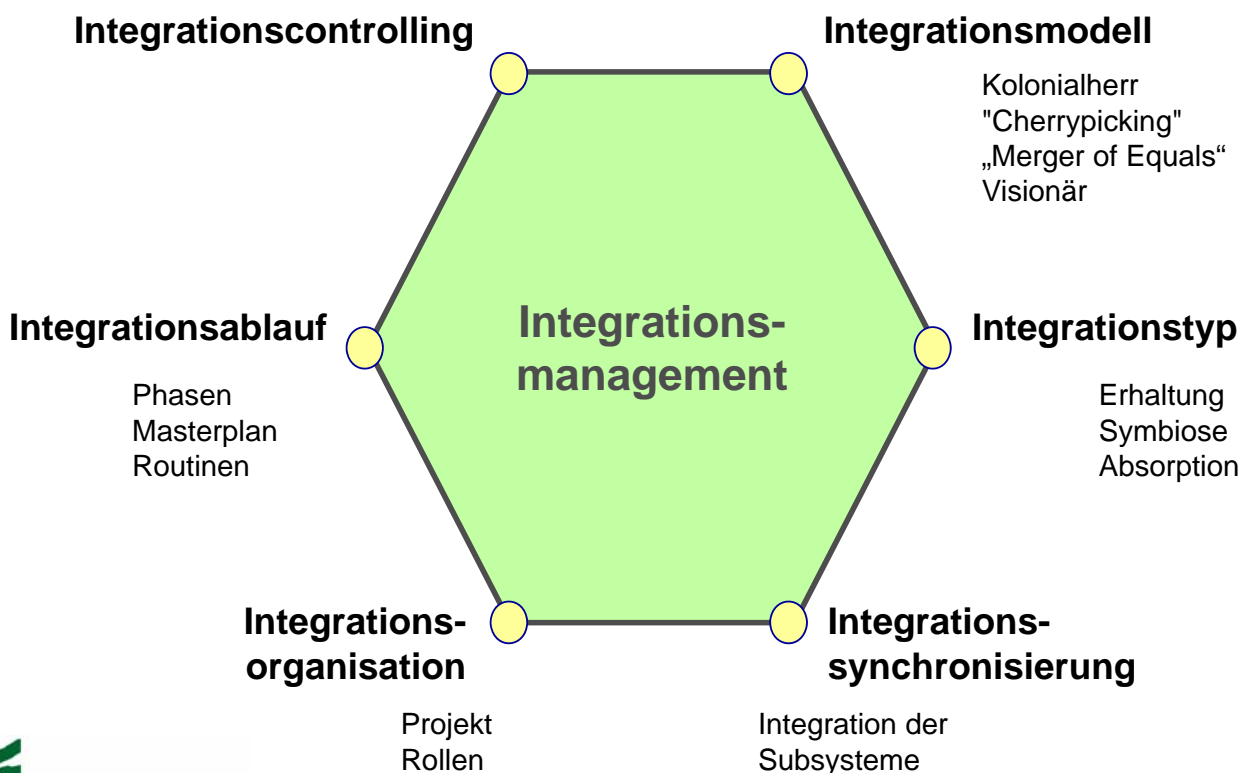
PWC: Die vier Integrationsphasen



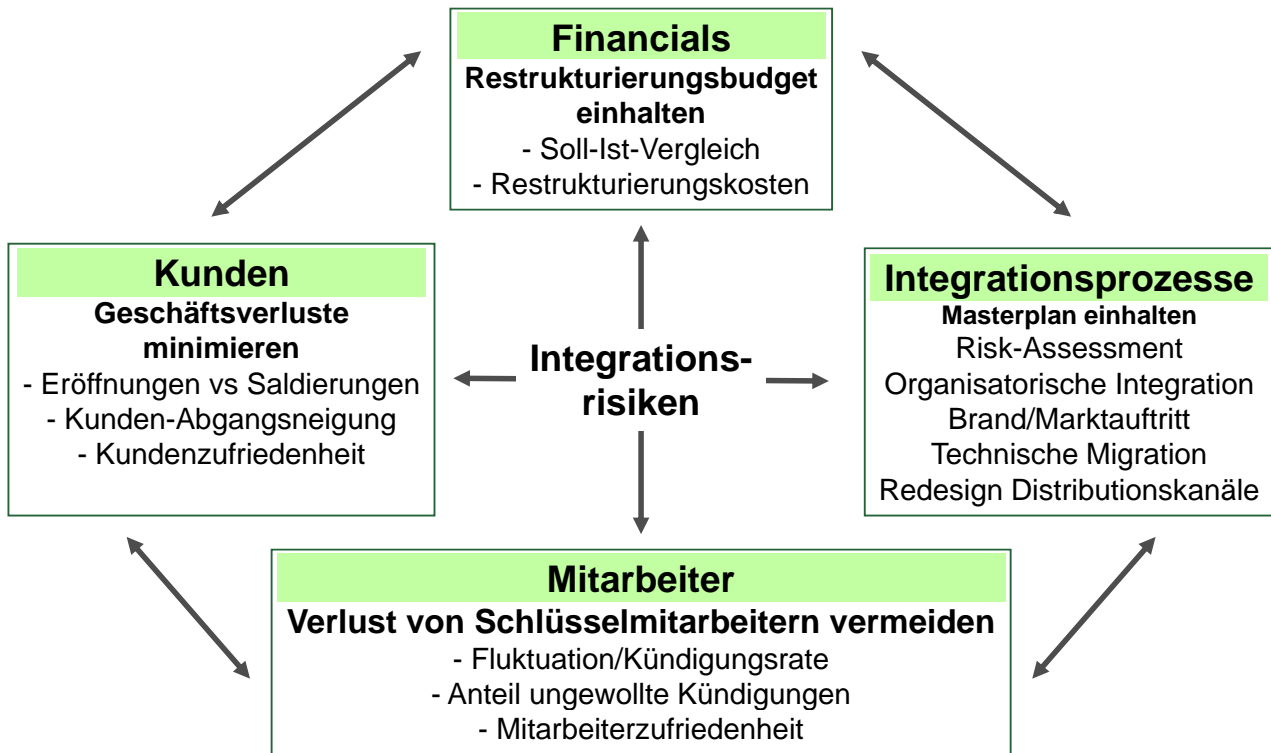
Dauer einer Akquisition



Konzeptionelle Entscheidungen



UBS: Integration Scorecard & wichtigste Kennzahlen



Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

M&A capability

☀ To build and maintain a central M&A capability can be useful for companies that acquire a large number of companies per year ("**serial acquirers**").

- > Series of relatively unrelated acquisitions
- > "Buy-and-build" by means of "strategic growth platforms"
- > Acquisition programs to implement the Corporate Strategy



☀ The M&A capability becomes part of the multi business firm's competence to **actively manage the corporate portfolio**.

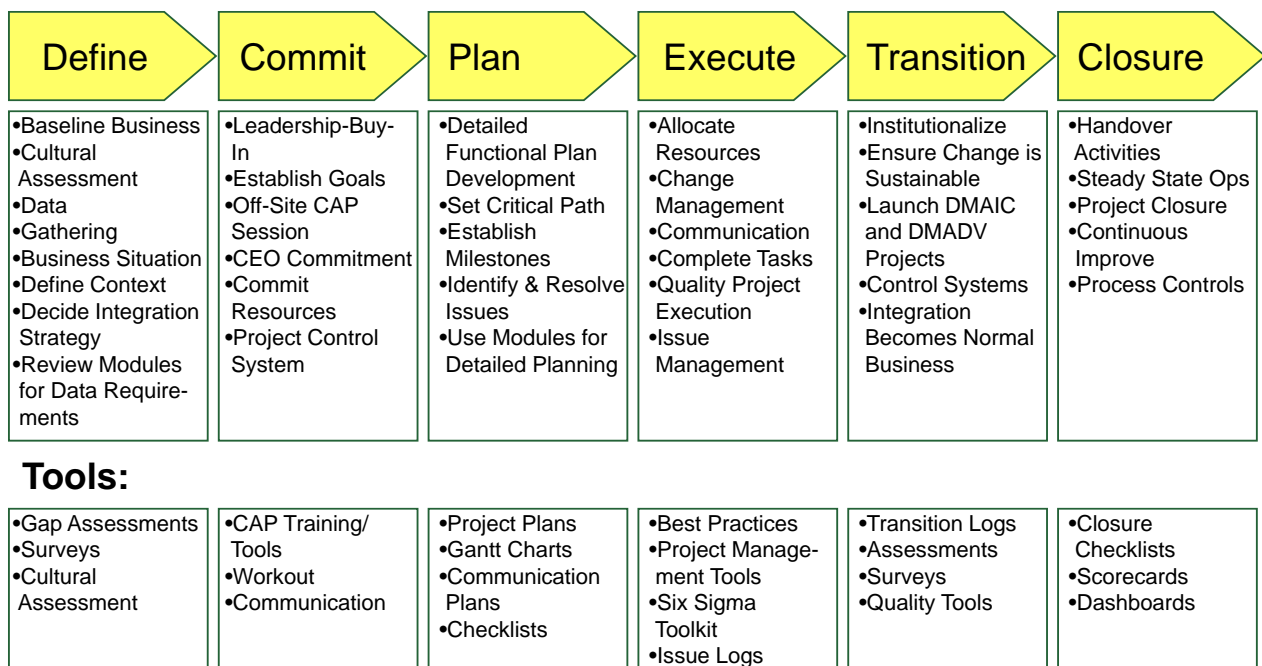
☀ The M&A capability does not only cover „deal making“, but most often also the post merger integration (PMI) -process.



☀ "Serial acquirers" invest significantly into their M&A capability.



GE Capital: Acquisition Integration Framework



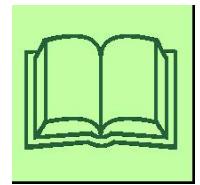
Integration Is Defining and Mobilizing Change

Gliederung

- 1 M&A als empirisches Phänomen
- 2 Zum Stellenwert der Integrationsphase
- 3 Herausforderungen bei der Integration
- 4 Post Merger Management
- 5 PMM als Corporate-Kompetenz
- 6 Zusammenfassung

***"Es genügt nicht, die Welt zu verändern.
Das tun wir ohnehin.
Und weitgehend geschieht das sogar ohne unser Zutun.
Wir haben diese Veränderung auch zu interpretieren.
Und zwar, um diese zu verändern.
Damit sich die Welt nicht weiter ohne uns verändere.
Und nicht schliesslich in eine Welt ohne uns."***

Günter Anders (1902-92)
Österreichischer Philosoph und Schriftsteller



Ausgewählte Literatur zum Thema

- 📖 Achleitner, A.-K.: Handbuch Investment Banking, Wiesbaden 2002.
- 📖 Ashkenas, R./DeMonaco, L. J./Francis, S. C.: Making the deal real: How GE Capital Integrates Acquisitions in: Harvard Business Review 1998, Jan-Feb, S. 165-178
- 📖 Grube, R./Töpfer, A.: Post Merger Integration, Wiesbaden 2002.
- 📖 Haspeslagh, P.C./ Jemison, D.B.: Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1992.
- 📖 Hölters, W. : Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, Köln 1992.
- 📖 Penzel, H.-G./Pietig, C. (Hrsg.): MergerGuide. Handbuch für die Integration von Banken, Wiesbaden 2000.
- 📖 Picot, G. (Hrsg.): Unternehmenskauf und Restrukturierung, München 2004.
- 📖 Vogel, D.: M&A. Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden 2002.
- 📖 Wirtz, B.: Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2003.
- 📖 Walter, I.: Mergers and Acquisitions in Banking and Finance, Oxford 2004

Kontakt

- Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
- Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH 9000 St. Gallen
Schweiz
- Fon ++41 (0) 71 / 224 2357
Fax ++41 (0) 71 / 224 2355
- E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch
- URL: <http://www.ifb.unisg.ch>

