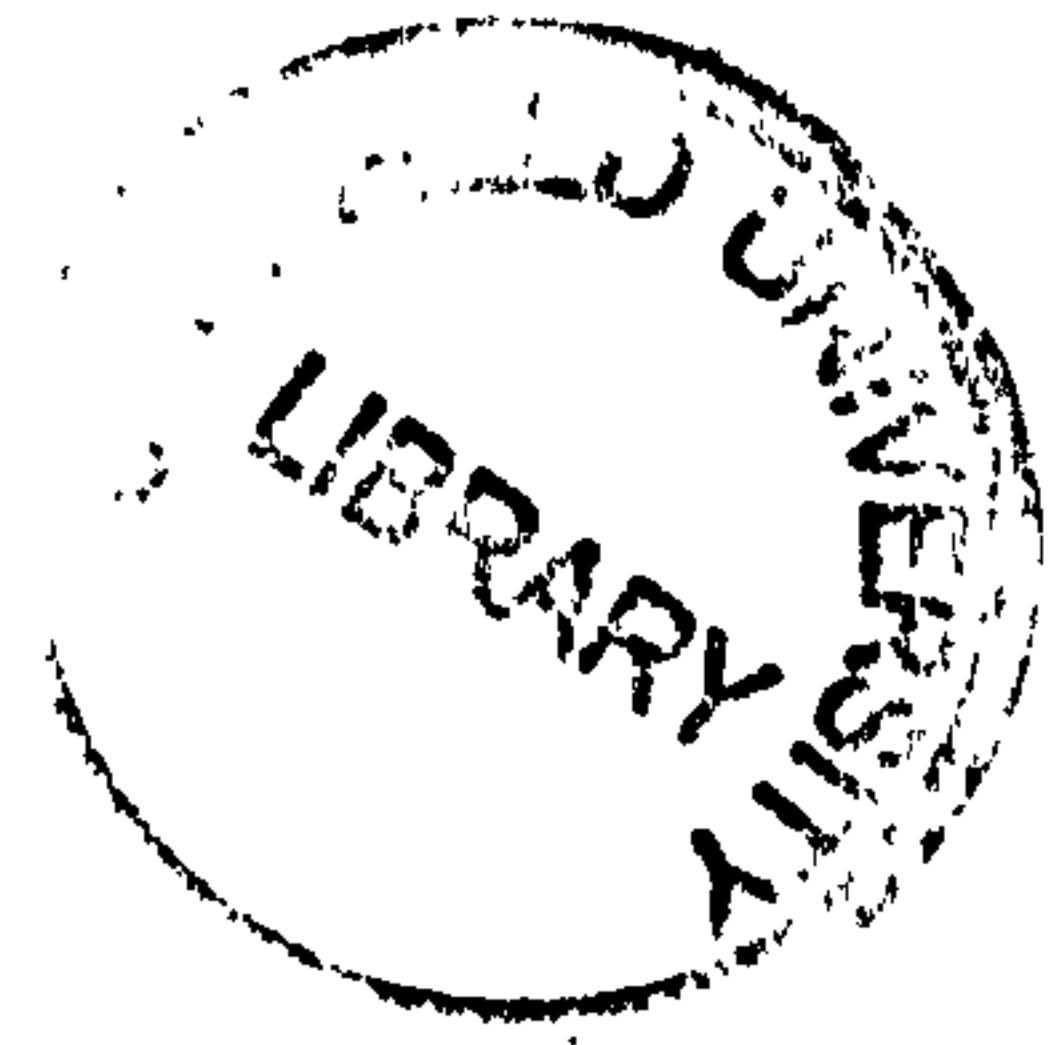


CRANFIELD UNIVERSITY

School of Industrial and Manufacturing Science



Ph.D. THESIS

INGO BRÜNING

**MANAGING THE INTEGRATION
OF MARKETING & SALES
IN MERGERS**

CRANFIELD UNIVERSITY

School of Industrial and Manufacturing Science



Ph.D. THESIS

Academic Year 2003 - 2004

INGO BRÜNING

MANAGING THE INTEGRATION OF MARKETING & SALES IN MERGERS

**Development of a Model to integrate Marketing & Sales
Strategy, Processes and Information Technology in Mergers**

Supervisor: Prof. P. J. Deasley

January 2005

**This thesis is submitted in partial fulfilment of the requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy.**

© Cranfield University, 2004. All rights reserved. No part of the publication
may be reproduced without the written permission of the copyright owner.

ABSTRACT

In recent years, the motives for mergers have increasingly changed from cost-driven mergers to market-driven mergers, which intend to improve the market position, to enlarge the product portfolio or to get access to new markets. Therefore, integrating the marketing and sales (M&S) area plays a significant role to achieve the merger goals. M&S is the only business area with direct interface to customers. As a result, post-merger integration (PMI) activities in M&S have direct impact on customer relationships. However, various empirical studies reveal that companies have real problems to realise the expected benefits. To find an answer to this phenomenon, the author investigates possible reasons and identifies the neglect of the PMI phase and the missing expertise how to merge M&S as the major bottlenecks.

In order to address the deficiencies and to improve the PMI quality, the major objectives of the thesis are to evidence the significant role of M&S in mergers and to develop a generic model, which describes how to integrate M&S in mergers. The result is a practice-oriented M&S integration model consisting of five interlinked modules as outlined in Figure 1:

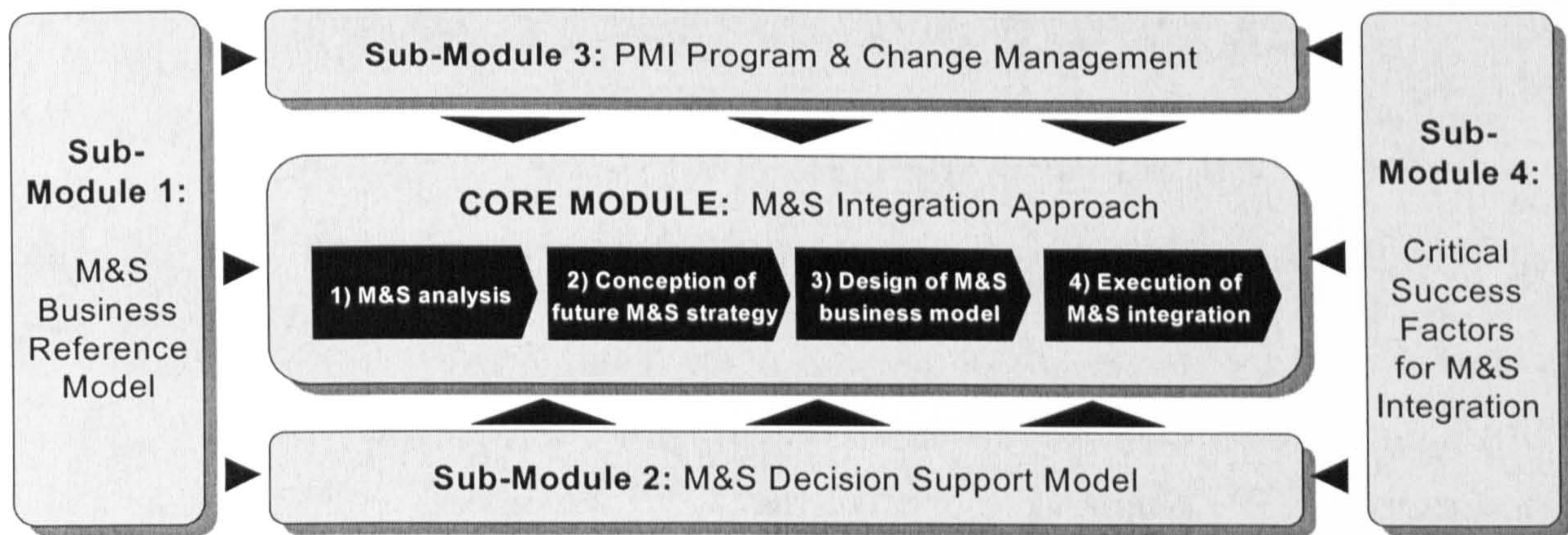


Figure 1: M&S integration model

The ‘M&S Integration Approach’ is the core module and defines how to merge M&S at the strategic, organisational and operational level. The ‘M&S Business Reference Model’ provides an overview of major M&S processes and systems to facilitate the design of the new M&S business architecture. Furthermore, the ‘M&S Decision Support Model’ helps the management to make the right decisions about the future strategy, products, brands or sales channels. The ‘PMI Program & Change Management Model’ explains how to establish and manage a PMI program. Finally, the model defines major ‘Critical Success Factors for M&S integration’.

The design of the model is based on a detailed literature review and personal experience of the author. The validity of the model was tested by means of an empirical study. Altogether, the author carried out 22 face-to-face interviews with selected merger experts.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work has only been possible with the support of my supervisor Professor Deasley and my mentor Mr. Maidl (BMW Group). Many thanks to both of you. I have always enjoyed our discussions and the enriching comments you have made.

Special thanks go to Mr Niedermayer (BearingPoint), who gave me the opportunity to write the thesis parallel to my job. I would also like to express thanks to the involved merger experts, who shared their knowledge during the interviews.

To my parents and grandparents.

To my wife Laurence.

TABLE OF CONTENTS

1	INTRODUCTION.....	1
1.1	OBSERVATIONS IN PRACTICE: HIGH VARIANCE OF MERGER SUCCESS	1
1.2	POSSIBLE REASONS FOR FAILURE ARE CURRENTLY DISCUSSED.....	2
1.2.1	<i>Neglect of the post-merger integration (PMI) phase.....</i>	<i>2</i>
1.2.2	<i>Increasing relevance of market-driven mergers:.....</i>	<i>4</i>
1.2.3	<i>Poor PMI quality in the marketing & sales (M&S) area.....</i>	<i>5</i>
1.2.4	<i>Processes and information technology (IT) as major bottleneck</i>	<i>6</i>
1.3	DEFINITION OF THE RESEARCH AREA	6
1.4	STRUCTURE OF THE THESIS	7
2	LITERATURE REVIEW.....	9
2.1	BACKGROUND ANALYSIS OF MERGERS	9
2.1.1	<i>Definition of merger.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Merger types.....</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Objectives and reasons for mergers.....</i>	<i>12</i>
2.1.4	<i>Merger phases.....</i>	<i>16</i>
2.2	BACKGROUND ANALYSIS OF MERGER INTEGRATION	20
2.2.1	<i>Definition of integration.....</i>	<i>20</i>
2.2.2	<i>Process-oriented integration approaches.....</i>	<i>20</i>
2.2.3	<i>Functional-oriented integration approaches.....</i>	<i>22</i>
2.2.4	<i>Merger Case Study: The integration of BMW and Rover.....</i>	<i>25</i>
2.3	BACKGROUND ANALYSIS OF THE ROLE OF M&S IN MERGERS.....	27
2.3.1	<i>Definition of marketing and sales</i>	<i>27</i>
2.3.2	<i>Relevance of M&S integration in mergers.....</i>	<i>32</i>
2.3.3	<i>Strategic drivers and sources of synergy in the field of M&S</i>	<i>34</i>
2.3.4	<i>M&S specific merger integration goals.....</i>	<i>37</i>
2.3.5	<i>Major tasks during a M&S integration program.....</i>	<i>38</i>
2.3.6	<i>M&S process models in literature.....</i>	<i>40</i>
2.3.7	<i>M&S information systems</i>	<i>45</i>
2.3.7.1	<i>Definition of technical terms.....</i>	<i>45</i>
2.3.7.2	<i>The role of IT during a PMI program</i>	<i>47</i>
2.3.7.3	<i>Overview of major M&S systems.....</i>	<i>49</i>
2.3.7.4	<i>Web-based M&S systems</i>	<i>55</i>
2.4	CRITICAL REVIEW OF LITERATURE	56
2.4.1	<i>Review of marketing research and literature.....</i>	<i>56</i>

2.4.2 *Review of strategic alliance and cooperation research and literature* 57

2.4.3 *Review of mergers and acquisitions (M&A) research and literature*..... 57

2.5 DEFICIENCIES IN LITERATURE AND RESEARCH REQUIREMENTS..... 59

3 **OBJECTIVES AND SCOPE OF THE THESIS** 61

3.1 RESEARCH OBJECTIVES AND DELIVERABLES 61

3.2 DEFINITION OF THE SCOPE OF THE MODEL AND ITS APPLICATION 62

4 **RESEARCH METHODOLOGY**..... 65

4.1 SUMMARY OF DIFFERENT RESEARCH METHODOLOGIES..... 65

4.2 SELECTION OF A SUITABLE RESEARCH METHODOLOGY 66

4.3 DEFINITION OF RESEARCH QUESTIONS 67

4.4 TYPES OF DATA AND METHODS OF DATA COLLECTION 68

4.5 APPLIED RESEARCH STRATEGY AND PROCEDURE 72

4.6 SCIENTIFIC CONTRIBUTION TO MANAGEMENT METHODOLOGY 73

5 **GENERIC M&S BUSINESS REFERENCE MODEL**..... 75

5.1 REFERENCE MODEL FOR M&S STRATEGY..... 76

5.2 REFERENCE MODEL FOR M&S PROCESSES 78

5.3 REFERENCE MODEL FOR M&S IT SYSTEMS 79

5.4 INTEGRATED M&S BUSINESS REFERENCE MODEL 80

5.5 DEFINITION OF GENERIC M&S PROCESS CLUSTERS 80

5.5.1 *Objectives and benefits of process clusters* 80

5.5.2 *Standardised template to document the clusters*..... 81

5.5.3 *Generic sales process clusters* 83

5.5.4 *Generic marketing process clusters* 83

6 **DECISION SUPPORT MODEL FOR M&S INTEGRATION**..... 85

6.1 SUMMARY OF MAJOR M&S INTEGRATION DECISIONS IN A MERGER..... 85

6.1.1 *Decision on the M&S integration goal* 85

6.1.2 *Decision on the future marketing strategy*..... 86

6.1.3 *Decision on the future sales strategy*..... 91

6.1.4 *Decision on the future M&S organisation and workforce*..... 91

6.1.5 *Decision on the future M&S business architecture* 92

6.2 ANALYSIS OF DETERMINING INFLUENCE FACTORS 93

6.3 DEFINITION OF STANDARD STRATEGIES FOR M&S INTEGRATION..... 95

6.3.1 *Standard strategy 1: Cost-oriented M&S integration*..... 96

6.3.2 *Standard strategy 2: Regional-oriented M&S integration strategy* 100

6.3.3 *Standard strategy 3: Market share-oriented M&S integration strategy* 102

7 **THE M&S INTEGRATION APPROACH**..... 105

7.1 PHASE 1: M&S ANALYSIS..... 107

7.1.1 *Marketing due diligence*..... 109

7.1.2 *Initialisation of the responsible M&S integration team* 111

7.1.3 *Analysis of the current situation in both M&S units*..... 112

7.1.3.1 Required types of data and sources of information..... 112

7.1.3.2 Market analysis 115

7.1.3.3 Analysis of the current M&S strategy..... 117

7.1.3.4 Customer analysis 120

7.1.3.5 Analysis of the M&S organisation and workforce..... 122

7.1.3.6 M&S process analysis 123

7.1.3.7 Analysis of current M&S IT landscape..... 124

7.2 PHASE 2: CONCEPTION OF THE FUTURE M&S STRATEGY 126

7.2.1 *Determination of M&S integration goals* 127

7.2.2 *Conception of a new M&S strategy and business model* 128

7.2.2.1 Strategic level: Development of new M&S strategies 128

7.2.2.2 Organisational level: Definition of new M&S organisation models..... 132

7.2.2.3 Operational level: Draft design of the new M&S business architecture..... 132

7.2.3 *Selection of an approach to implement the new M&S business model*..... 132

7.2.4 *Final decision on the future M&S business model* 139

7.3 PHASE 3: DESIGN OF A DETAILED M&S BUSINESS MODEL..... 141

7.3.1 *Selection of a joint process design and IT planning procedure*..... 142

7.3.2 *Recommended procedure to design the new business architecture*..... 142

7.3.3 *Design of an integrated M&S process model* 144

7.3.4 *Design the target M&S organisational structure and workforce* 148

7.3.5 *Design of a M&S target IT landscape*..... 150

7.4 PHASE 4: EXECUTION OF THE M&S INTEGRATION..... 151

7.4.1 *Implementation planning* 152

7.4.2 *Realisation of the M&S integration* 153

7.4.3 *Monitoring of the PMI performance*..... 154

8 **TRANSFORMATION MANAGEMENT IN MERGERS** 158

8.1 PMI PROGRAM MANAGEMENT..... 158

8.1.1 *Definition and scope of program management*..... 159

8.1.2 *PMI program management approach*..... 159

8.1.3 *PMI program organisation* 162

8.1.4 *PMI program management methods, tools and techniques* 165

8.2 CHANGE MANAGEMENT IN MERGERS 165

8.2.1 *Major objectives and tasks of change management* 166

8.2.2 *Specific Change Management requirements in the M&S area* 168

9 DEFINITION OF KEY SUCCESS FACTORS IN MERGERS 170

9.1 CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR PMI MANAGEMENT 170

9.2 CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR THE IT INTEGRATION IN MERGERS 173

10 VALIDATION OF THE M&S INTEGRATION MODEL 175

10.1 OBJECTIVES AND SCOPE OF THE EMPIRICAL STUDY 175

10.2 STUDY DESIGN AND PREPARATION 175

10.3 APPLIED INTERVIEW TECHNIQUE AND DATA ANALYSIS 177

10.4 KEY FINDINGS OF THE STUDY 179

10.4.1 *Interview results about the role of M&S in mergers* 179

10.4.1.1 Question about the influence of M&S in the pre-merger phase 179

10.4.1.2 Question about the significance of M&S in the PMI phase 179

10.4.1.3 Question about M&S related merger motives 180

10.4.1.4 Question about major objectives of M&S integration 181

10.4.1.5 Question about specific requirements of M&S integration 181

10.4.2 *Interview results about the applied M&S integration in practice* 183

10.4.2.1 Question about the M&S integration 183

10.4.2.2 Question about critical success factors for M&S integration 183

10.4.3 *Interview results about the integration of M&S processes* 185

10.4.3.1 Question about applied procedures to integrate M&S processes 185

10.4.3.2 Questions about ranking and order of M&S process integration 185

10.4.3.3 Question about critical success factors of M&S process integration 189

10.4.4 *Interview results about integration of M&S systems* 190

10.4.4.1 Question about the applied IT integration strategy 190

10.4.4.2 Question about major problems during the integration of M&S systems 191

10.4.4.3 Question about critical success factors for IT integration in mergers 192

11 ANALYSIS OF RESULTS 194

11.1 SUMMARY OF MAJOR RESULTS 194

11.1.1 *Results of the M&S analysis* 194

11.1.2 *Results of the literature review* 198

11.1.3 *Results of the model development* 198

11.1.4 *Affects of the interview results on the developed model* 206

11.2 DISCUSSION OF RESULTS AND QUALITY OF VALIDATION 208

11.2.1 *Comparison of thesis objectives versus achieved results* 208

11.2.2 *Critical assessment of applied research methodology*..... 209

11.2.3 *Discussion of quality and limitations of the model validation*..... 210

11.2.4 *Limitation of applicability and generality of the model* 211

11.2.5 *Scientific contribution of the thesis*..... 211

12 CONCLUSION..... 212

13 REFERENCES 214

14 APPENDIX 228

APPENDIX A: GENERIC SALES PROCESS CLUSTERS..... 228

APPENDIX B: GENERIC MARKETING PROCESS CLUSTERS 237

APPENDIX C: INTERVIEW GUIDELINE 250

APPENDIX D: INTERVIEW PROTOCOLS 260

Interview 1 with Mr Behr (Barilla / Wasa)..... 261

Interview 2 with Mr Benthien (Birkel) 268

Interview 3 with Mr Bischof (Henkell & Söhnlein)..... 278

Interview 4 with Mr Coester (ICI) 287

Interview 5 with Mr David (ICI) 295

Interview 6 with Mr Erdmann (IDS Scheer) 306

Interview 7 with Mr Frohn (Cap Gemini)..... 313

Interview 8 with Mr Grizelj (Cap Gemini)..... 322

Interview 9 with Mr Hembach (Babcock / Borsig) 335

Interview 10 with Mr Hecktor / Kölle (HypoVereinsbank)..... 345

Interview 11 with Mr Jeck (Roland Berger) 353

Interview 12 with Mr Neukam (Degussa Hüls)..... 362

Interview 13 with Mr Reineke (Roland Berger)..... 368

Interview 14 with Mr Rock (Cable Wireless)..... 376

Interview 15 with Mr Roth (Wash Tech)..... 389

Interview 16 with Mr Schäfer (Checkpoint Systems) 397

Interview 17 with Mr Schygulla (Tuffi Campina Emzett) 408

Interview 18 with Mr Pohl (Siemens) 418

Interview 19 with Mr Schweikl (SiemensFujitsu) 427

Interview 20 with Mr Bauer (Siemens Business Consulting)..... 437

Interview 21 with Mr Axtner (BMW Group)..... 447

Interview 22 with Professor Schewe (University of Münster) 454

LIST OF FIGURES

Figure 1: M&S integration modelI

Figure 2: Number of deals and M&A transaction value.....1

Figure 3: Failure risks in different merger phases.....3

Figure 4: Influence of M&S specific goals on the merger strategy4

Figure 5: Frequency with which estimated synergies are not realised5

Figure 6: Structure of the thesis7

Figure 7: Business aims behind mergers.....13

Figure 8: Merger phase model17

Figure 9: Example of a process-oriented integration approach.....21

Figure 10: Types of merger integration approaches23

Figure 11: Two major integration phases of the BMW-Rover merger26

Figure 12: Rover’s losses before tax 1994-200026

Figure 13: Michael Porter’s value chain.....29

Figure 14: Customer-life-cycle oriented M&S approach.....30

Figure 15: Harmonisation of the market strategy.....39

Figure 16: Internal harmonisation of M&S functions40

Figure 17: ARIS reference process model for the M&S marketing sales area41

Figure 18: M&S process reference model according to Stender.....42

Figure 19: M&S process reference model according to Belz44

Figure 20: Components of an information system46

Figure 21: Corporate integration versus functional integration.....63

Figure 22: Applied research strategy & procedure.....72

Figure 23: Three levels of consideration.....76

Figure 24: M&S process reference model78

Figure 25: Major M&S IT systems79

Figure 26: Overview of generic M&S reference model.....80

Figure 27: Matrix to select the appropriate M&S integration strategy.....96

Figure 28: The M&S integration approach	107
Figure 29: The M&S analysis phase	108
Figure 30: Customer portfolio	122
Figure 31: Conception of the future M&S strategy	126
Figure 32: Alternative price positions.....	130
Figure 33: Four basic integration strategies.....	134
Figure 34: Design of the M&S business model.....	141
Figure 35: Overview of business integration engineering method.....	143
Figure 36: Example of a M&S target process landscape	145
Figure 37: Example of a contextual diagram	146
Figure 38: Activity chain diagram for macro process sales	147
Figure 39: Major Steps within the M&S implementation phase	151
Figure 40: PMI scorecard for the M&S area	157
Figure 41: PMI program & change management.....	158
Figure 42: PMI program management approach	159
Figure 43:Example of a PMI program organisation.....	163
Figure 44: Program management model for a successful integration.....	163
Figure 45: Evaluation of the relevance of general PMI success factors	184
Figure 46: Success factors for the integration of M&S processes.....	189
Figure 47: Results of the evaluation of IT success factors.....	192
Figure 48: Results of the direct determination of IT success factors.....	193
Figure 49: Customer facing functions and processes	195
Figure 50: Major tasks to integrate the market strategy of both companies.....	197
Figure 51: Major tasks to integrate both M&S units	197
Figure 52: Overview of designed M&S integration model	199
Figure 53: Core module: The M&S integration approach.....	200
Figure 54: Sub-Module 1: M&S business reference model.....	202
Figure 55: Sub-Module 3:PMI program & change management model	204

LIST OF TABLES

Table 1: Comparison of BMW and Rover product portfolio.....16

Table 2: Task-oriented view of M&S31

Table 3: Different aspects of qualitative and quantitative data.....68

Table 4: Standardised cluster template82

Table 5: Overview of major sales process clusters and including sales processes.....83

Table 6: Overview of major marketing process clusters and including marketing processes..83

Table 7: Profile of the cost-oriented M&S integration strategy.....96

Table 8: Profile of the regional-oriented M&S integration strategy.....100

Table 9: Profile of the market share-oriented M&S integration strategy.....102

Table 10: Major tasks during the M&S analysis phase109

Table 11: Required information to carry out the M&S as-is analysis.....115

Table 12: Major tasks in phase 2.....127

Table 13: Selection criteria for sales channels131

Table 14: Potential impacts and actions in the field of Human Resources.....149

Table 15: Major general success factors in mergers172

Table 16: Critical success factors for IT integration.....174

Table 17: List of involved interviewees and companies176

Table 18: Data sample for question 14.....185

Table 19: Calculated process rankings.....186

Table 20: Data sample for question 14.....187

Table 21: Ranking according the point of time to integrate M&S processes187

Table 22: Sources of synergies in the M&S area.....196

Table 23: Comparison of thesis objectives versus achieved results209

Table 24: Limitations of model applicability211

Table 25: Overview of major sales process clusters.....228

Table 26: Overview of major marketing process clusters237

GLOSSARY OF TERMS

BPI	Business Process Improvement
BPR	Business Process Engineering
CBIS	Computer-Based Information System
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factors
CSSS	Customer Service Support Systems
DBM	Database Marketing Systems
DMS	Dealer Management System
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
HR	Human Resources
IMA	Institute for Mergers & Acquisitions
IS	Information System
IT	Information System
KPI	Key Performance Indicator
M&A	Mergers & Acquisition
M&S	Marketing & Sales
MIS	Management Information System
OPS	Offer Preparation Systems
PIS	Product Information System
PMI	Post Merger Integration
PMO	Program Management Office
R&D	Research & Development
ROI	Return on Investment
SIS	Sales Force Information System
TPS	Transaction Processing System

1 INTRODUCTION

1.1 Observations in practice: High variance of merger success

In the last decade, mergers and acquisitions (M&As) across most industries have reached unprecedented levels. Although the number of deals and the M&A transaction volume decreased in recent years after the merger mania reached its peak in 2000, the underlying drivers have not gone away (see Figure 2). The weak global economic situation crisis, terrorist attacks, wars and the impact of several failed mergers (e.g. GE-Honeywell, BMW-Rover) as well as the circumstances resulting from the Daimler-Chrysler merger have in all likelihood contributed to the recent slowdown. In today's business, M&As are still an essential part of the corporate growth strategy. The latest merger announcements in 2004 are the first indications that the economy is faced with a new wave of M&As.

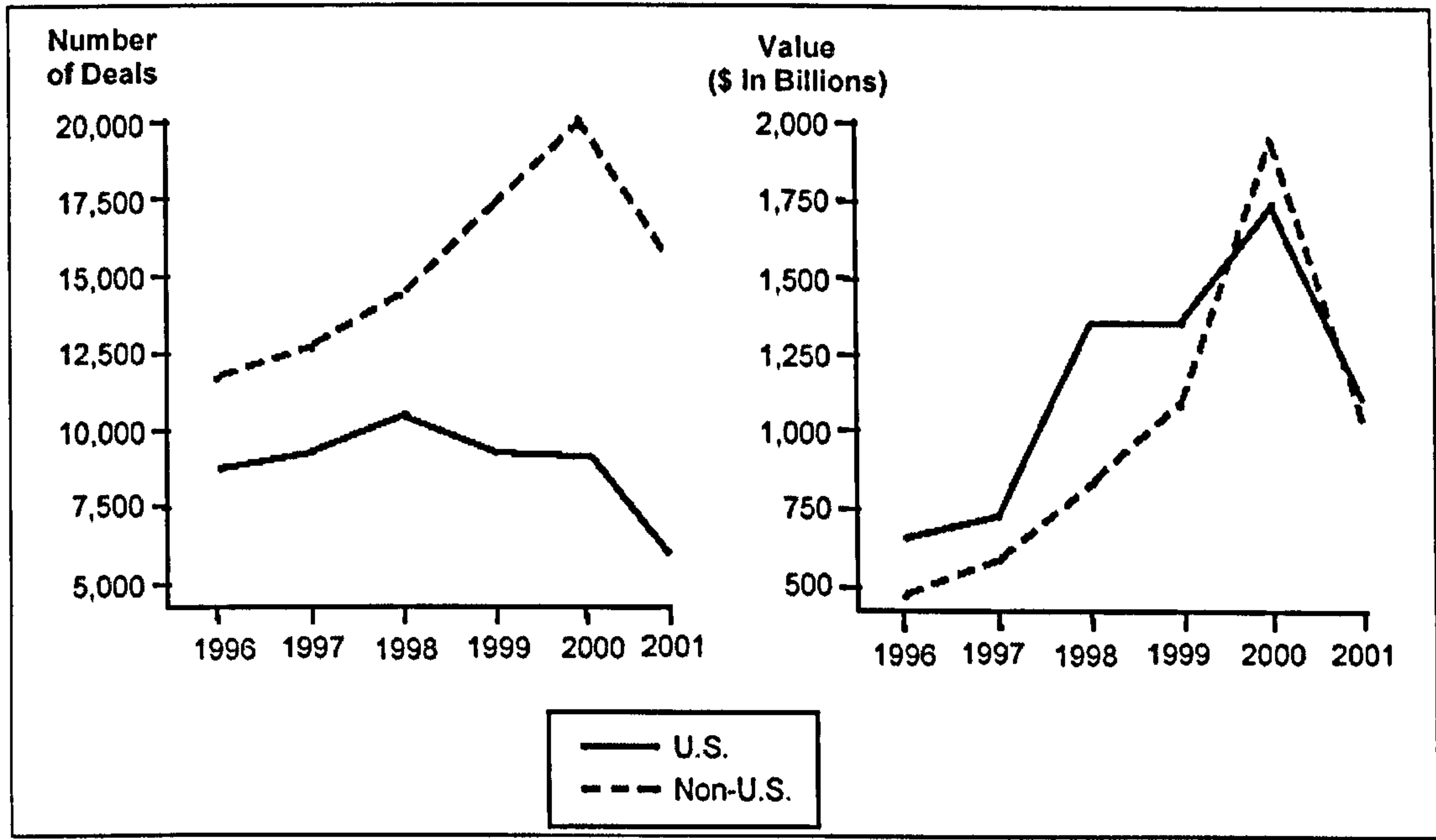


Figure 2: Number of deals and M&A transaction value¹

However, despite the huge amount of available merger literature and the growing body of experience, the success rate is not improving. Often, the expected benefits, synergies and goals cannot be achieved.² It has been widely reported that M&A failure rates are high - anywhere from 30 percent to 70 percent, depending on studies' methodologies and

¹ Mack et al (2002), p. 7

² A.T. Kearney (1999); Balloun et al (1990), p. 90; Scherer et al (1990), p. 167

definitions of "failure". Leading management consultancies have conducted studies to assess the success of mergers. The results illustrate a shocking picture. According to A.T. Kearney, two thirds of all mergers in the banking area are not successful and 85% of all mergers fail to achieve their targets.³ Other empirical studies with focus on the performance of M&A point out the high success variance.⁴

A merger is considered successful if it achieves the synergies it promised at the time of announcement of the deal, and its share prices and revenue growth rate increase in the post-merger phase. In practice, often the development of the shareholder value is used as a key performance indicator to measure the success.⁵ In a recent study, KPMG examined the success in terms of shareholder value.⁶ Using a survey of 118 international companies, the KPMG study compared how companies approached M&A deals with how successful their transactions were in building shareholder value. While 75 percent of the companies responding felt that their transactions had been "successful," the study found that only 30 percent of these deals created shareholder value — while 31 percent actually reduced it. Taking into consideration the diverging understanding of merger success and the different methods to measure the success one can at least determine a high variance of merger success.

1.2 Possible reasons for failure are currently discussed

However, what is the main cause of the before mentioned success variance of mergers? What are the main reasons for the merger disaster? In the following section, the author discusses potential reasons based on personal observations in practice and results of recent research studies.

1.2.1 Neglect of the post-merger integration (PMI) phase

Organisations have actively pursued M&As over the past several decades but unfortunately, as outlined above, a high share of this M&As have been unsuccessful. This fact is forcing researchers and practitioners alike to rethink the post-merger integration (PMI) process that is so critical to M&A success.⁷ According to the opinion of many merger experts, the main reason for the high success variance of mergers is the

³ A.T. Kearney (1999)

⁴ Chatterjee (1992), p. 319; Datta et al (1992), p. 76; Gerpott (1993), pp.3

⁵ Homburg et al (2000), p. 6

⁶ KPMG (1999)

⁷ Mehta et al (2004), p. 1

neglect and poor quality of the PMI phase.⁸ M&A failure is most often caused by incomplete or nonexistent integration of the business processes, workforce, and infrastructure during the deal's transition period. Merging companies concentrate too much on the pre-merger phase and disregard the PMI after the close of the deal. Many acquired corporate assets and expected benefits have been lost due to the neglect and poor handling of the PMI process.⁹ A global survey conducted by A.T. Kearney examined this question in detail. With the result, that the majority (53%) said that the actual PMI phase bears the greatest risk (see Figure 3).¹⁰

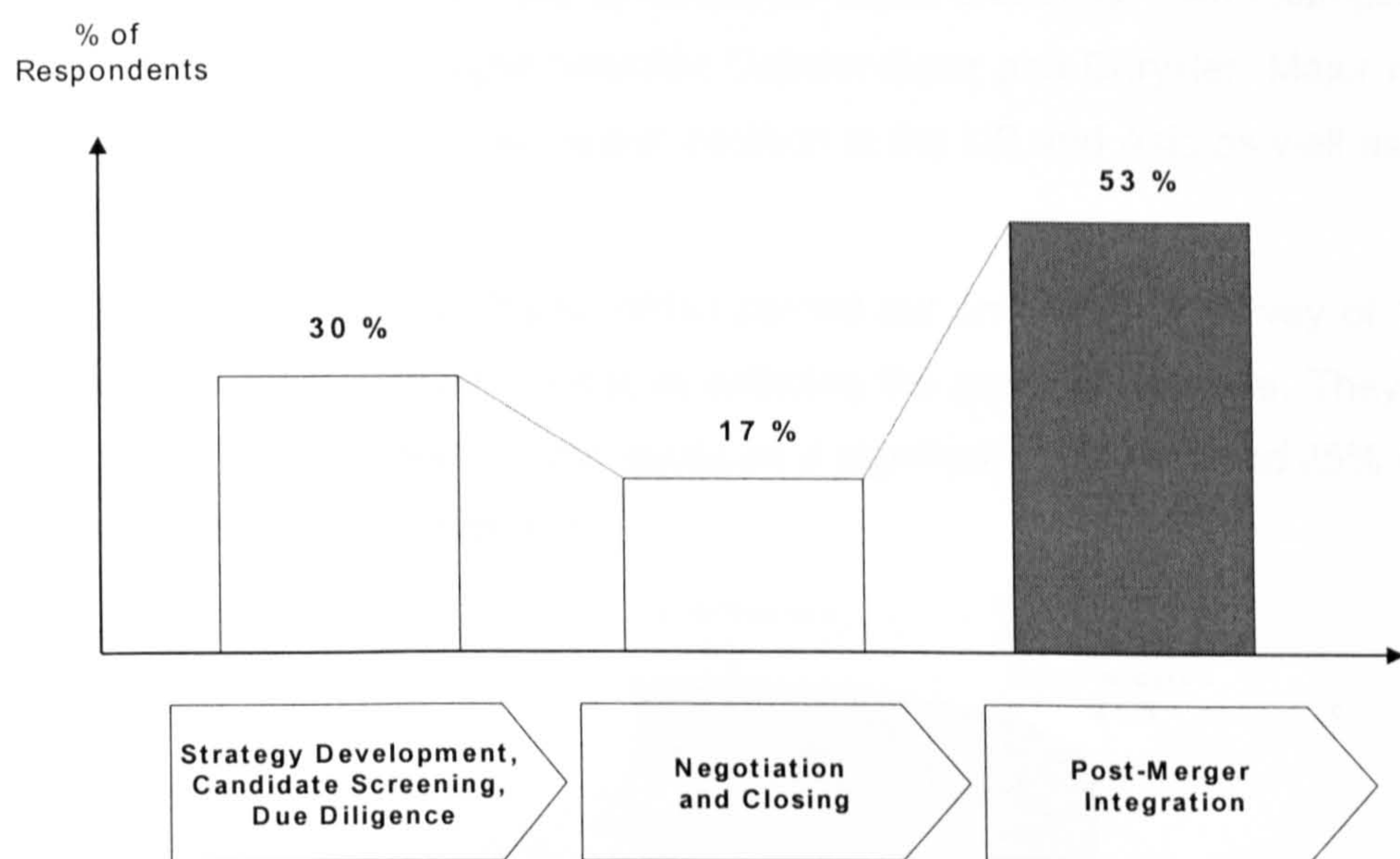


Figure 3: Failure risks in different merger phases¹¹

In practice, various examples exist where merging companies neglected the PMI phase or integrated their businesses too late or not deep enough. One example is the merger between BMW and Rover.¹²

⁸ Schmidt (1999); Schweiger et al (2000), pp. 61-92; Bergmann (1991); p. 26, Krüger et al (1994) p. 50

⁹ Mace et al (1964), p. 230

¹⁰ A.T. Kearney (1999)

¹¹ A.T. Kearney (1999)

¹² For further information on the BMW-Rover merger see: Ziebart (2000); Dudenhöffer (2000); Boldt and Scholtys (2000); Schlote (1994); Kuryloko (1994)

1.2.2 Increasing relevance of market-driven mergers:

In recent years, the motives for mergers have changed increasingly from cost-oriented mergers to market-driven mergers. In the past, the realisation of cost reduction synergies was the major merger motive. Cost-reduction synergies, which are often realised through achieving economies of scale, are becoming much less important than strategic synergies that can generate long-term revenues.¹³ The goals of market-driven mergers are to increase the current market position, to acquire new brands and products, to enter new markets or to get access to additional sales channels.¹⁴ An example for a market-driven merger is the merger between Daimler-Benz and Chrysler. Major reasons for the merger were to improve the market position in the US and Asia as well as to enlarge the existing product range.¹⁵

The German Institute for M&As (IMA) carried out an empirical survey of 103 Mergers in Germany with the research focus to examine the goals of mergers. They found out that 43% stated M&S related merger goals as a significant influence and 25% as main motive within a merger¹⁶ (see Figure 4).

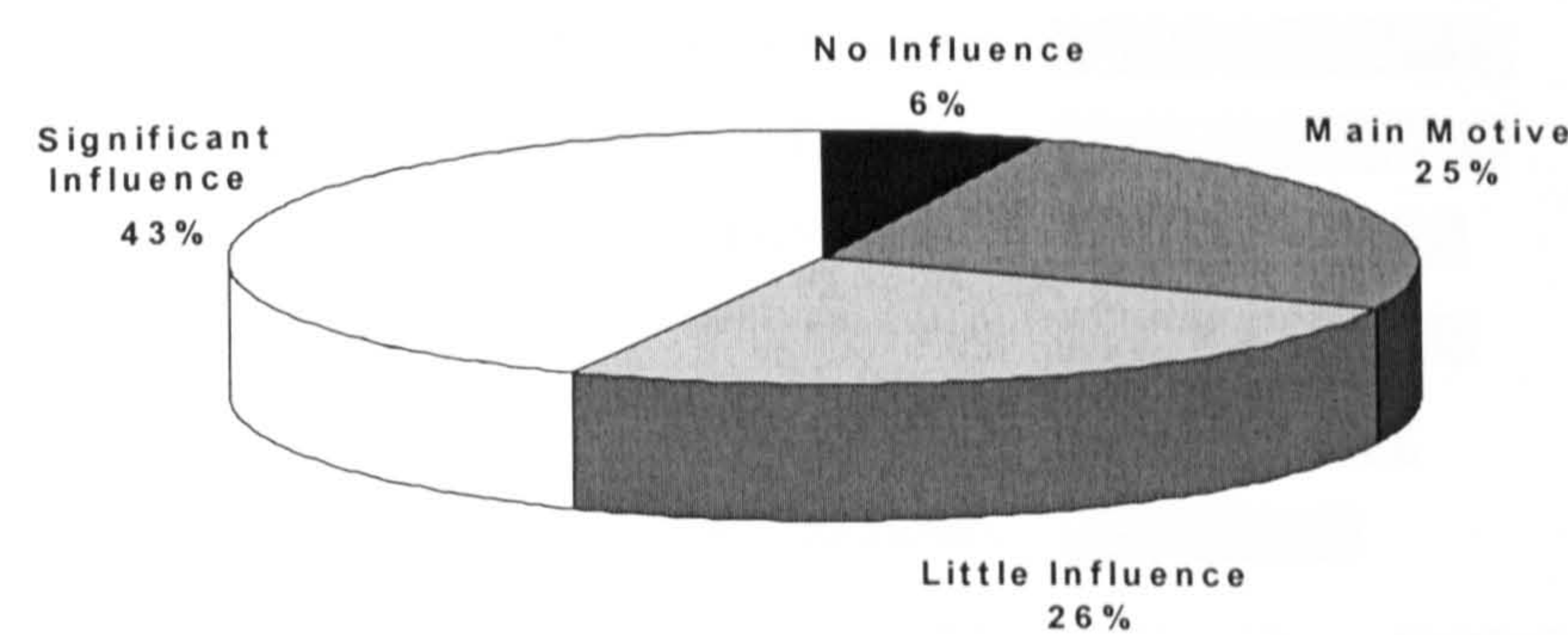


Figure 4: Influence of M&S specific goals on the merger strategy¹⁷

An additional study of KPMG examined the business aims behind mergers.¹⁸ For the majority of respondents the increase of market share and the access to new markets are the most important motives. Considering the growing significance of market-driven mergers, the expected benefits in connection with the marketing & sales (M&S)

¹³ Clemente et al (1998), p.13

¹⁴ For further information on market-driven mergers see: Bamberger (1994), p. 72; Reißner (1992), p. 210

¹⁵ For further references about the DaimlerChrysler Merger see: Dietz (2000); Berger (2000)

¹⁶ Jansen (2000), p. 9

¹⁷ Jansen (2000), p. 9

¹⁸ KPMG (1999), p.8

integration are high. Therefore, M&S integration plays a crucial role for the entire merger success. M&S is the only business area with direct interface to customers. Weak performance during the M&S integration has negative impact on the customers, which are one of the companies' most valuable assets. This fact differentiates M&S from other business areas such as production or R&D.

1.2.3 Poor PMI quality in the marketing & sales (M&S) area

According to a recent study published in 1999, companies are facing real problems to realise the estimated synergies or cost saving potentials in the M&S area during the PMI.¹⁹ The results of the study show a negative picture (see Figure 5). The majority of companies failed to realise M&S related synergies in the field of cross-selling, sales force efficiency, access to new sales channels and new products.

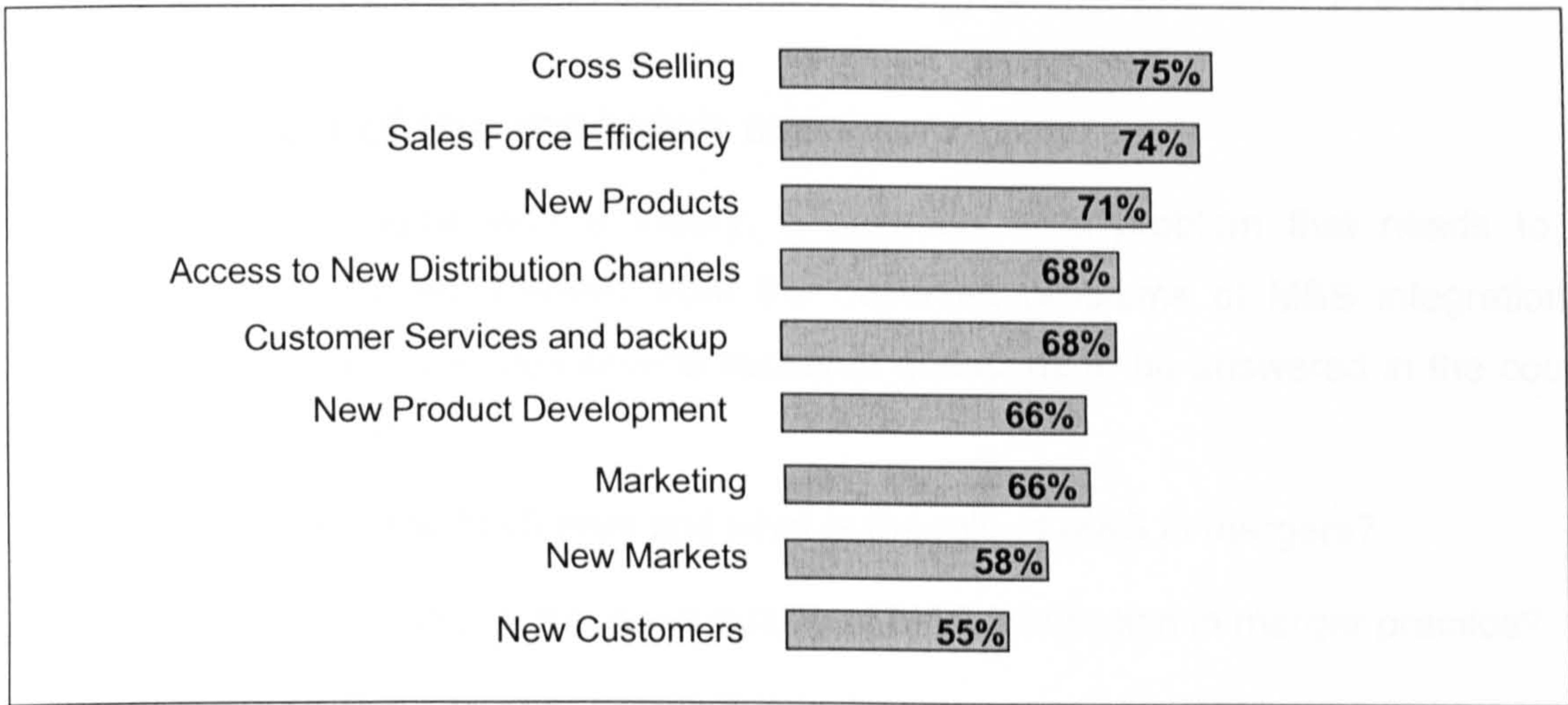


Figure 5: Frequency with which estimated synergies are not realised²⁰

The achieved results reveal that particularly in the M&S area, merging companies have real problems with the PMI quality. Therefore, M&S specific aspects have to be considered in the PMI phase to realise the expected synergies and strategic merger targets. One possible reason of the detected weak PMI performance in the area of M&S could be that the missing expertise on how to integrate two M&S units is so low. In practice, the aspects of integrating M&S in a merger are often discussed. However, based on personal observations and a review of available literature, the author detected a lack in merger literature concerning methods and techniques on how to integrate two M&S units during the PMI process.

¹⁹ Results of the study were published in the „The Daily Deal“ newspaper in 1999

²⁰ Diagram was published in the „The Daily Deal“ newspaper in 1999

1.2.4 Processes and information technology (IT) as major bottleneck

PMI is a complex procedure of integrating two heterogeneous business architectures. Especially the integration at the operational level is a big challenge and one of the major critical success factors in mergers. Results of some latest empirical analysis show that particularly within the integration phase one important reason for failure is the underestimation of process and IT significance in mergers.²¹ Andersen Consulting²² found that 75% of senior management underestimated the critical role of processes and IT in achieving merger success. In their study of 57 mergers, only 16% conducted significant IT due diligence in the pre-merger phase (i.e. before the merger deal was announced). With such little planning, it is not surprising that post-merger integration faces severe implementation difficulties. This suggests that process and IT integration does in fact contribute to the overall success of a merger.²³ Unfortunately, the management considers operational issues during a merger as a low level problem.

1.3 Definition of the research area

Research mainly begins with a theory, a question or a problem that needs to be understood or explained. Derived from the observed problems of M&S integration in practice, the author formulates several research questions to be answered in the course of the research project:

- How important is the M&S area and what is the role of M&S in mergers?
- What are the reasons for the weak quality of M&S integration in merger practice?
- How profound is the level of knowledge in literature regarding M&S integration in mergers and what are the current deficiencies?
- How can the quality of M&S integration in merger practice be improved?
- How should a practice-oriented approach to manage the integration of M&S in mergers look like?

To answer the research questions, the author will carry out a detailed literature review. Based on the results of the review, the research requirements and objectives of the thesis will be specified. The major purpose of the research project is to develop a practice-oriented, generic approach, which describes how to integrate M&S mergers.

²¹ McKiernan et al (1995), pp. 54-62

²² Andersen Consulting (1999b)

²³ Mehta et al (2004), p. 1

1.4 Structure of the thesis

The aim of this section is to give the reader an overview of the present thesis. This thesis consists of twelve chapters and an appendix (see Figure 6).

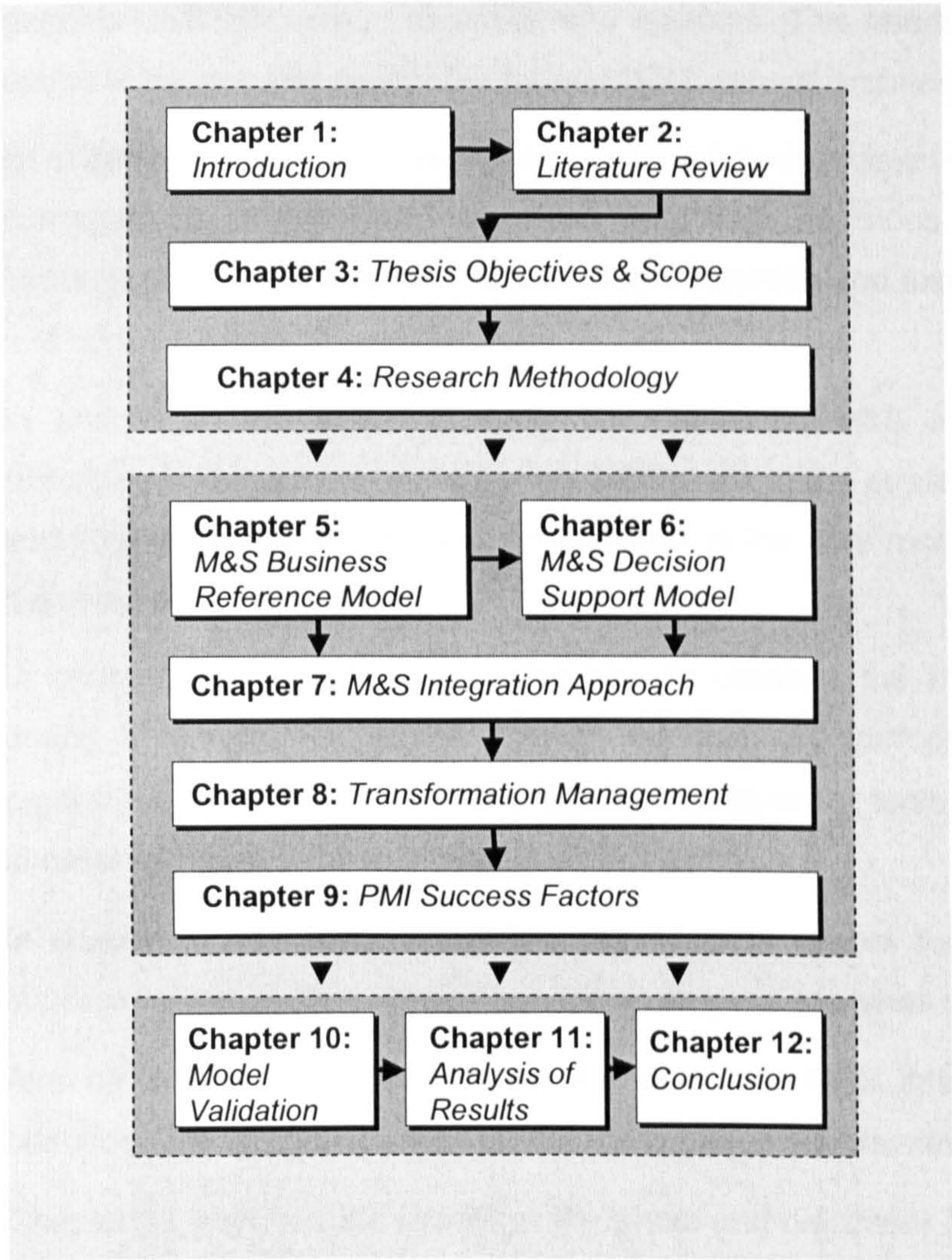


Figure 6: Structure of the thesis

Chapter 1 starts with the observation that many mergers in practice fail. The author discusses several potential reasons for failure and defines the research focus the thesis.

In chapter 2, the author reviews available literature in the field of mergers, PMI and M&S integration to evaluate the current level of knowledge and to understand the significant role of M&S in mergers. Based on the results of the literature review, the author identifies deficiencies and defines research requirements for a M&S integration approach.

Chapter 3 defines the objectives of research, deliverables and scope of thesis.

Chapter 4 outlines the applied research methodology for the design of the integration model and describes the scientific contribution to research and management methodologies.

Chapter 5 outlines the developed M&S business reference model, which describes generic M&S functions, processes and systems. The reference model aids integration teams to assess and design the future M&S business architecture during the PMI phase.

In chapter 6, the author describes the developed decision model, which supports the management to make the right M&S integration decisions. The author defines major strategic decisions at different levels of consideration and explains the interdependencies and consequences of each decision.

In chapter 7, the author outlines the developed M&S integration approach, which describes in detail how to merge two M&S units at the strategic, organisational, process and IT level. The M&S integration approach is the core module of the model and major deliverable of the thesis.

In chapter 8, the author describes how to manage the M&S transformation process during a merger. He depicts how to establish an appropriate program management organisation and how to set up program management tools, procedures and processes in order to improve the quality of M&S integration.

In chapter 9, the author identifies key success factors for the M&S integration. The success factors support integration teams to avoid mistakes during the PMI phase.

Aim of chapter 10 is to validate the designed M&S integration model. The author described the results of the empirical study based on interviews with merger experts.

Chapter 11 analyses the results of the thesis and discusses the applicability of the model in practice as well as the quality of the validation.

In chapter 12, the author ends with the conclusions and recommendations for further research work.

2 LITERATURE REVIEW

In general, a literature review is a formal survey of professional literature that is pertinent to the particular research question to find out exactly what others have learned in relation to the research question and what is the current standard of knowledge in available literature. Focus of the present literature review, the author aims to assess the theoretical framework and standard of knowledge of the defined research area and to get an overview of available literature and expertise. Furthermore, the literature review is able to find reasons for the poor quality of M&S integration and the high rate of failure. The literature review starts with the analysis of the background and fundamentals of three different areas:

- Background analysis of mergers
- Background analysis of merger integration
- Background analysis of M&S business area and the role of M&S in mergers

Based on the achieved results of the literature review, the author is able to critically assess the current level of knowledge and to identify deficiencies in available management literature. After the deficiencies in this specific research area have been identified, precise research requirements for the integration of M&S can be defined.

2.1 Background analysis of mergers

2.1.1 Definition of merger

It is understandable with a business phenomenon, which has such far-reaching effects, that there are a many different uses of the terminology "merger". In addition, the term merger is often used in combination with the term "acquisition". It is used to describe a wide range of transactions between enterprises, including "union", "combination", "fusion", "confederation", "purchase" or "take-over". In everyday language, the term "acquisition" tends to be used when a larger firm absorbs a smaller firm, and "merger" tends to be used when the combination is portrayed to be between equals. In a merger of firms that are approximately equals, there is an exchange of stock in which one firm issues new shares to the shareholders of the other firm at a certain ratio. In most literature the terms 'mergers' and 'acquisitions' are used to denote the same type of business transactions, so for the purpose of this thesis the term "merger" will be used as the generic term.

Evans and Bisphop define a corporate merger as a combination of assets and liabilities of two firms to form a single business entity.²⁴ According to Lajoux, in a merger, acquirer and target company combine to form continuing corporation, in which one corporation legally disappears or both corporations disappear into a third (new) corporation.²⁵ In a more common and non-technical sense, the term merger is generally used for any transaction, which is carried out with the intention to integrate significant resources, operations and/or technology.²⁶

2.1.2 Merger types

In literature and practice many different types of mergers exist, as well as the number of mergers classification approaches. The two most commonly used classification approaches in general merger literature are the classification by degree of business relationship and by degree of legal dependency.²⁷

In the following section, different merger types according to their classification approaches will be described as well as the economic rationales behind these types.

a) Merger classification by degree of legal dependency

The first classification approach differentiates merger types according to the degree of legal dependency between the companies. In literature the most important merger types are:

- Strategic alliances
- Joint ventures
- Mergers

Alliances have the goal to create value by joint activities of two companies. An alliance, however, is a form of co-operation in which flexibility plays the important role. Strategic alliances are based on a co-operation contract, mainly without any common financial investments. Therefore, the degree of legal dependency is relatively low. An alliance

²⁴ Bisphop et al (2001)

²⁵ LaJoux (1998), p.4

²⁶ LaJoux (1998), p.4

²⁷ Küting (1983), p. 22; Pausenberger (1989), p. 621

does not require any integration of structure, processes or IT systems; so, alliances are out of scope of the thesis.²⁸

In comparison to alliances, joint ventures are a common investment of partners into a joint entity, thus the degree of dependency is much higher. Especially in the area of production, development and distribution, this type of merger is often used. Concerning integration aspects joint venture can require an interconnection between the investors and the new entity but the integration with existing structures is in most cases relatively small. Therefore, joint ventures are not explicitly covered by this thesis.²⁹

Merger means the combination of two firms into one, with the acquirer assuming assets and liabilities of the target firm.³⁰ A merger is related to the transfer of cash or capital. Since the late 90's, the use of stocks as an acquisition currency has become increasingly popular. After a merger, several legal structures are possible. Depending on the nationality of the participating companies, tax regulations, and management aspects, the target structure can vary. In principle, the following three possibilities exist: Fusion (complete merger), mother-daughter and the holding structure.

b) Merger classification by degree of business relationship

The second classification approach differentiates the merger types according to the degree of business relationship between the merging companies.

In the past, this form of merger classification was prioritised in merger literature. In general, three different types of merger in dependency to the integration direction exist:

- Horizontal mergers
- Vertical mergers
- Heterogeneous mergers

A horizontal merger involves two firms operating and competing in the same kind of business and on the same position on the value chain. The reason for a horizontal merger is mainly the realisation of economies of scale or the improvement of the market position. This is the case especially in saturated markets. Another reason for horizontal mergers is to create monopoly profits. The reason for this is that horizontal mergers decrease the number of firms in an industry and enable the merged company to realise

²⁸ Schäfer (1994), p. 688

²⁹ Thompson (1993), p. 545

³⁰ Brealey et al (1998), p. 598

monopoly profits. Therefore, the government often regulates horizontal mergers due to their potential negative effect on competition.³¹

Vertical mergers occur between firms in different stages of production operation. In the oil industry for instance, distinctions are made between exploration and production, refining, and marketing to the ultimate customer.³² In dependence of the extension direction, the vertical merger is either a forward or a backward integration. There are many reasons why firms might want to be vertically integrated between different stages on the value chain. Vertical mergers can deliver synergies related to the higher value creation inside the newly combined company. The efficiency and affirmative rationale of vertical integration rests primarily on the costliness of market exchange and contracting (transaction costs).³³

Heterogeneous mergers describe the expansion in a new product field or industry. The reader should note that there are several definitions for this merger type in literature. Most of the vocabularies are dispensable, only two are important and useful: Conglomerate mergers involve firms engaged in unrelated types of business activity. The term diversification means that the company significantly changes its product-market strategy.³⁴

2.1.3 Objectives and reasons for mergers

Many objectives and motives for mergers are discussed in literature. According to Sudarsanam, the purpose of a merger is to combine and share the corporations' resources to achieve common objectives, which can be reached better together than alone.³⁵ In order to find out what are the rationales behind mergers, the author reviewed several studies, which assessed this specific topic. KPMG Consulting carried out a study and questioned respondents on the business aims behind mergers.³⁶ 35% of respondents consider the increase or protection of market share as the most important motive behind mergers, followed by the maximisation of the shareholder value (20%) and the access to new geographical markets (19%). The results of the study reveal that

³¹ Weston et al (1992) pp. 82

³² Marks et al (1998), p.6

³³ Weston et al (1992), pp. 83

³⁴ Pausenberger (1989), p. 623

³⁵ Sudarsanam (1995), p.1

³⁶ KPMG (1999), p.8

market driven motives dominate the companies to merge or to acquire a company. The results of the study are outlined in Figure 7:

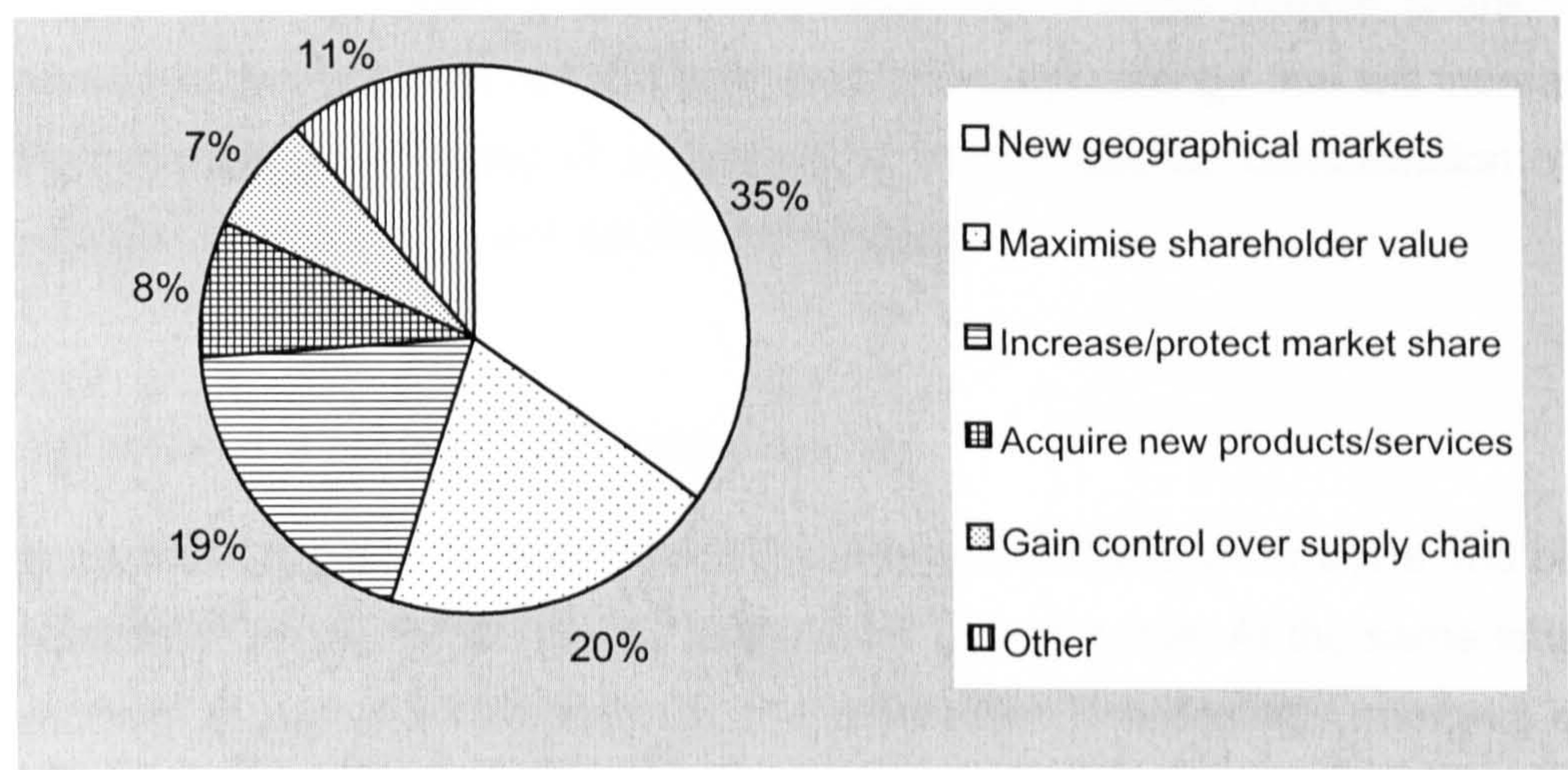


Figure 7: Business aims behind mergers

However, the heart of each of the defined market-driven motives is growth. Senior management teams are forced to increase the size of their organisations, which must grow to be viewed as successful. As organisations grow, many of them run into a "growth wall" in their internal operations. In this situation, M&As are considered as one way to accelerate the corporate growth. The mindset often becomes "buy or die." Below, the author summarized the most frequently expressed M&A drivers and objectives discussed in merger literature:³⁷

- a) Realisation of economies of scale
- b) Customer demand
- c) Changing business models
- d) Gaining access into new markets or to new sales channels
- e) Globalisation
- f) Diversification
- g) Obtaining new products and brands

a) Realisation of economies of scale (market shares)

An important motive for mergers is the business leaders' desire to leverage increased size to reduce the per-customer costs incurred by the enterprise. Typically, M&As that

³⁷ Kleinert et al (2000) pp.44; Mack et al (2002), p. 7-9; Clemente et al (1998), p. 16

are driven by this goal are executed within the same or similar markets, thereby reducing the time and cost of integration, and leveraging increased size, geography or product "reach." This approach is sometimes called as "buying market share." The typical promise to shareholders is that consolidation will net savings that will increase earnings, often through the merging of processes, IT infrastructures, consolidation of production, reduction of operations and administrative costs.

b) Customer demand (market awareness)

As consumers become more knowledgeable and demand lower costs and better service, competition for customer "hearts and minds" is on the rise. At the same time, customers are more in control of the terms of this competition. Increasingly, mergers are driven by the objective of "capturing" more customers to ensure a constant revenue stream, or to expand the market within which new products and services can be delivered. This facilitates cross-selling and common branding.

c) Changing business models (market / channel creation)

With its emergence as a viable approach to reach customers, the Internet has progressed from a new market to just another channel. The initial frenzy to attack this new capability may have cooled down, but the changes it has wrought are permanent. As a result, many businesses are rethinking not only how they interact with customers, but also who their customers are. This has led many to acquire firms that provide complementary products and services, and to divest themselves of business units that cannot compete in the new economy.

d) Gaining access into new markets or to new sales channels

Many M&As occur in defined product markets that the acquirer or merger partner is currently serving. For example, merging with a company that enables to target a broader or more responsive audience cannot only give access to a greater number of potential buyers, it can also help bring about enhanced production or distribution capabilities in new territories. As businesses have expanded throughout the last decade of this century, the fiercest battles have been fought over existing products in new markets. Entering a market for the first time, however, is an act fraught with multiple risks. There are buyer-specific and competitive issues that need to be understood before you can successfully gain access to a new market. Acquiring a company or merging with a company that already has a foothold in that segment, and that knows the ropes, can ease the process

and minimize the risks. In merger practice, BMW acquired Rover to get access to new geographical markets and to use of the existing sales channels. Unlike Rover, BMW has a strong international sales organisation. This can open up a big potential for Rover in the USA and Asia within a short time period. On the other hand, Rover's sales organisation in the UK, Italy, Spain and France was an interesting basis for expansion in the lower market segment.³⁸

e) Globalisation:

The emergence of a truly global economy in recent years has increased opportunities not only to ship manufacturing offshore, but also to tap the global workforce to supplement internal staff or to extend the enterprise. As a result, more activity in acquiring offshore subsidiaries and service organisations to extend the enterprise's business or add needed skills can be seen. "Going global" naturally brings a need to merge or to acquire, as the time required to establish and grow new foreign businesses, especially in unknown markets, far exceeds that needed to execute an M&A strategy.

f) Diversification

M&As are often pursued to fulfil a need externally, rather than in-house. Such deals are often driven by the need to obtain external competencies that cannot — or, for reasons of economy, should not — be developed internally. Such competencies include knowledge (e.g., intellectual capital, skills or innovative techniques), products (e.g., to build a wider range of products that address convenience-based competition and keep the customer from looking elsewhere) and technology (e.g., infrastructure, processes and capital).

g) Obtaining new products and brands

In the realm of new product development, companies focused on growth agonize over the "make or buy" decision. Those with available cash, depth of resources, access to technology, and strategic vision are in the best position to acquire companies firms or to merge with companies to obtain new products. The alternative is a complex, costly, and time-consuming period of product or service development. Often, by the time a new product has cleared its beta stage, competitors and developers of knockoffs or cheaper versions are already releasing rival offerings. Technological gains have shortened the

³⁸ BMW (1994)

time it takes to design, manufacture, promote, and ultimately deliver a product or service to the marketplace. Therefore, many companies prefer to buy rather than make to avoid expensive and time-consuming R&D that may not yield the desired results. A good example for the extension of the product portfolio is the BMW-Rover Merger. Rover covered the lower end of the market and with Land Rover; Rover had the strongest 4x4 brand worldwide. BMW was not present in those segments at that time (see Table 1).

BMW	Segment	ROVER
BMW 8 series BMW 7 series BMW 5 series	LARGE-CAR	Rover 800
BMW 3 series	MID-SIZED	Rover 600
BMW 3 series hatchback	COMPACT	Rover 200 Rover 400
-	MINI	Rover Metro
-	SUPERMINI	Rover Mini
-	SPECIALITY/ROADSTER	Rover MG
-	SPORT-UTILITY	Land Rover

Table 1: Comparison of BMW and Rover product portfolio³⁹

BMW said the alternative to buying Rover would have been to develop its own small car and sport-utility. But each would have cost BMW more than acquiring Rover. Altogether, with the purchase of Rover, BMW acquired 17 marquees, including such legendary names as MG, Austin-Healey and Triumph and added a mini, a small car and a sport-utility to its product range, all of which BMW needed, for less than it would cost to develop them.⁴⁰

2.1.4 Merger phases

The activities that take place in a merger are wide-ranging and have far-reaching implications in all areas of the merging companies. If a merger is to be effectively planned and implemented, it is necessary to differentiate and prioritise the activities that take place in the merger.

Merger related activities can be considered as processes, if a dynamic, chronological perspective is adopted. Several researchers⁴¹ outline a merger process as having several

³⁹ Kuryloko (1994), p. 1

⁴⁰ Claassen (1994), p.28; Ziebart (2000), p.32

⁴¹ Bowditch et al (1989); Jemison et al (1986), pp. 145-163; McCann et al (1988)

phases: The pre-merger phase, the merger phase and the post-merger phase. Each phase contains several major activities as outlined in Figure 8. The phases are not as discrete as the model suggests; they can overlap and are interdependent.⁴² In literature, the content of the phases varies to a certain degree.

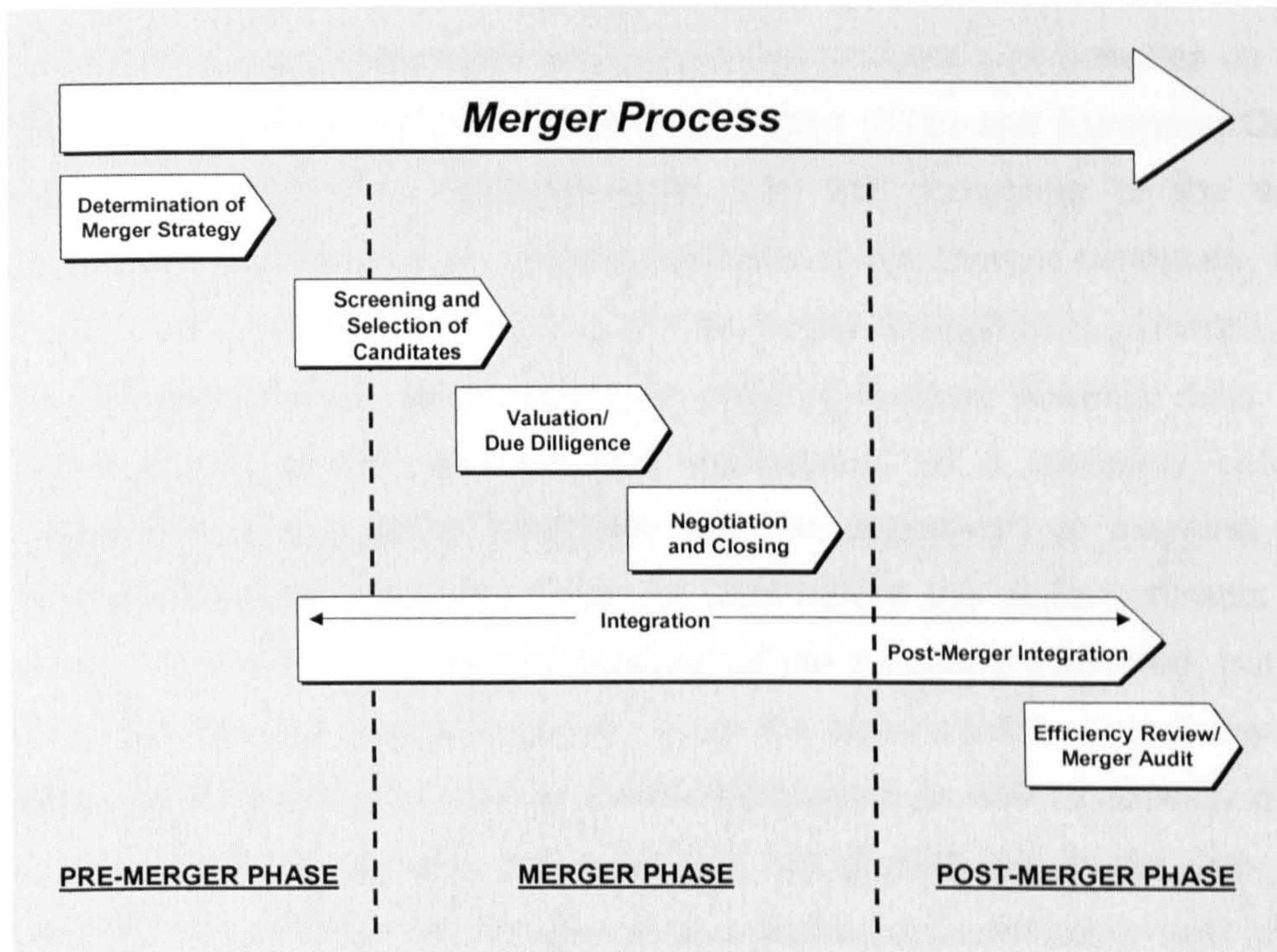


Figure 8: Merger phase model⁴³

a) Pre-merger phase

Major task of the pre-merger phase is the determination of the merger strategy. Based on this merger strategy the company starts the selection of potential merger candidates.⁴⁴ The company has to decide, if its own structures are capable of handling a merger. If the management is convinced that a merger is the best option, the selection phase starts with the definition of the optimal profile of an ideal merger partner (e.g. revenue, strengths, competencies, market shares, product portfolio, geographical markets, etc.). Based on the defined profile and criteria the screening and selection of candidates begins.⁴⁵

⁴² Forstmann (1994), p. 90; McCann et al (1988), p. 73; Dubai (1998), p. 20; Clever, H. (1993), p. 29

⁴³ Hase (1996), p. 20

⁴⁴ Looser (1999), p. 267

⁴⁵ Dubai, M. (1998), p. 21

b) Merger phase

The merger phase concentrates on the transaction and closing of the merger deal including the selection of the appropriate partner, conduction of due diligences, negotiations and announcement to media and analysts – all activities up to and including the approval of the Federal Trade Commission (FTC) and European Commission (EC) and shareholders.⁴⁶ It typically starts with the contacting of the selected merger candidates. In the case of positive feedback of the merger candidate, the negotiations commence. In-depth information about the target companies is gathered and assessed in the so called due diligence process in order to discover potential risks. "Due Diligence" refers to the careful analysis and assessment of a company before a business transaction. The potential purchaser has the opportunity to examine the company in question from all necessary points of view before the sales contracts are written and signed. Not only is the current situation of the company evaluated, but past and future developments are also considered. From the buyer's point of view, the Due Diligence is aimed at minimising the risks of the merger project as well as assessing its opportunities and potential. As a rule, the seller will not provide the buyer with any confidential information until after the conclusion of a preliminary contract or until after the so-called "Letter of Intent" has been submitted and the seller agrees to an examination of the information already given or any additional information. As a rule, all relevant data and information is provided to the prospective buyer, or their representatives, in a so-called data room. Such information includes, for instance, contracts, minutes of meetings, correspondence with customers or authorities, and insurance documents. The seller will of course only provide information of this sort to prospective buyers, who make a serious impression on account of the amount offered in their non-binding offer and their financial situation. Generally, due diligence must be carried out within a short time, sometimes within a few days. This requires a precise allocation of tasks and the smooth coordination of the examination activities.⁴⁷ Within the scope of the due diligence, mainly financial issues are assessed. However, besides the financial assessment, substantial analysis of structures and their integration is required.⁴⁸ It is important to extend the traditional financial due diligence to encompass the business issues. Besides the financial due diligence, a marketing due diligence and IT due diligence are required. Without the

⁴⁶ Mehta et al (2004), p.1

⁴⁷ Müller-Stewens (2000)

⁴⁸ Haspeslagh and Jemison (1991), p.130

accompanying assessments of the overall strategy and its operational implications in sales and marketing, the financial due diligence is limited in its usefulness. Backed up by a more strategy oriented due diligence, the PMI phase can begin on much firmer ground. The merger phase is completed when both partners have signed the merger contract.

c) Post-merger phase

The post-merger phase begins on Day One and continues until the new firm “settles” down. Previous studies have suggested that the majority of post-merger changes occur within two years of Day One.⁴⁹ However, the integration process may continue for several years afterwards.⁵⁰ The PMI phase is the most important and most time-consuming phase within a merger. The task is to realise the integration of both companies at different levels of consideration. Unfortunately, the PMI phase is often neglected in practice. If the PMI is not carried out successfully, the whole merger will fail.

The PMI phase is the actual integration phase including the organisational integration of two heterogeneous and independent units into one entity. The allocation of the integration activities to the last phase should not mean that all related activities fall into the post-merger phase.⁵¹ Mainly preparation and planning activities have to be carried out in previous phases.⁵²

The organisational integration is the path to the realisation of merger objectives. Therefore, the integration process is the key to the merger success. Not until both firms are integrated can a creation of value be realised.⁵³ The purpose of this phase is to figure out how to recoup the investment, which was made by acquiring the target company.⁵⁴ In section 2.2, the author assesses the general background and fundamentals of the merger integration phase in detail.

⁴⁹ Ashkanasky et al (1995), pp. 19-34; Bowditch et al (1989)

⁵⁰ Walter (1985)

⁵¹ Dubai, M. (1998) p.23; McCann et al (1988), p. 73

⁵² Haspeslagh and Jemison (1992), p. 20

⁵³ Haspeslagh and Jemison (1992), p. 129

⁵⁴ Copeland et al (1995), p. 452

2.2 Background analysis of merger integration

The aim of the following section is give an overview of different types of integration approaches discussed in literature. The author critically investigates the identified integration approaches and evaluates the applicability and value of the approaches in merger practice with focus on the M&S integration. In addition, the author depicts the major objectives, scope and activities of the PMI phase.

2.2.1 Definition of integration

Surprisingly, very little literature directly defines the term integration.⁵⁵ Some researchers⁵⁶ have offered frameworks to identify different types of integration. As described, the PMI phase can be considered as the final phase within the merger process. Major goal of the PMI phase is to reach relevant integration decisions as well as to plan and realise the PMI implementation.⁵⁷ This phase makes or breaks the merger: This is where the implementation of the plans developed previously starts to seriously affect the bottom-line in terms of resources and timing. Obviously, if a major strategic or planning error has taken place in a previous merger phase, then it will be very difficult to compensate at this stage. However, numerous mergers with an excellent strategic justification and sound PMI plans have failed at this stage. In this thesis, the term integration is used to imply a 'blending together of organisational components' including components such as infrastructure, processes, applications, people (skills) and culture.⁵⁸ Based on a detailed literature review, the author identified two different types of PMI approaches, namely the process-oriented and the functional-oriented PMI approach.⁵⁹

2.2.2 Process-oriented integration approaches

PMI related activities can be considered as processes, if a dynamic, chronological perspective is adopted. Therefore, several authors use a process-oriented illustration to describe the PMI approach. In the majority of cases, the integration process is subdivided

⁵⁵ Schweiger et al (2000), p. 63

⁵⁶ Shrivastava (1986), pp. 65-76; Haspeslagh and Jemison (1991); Bowditch et al (1989)

⁵⁷ Reinicke (2000), p. 57

⁵⁸ Schweiger et al (2000), pp. 61 – 92; Shrivastava (1986), pp. 65-76.

⁵⁹ Reinicke (2000), p. 52

into three main phases, the planning, integration and efficiency review phase (see Figure 9).⁶⁰ These phases can overlap to a certain extent.

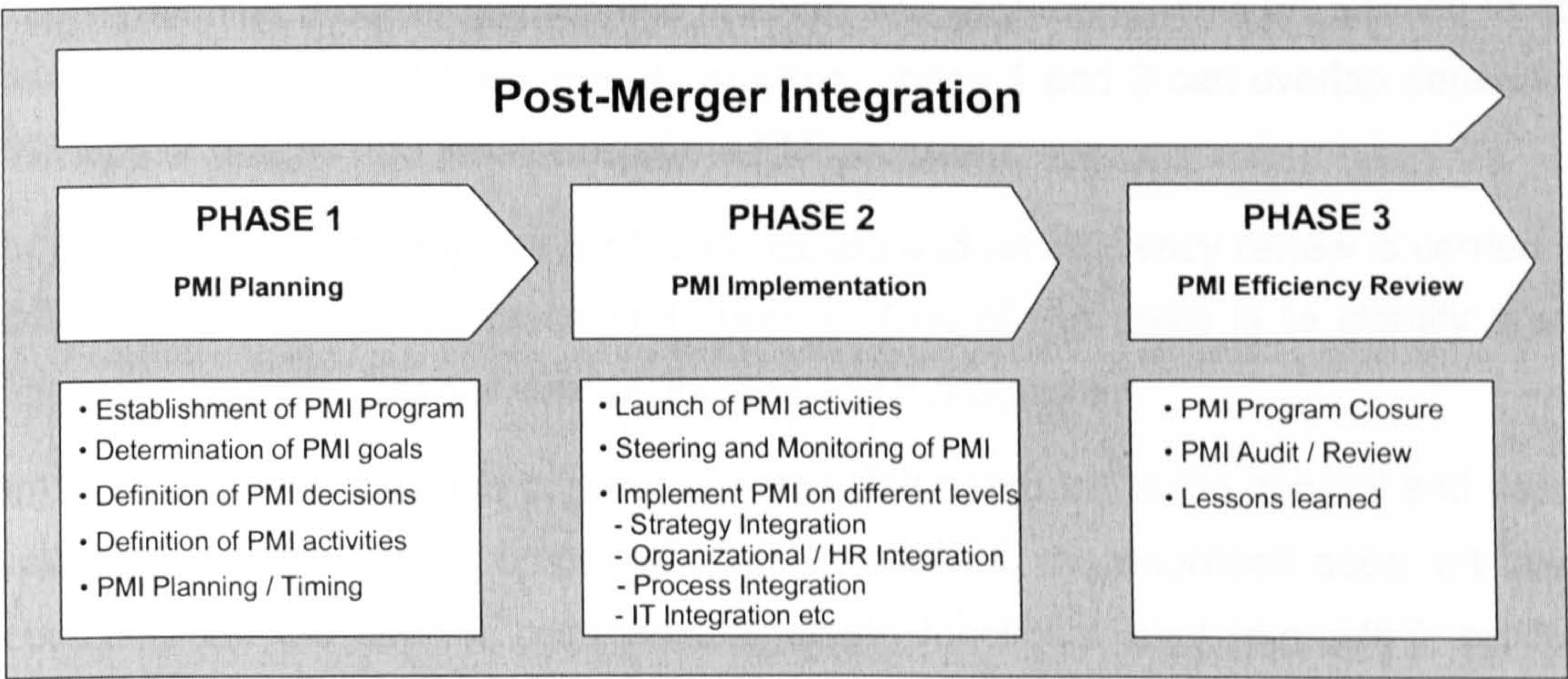


Figure 9: Example of a process-oriented integration approach⁶¹

Task of the phase 1 (PMI planning phase) is to establish a detailed integration strategy of the merged companies ideally down to the level of each business unit. The integration strategy is a vision that guides the extent to which the companies will combine resources and proceed toward a single organisational structure. In addition, plans are drawn up to define what activities need to be carried to achieve this strategy. According to Jansen, the initial planning and management phase includes mainly the determination of the strategic integration decisions.⁶² Note that this does not necessarily involve the decision to 100 % absorb one company or business unit into another – on the contrary, due to the scale of activities and the danger of affecting daily operations, a "big-bang" type merger hardly ever takes place, and phased approaches are usually adopted. The quality of PMI depends on complex process of integration will be co-ordinated and managed as a whole. This is the domain of program management. The first step is to set up the program plan, consisting of a work breakdown structure, projects and a timeline, secondly the company has to set up an appropriate program management organisation, that is capable of handling all relevant issues that occur during the post merger integration.⁶³ After the determination of the appropriate integration strategy, the company must define the tools of implementation.

⁶⁰ See for example: Jansen (1999), p. 206, Penzel et al (2000), p. 34; Haspeslagh and Jemison (1991)

⁶¹ Jansen (1999), p. 207

⁶² Jansen (1999), pp. 206

⁶³ Andersen Consulting (1999a), pp. 18

Phase 2 contains the implementation of the planned integration activities at all levels of consideration (strategy, organisation, HR, Process, IT). To support the PMI implementation process, appropriate steering and monitoring tools are utilised to control the progress of the PMI program. In practice, phase 1 and 2 can overlap depending on the type of merger and timeframe of the PMI program.

In phase 3, the PMI program is officially closed and an efficiency review is carried out to evaluate the PMI performance and success. One of the goals is to identify areas for improvements and lessons learned for future PMI programs.

In summary, the described process-oriented PMI approach is too general and describes only key activities at the corporate level. In addition, the approach does not take into consideration the specific requirements at the functional level (e.g. M&S, production, R&D etc). Furthermore, operational issues how to integrate processes and IT are completely neglected. Thus, in practice, the assessed approaches can act only as an overview but is not usable as a practical guideline.

2.2.3 Functional-oriented integration approaches

In merger literature, several authors focus on the dimension “integration object” to describe the PMI approach and different integration options. The authors distinguish several integration options according to the acquisition object and the degree of integration. The degree of integration determines the intensity and scope of the involved areas. Depending on the focussed integration object (acquisition object), the degree of integration can be determined. Again, the degree of integration determines the integration strategy, the integration goals, the integration instruments as well as the specific functions and business areas that have to be combined. Many authors and practitioners consider only organisational implications level and discuss, which organisational functions and business areas should be combined or not.

In literature, some relatively simple functional-oriented integration approaches define the integration types according to the degree of integration and distinguish between complete autonomy, partial integration and complete integration.⁶⁴ Disadvantage is that the approaches neglect the integration of strategy, instruments, processes, systems, culture and know-how. In addition, not only internal areas are neglected but also external relationships to customers, suppliers and shareholders are ignored.

⁶⁴ Kitching (1973), p. 127; Möller (1983), pp. 288

The most famous integration approach has been developed by Hapeslagh and Jemison (1992)⁶⁵, who extended the before mentioned one-dimensional integration approaches. Hapeslagh and Jemison have developed four basic integration strategies according to the two dimensions “need for strategic interdependence” and “need for organisational autonomy”. The four basic integration models are the preservation-, the holding, the symbiosis and the absorption model. The different types of merger integration approaches are illustrated in Figure 10 below.

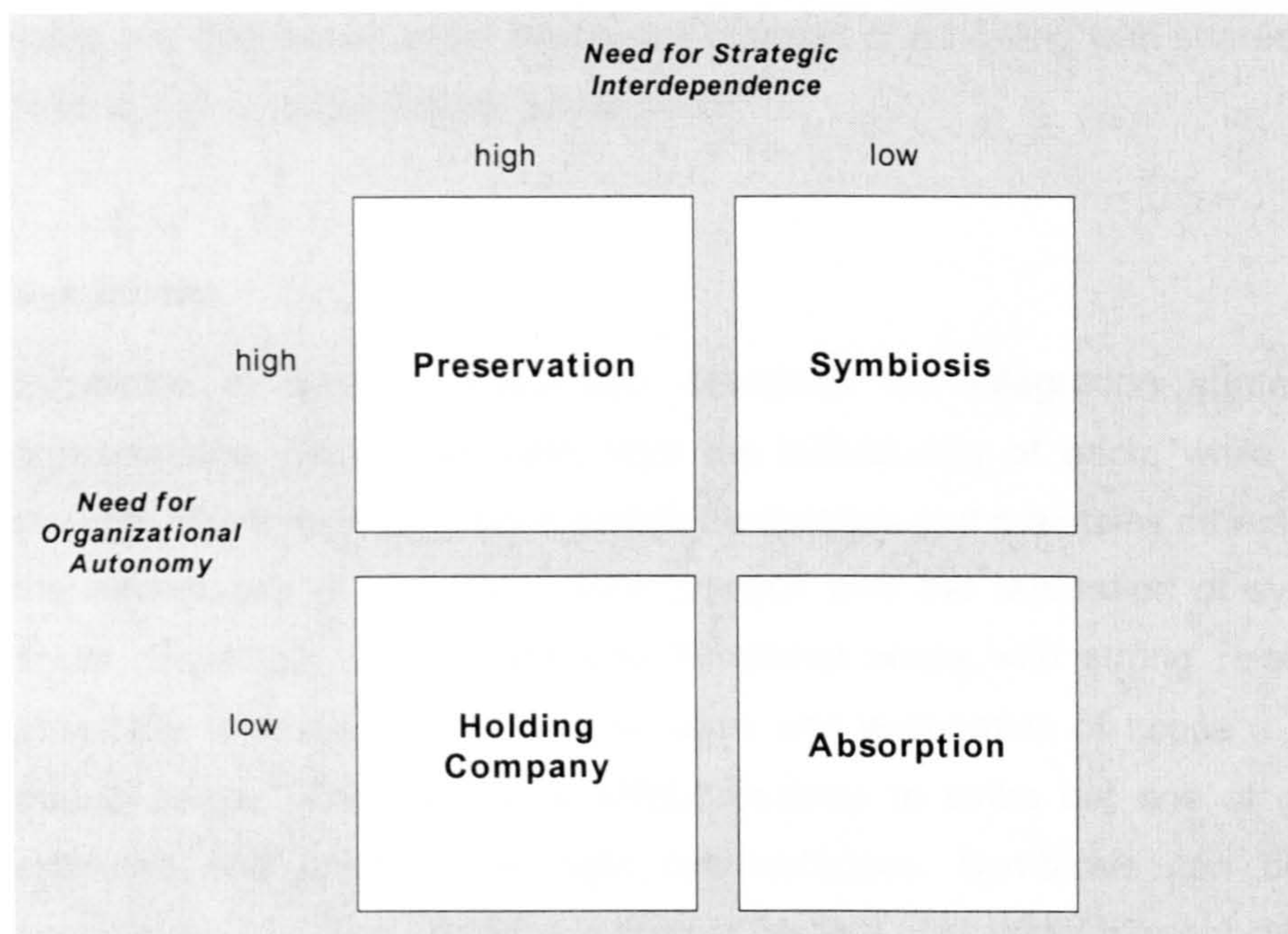


Figure 10: Types of merger integration approaches⁶⁶

Preservation:

The preservation or stand-alone position characterises the lowest degree of integration. Preservation calls for the target company to be maintained. The acquired company is steered in a complete independent legal form.⁶⁷ The purpose of this model is to keep the important strategic „critical values“ of the acquired company. This could be the case, for instance, when company objectives diverge or when the advantages of two separate entities dominate. For this model, realising synergies are not the motivation of the merger.

⁶⁵ Haspeslagh and Jemison (1992)

⁶⁶ Haspeslagh and Jemison (1991), p. 145

⁶⁷ Hase (1996), p.59; Jung (1993), p. 273

Holding company:

In a narrower sense, a holding acquisition means that no integration takes place but an optimisation of the financing, resource, and personal quality as well as management capabilities through the transfer of expertise. The holding function takes over central functions for the merged companies. This requires an integrated planning, control and information system. In spite of the legal interdependence, the realisation of synergies is possible in some areas - for instance financial synergy potentials or synergies in the sales and distribution area. Mainly the creation of a holding with shared central functions aims to gain a larger market penetration.⁶⁸

Symbiosis:

Symbiosis or partially integration describes the integration strategy to meld two organisations, gaining strength from the individuality of each, while finding combined strength. Symbiosis eliminates certain boundaries and maintains others trying to combine the advantages of the stand-alone position with the realisation of synergies in certain areas. Especially in business and functional areas with strong relationships and the possibility to realise economies of scale and economies of scope a partial integration makes sense.⁶⁹ This can be a difficult balance to strike but one of great value if well executed and used in the right circumstances. Symbiosis can be appropriate for acquisitions of strong performing companies that operate in different core businesses.

Absorption:

Absorption (complete merger) means that the maximum operational consolidation is pursued in all business areas. This model implies full consolidation at all levels of consideration (e.g. strategy, culture, operations, IT etc) and is mainly relevant when the merging companies operate in the same business (horizontal integration). This integration model allows the acquirer to reduce overlapping assets and staff, lower operating costs and add economies of scale for example in purchasing or distribution.⁷⁰ However, a complete merger implies the most difficult, complex and most time-consuming integration process. Through the consolidation of two complex organisations into a new organisation, different problem areas at all levels of consideration are evoked.

⁶⁸ Jansen (1999), p.207

⁶⁹ Jung (1993), p. 274; Jansen (1999), pp. 209, Andersen Consulting (1999a), pp.18

⁷⁰ Hase (1996), p. 60; Jansen (1999), p.209

Harmonisation, co-ordination and standardisation work is required on all organisational processes and for that reason a well-organised integration planning has to be set up. Typically, an example for absorption is the merger between Daimler-Benz and Chrysler, where every business function has to be integrated without any exception. This kind of integration can lead to migration projects – in the worst case scenario – that can take up to several years.

The deficiency of the described integration approach of Haspeslagh and Jamison is that no detailed description or guideline is provided how to carry out a PMI in practice. Furthermore, the defined integration options are abstract and functional-oriented and do not differentiate between specific business areas. In addition, the approach neglects the PMI at different levels of consideration such as strategy, human resources, processes and IT. Furthermore, it is not feasible to select one degree of integration for the entire company, which fits to all business areas.⁷¹ Finally, the approach provides no specific knowledge how to carry out the integration of the M&S area in mergers.

2.2.4 Merger Case Study: The integration of BMW and Rover

In practice, various examples exist where merging companies underestimated the significance of the PMI phase or integrated their businesses too late or not deep enough. One example is the merger between BMW and Rover.⁷²

In January 1994, BMW AG bought the British Rover Group. The merger between BMW and Rover was a typical market-oriented merger to acquire new brands (e.g. Mini, MG, Land Rover), to expand the product portfolio and to access new markets, sales channels and customer segments. The management of BMW was convinced that only companies with a high vehicle output would be able to achieve sustainable growth and to ensure their long-term independent existence. Rover, as an automotive manufacturer of high volume models in the lower and middle segment, was intended to complete the product range of BMW and ensure long term existence of the BMW Group.⁷³

The integration of BMW and Rover can be subdivided into two major phases, the “partial integration” phase and the “complete integration” phase (see Figure 15).

⁷¹ Sommer (1996), p. 89

⁷² For further information on the BMW-Rover see: Ziebart (2000), Dudenhöffer (2000); Boldt and Scholtys (2000), Schlote (1994); Kuryloko (1994)

⁷³ Kuryloko (1994), p. 1; Schlote (1994), p. 62-63

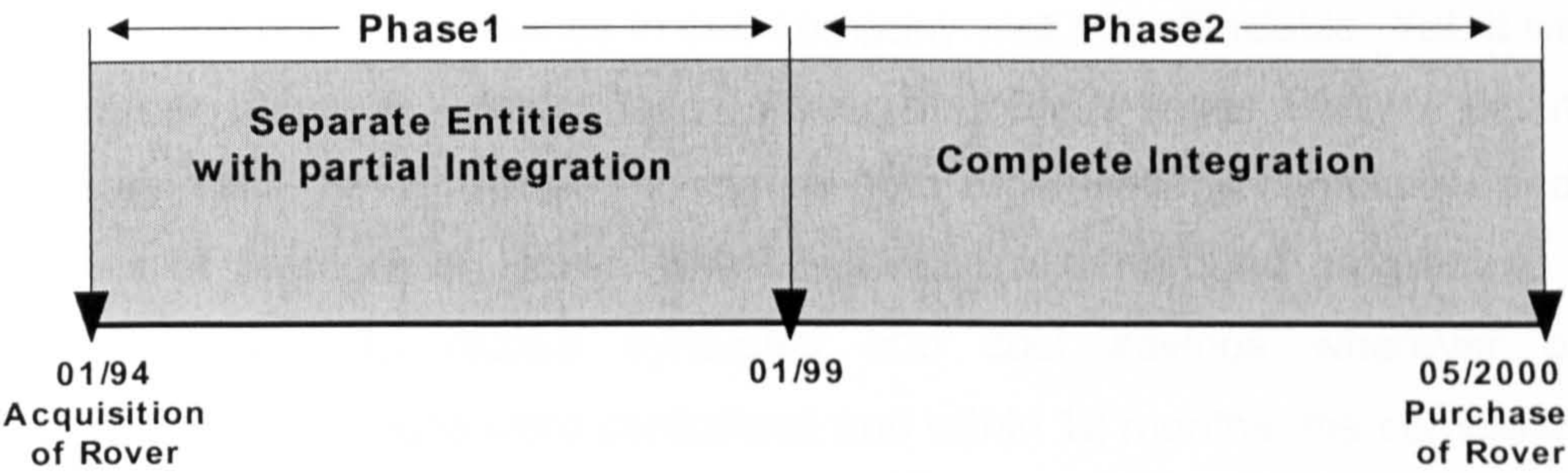


Figure 11: Two major integration phases of the BMW-Rover merger

The first phase started in January 1994 after the closure of the deal. The chosen integration strategy of BMW was to keep Rover as a separate entity and to concentrate on realising quick merger wins and synergies e.g. in the area of purchasing and know-how transfer (e.g. 4x4 technology of Land Rover). Other business areas, such as product development, production, M&S were intended to co-operate but not to combine functions. The major motive for BMW was to keep the brands separate in order to protect BMW’s premium brand image. The strategy was that Rover should cover market segments that the BMW brand did not intend to access. In the first two years, Rover was able to achieve sufficient financial results, mainly due to cost cutting programs. Then, in 1996, the reality sets in: Rover started to make losses that increased quickly over the following months (see Figure 12).

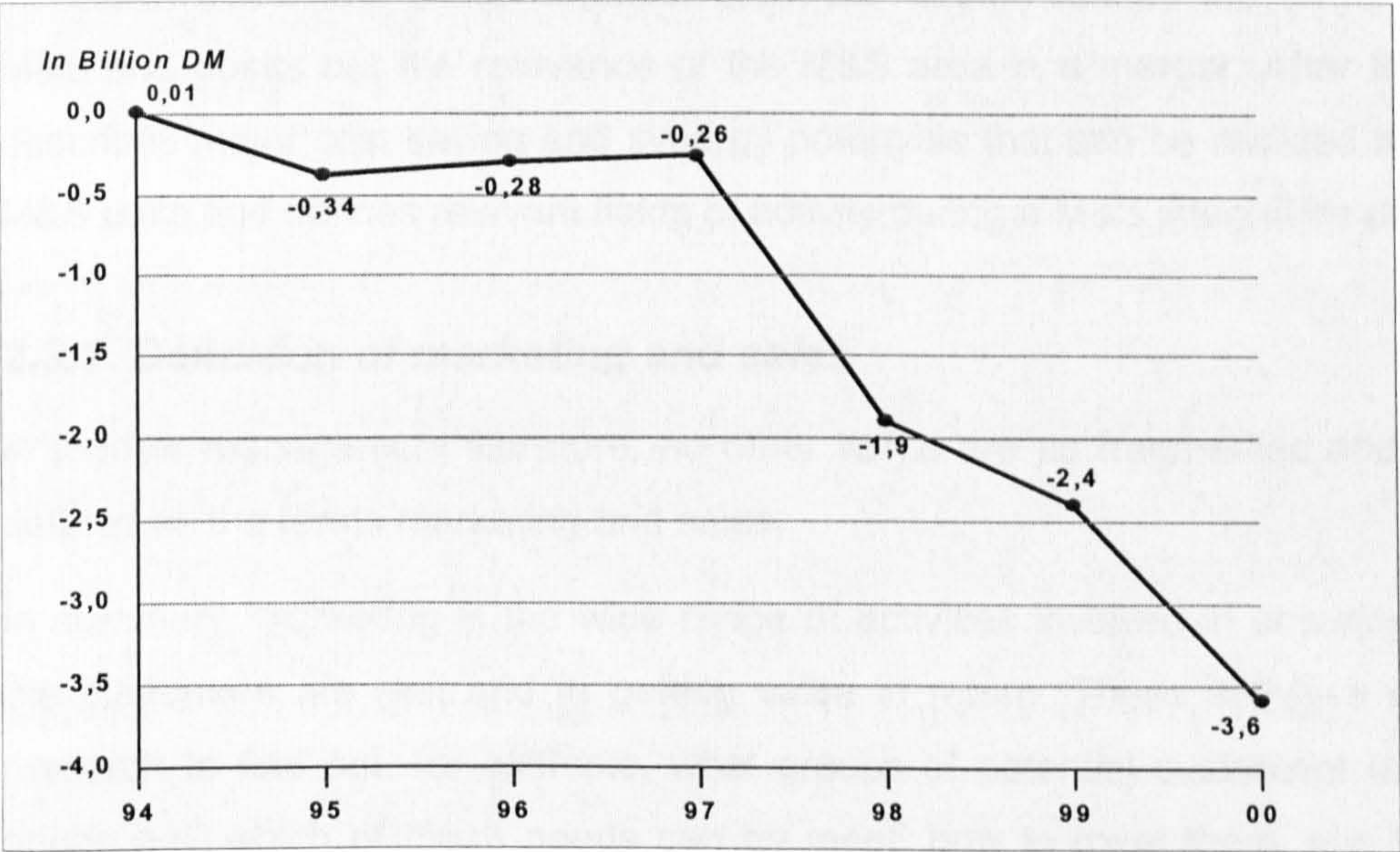


Figure 12: Rover’s losses before tax 1994-2000⁷⁴

⁷⁴ Source: Manager Magazin (January 2001)

Due to the increasing financial crisis of Rover, it became obvious, that keeping alive two different operation approaches in one company was not affordable. Yet, it was clear that the former principle - Rover leads Rover and BMW leads BMW - did not work. In February 1999, BWW decided to merge both organisations completely and to limit the degrees of freedom of Rover. BMW initialised a turnaround program to combine all business areas to realise synergies and cost savings wherever possible. All organisational functions were centralised and within 12 months, the complete product line of Rover cars was replaced by new models.⁷⁵ Despite the huge effort BMW invested to manage the turnaround at Rover, it was too late. The financial situation and Rover's decreasing sales figures intensified the pressure on BMW. In May 2000, Rover Cars and MG were sold to Phoenix. The sale of Rover in May 2000 stopped all current integration activities. Some weeks later, BMW sold Land Rover to Ford.

The basic problem during the BMW-Rover merger was the choice of the wrong integration strategy. Rover still operated independently in core business functions such as R&D, production and sales, consequently BMW was not able to realise the expected synergies in the PMI phase.⁷⁶

2.3 Background analysis of the role of M&S in mergers

The aim of this section is to describe the background and fundamentals of the M&S business area as well as to assess the role of M&S in mergers. Based on a detailed literature review and personal experience, the author defines the terms and scope of M&S and points out the relevance of the M&S area in a merger. After that, the author describes major cost saving and synergy potentials that can be realized by merging two M&S units and defines relevant fields of activity during a M&S integration program.

2.3.1 Definition of marketing and sales

In today's management literature, no other terms are as fragmented and inconsistently defined as the terms marketing and sales.

In summary, marketing is the wide range of activities involved in ensuring the needs of the customers are met and in getting value in return. These activities include market research to find out, for example, what groups of potential customers exist, what their needs are, which of those needs can be meet, how to meet them, etc. Marketing also includes analysing the competition, positioning and pricing of new products and

⁷⁵ Boldt and Scholtys (2000), p. 54-66

⁷⁶ Dudenhöffer (2000), p. 59

promoting them through continued advertising. The author assessed several different definitions in literature and considered the following definitions as usable: "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, services, organisations, and events to create and maintain relationships that will satisfy individual and organisational objectives."⁷⁷

Sales or the activity of selling forms an integral part of commercial activity. As a practical implementation of marketing, it often forms a separate grouping in a corporate structure. The primary function of sales is to find and close leads, turning prospective customers into actual ones. Sales involves most or many of the following activities, including cultivating prospective buyers (or leads) in a market segment, conveying the features, advantages and benefits of a product or service to the lead and closing the sale (or coming to agreement on pricing and services).⁷⁸

Particularly, between the scientific understanding and the practical view, the definitions are diverging. Based on a detailed literature review, the author identified three different views of M&S:

- a) Scientific view of M&S
- b) Organisational view of M&S
- c) Task-oriented view of M&S

a) Scientific view of M&S

Porter defines M&S as a primary function in his value chain model, comparable to other functions such as logistics, production or customer service.⁷⁹ As part of the whole organisation, the M&S function or business area has many interfaces to the other business functions and is strongly integrated into the company's value chain. The idea of the value chain is based on the process view of organisations, the idea of seeing a manufacturing (or service) organisation as a system, made up of subsystems each with inputs, transformation processes and outputs. Inputs, transformation processes, and outputs involve the acquisition and consumption of resources - money, labour, materials, equipment, buildings, land, administration and management. Most organisations engage

⁷⁷ Boone et al (1998)

⁷⁸ Definition published on the World IQ Homepage
(see: <http://www.wordiq.com/cgi-bin/knowledge/lookup.cgi?title=Sales>)

⁷⁹ Porter (1999), p. 65.

in hundreds, even thousands, of activities in the process of converting inputs to outputs. These activities can be classified as either primary or support activities. According to Porter (1985), the primary activities are inbound logistics, operations, outbound logistics, M&S and service. Secondary activities are procurement, human resource management, technological development and infrastructure. According to Porter's value chain model, M&S are activities, which inform buyers about products and services, induce buyers to purchase them, and facilitate their purchase.⁸⁰

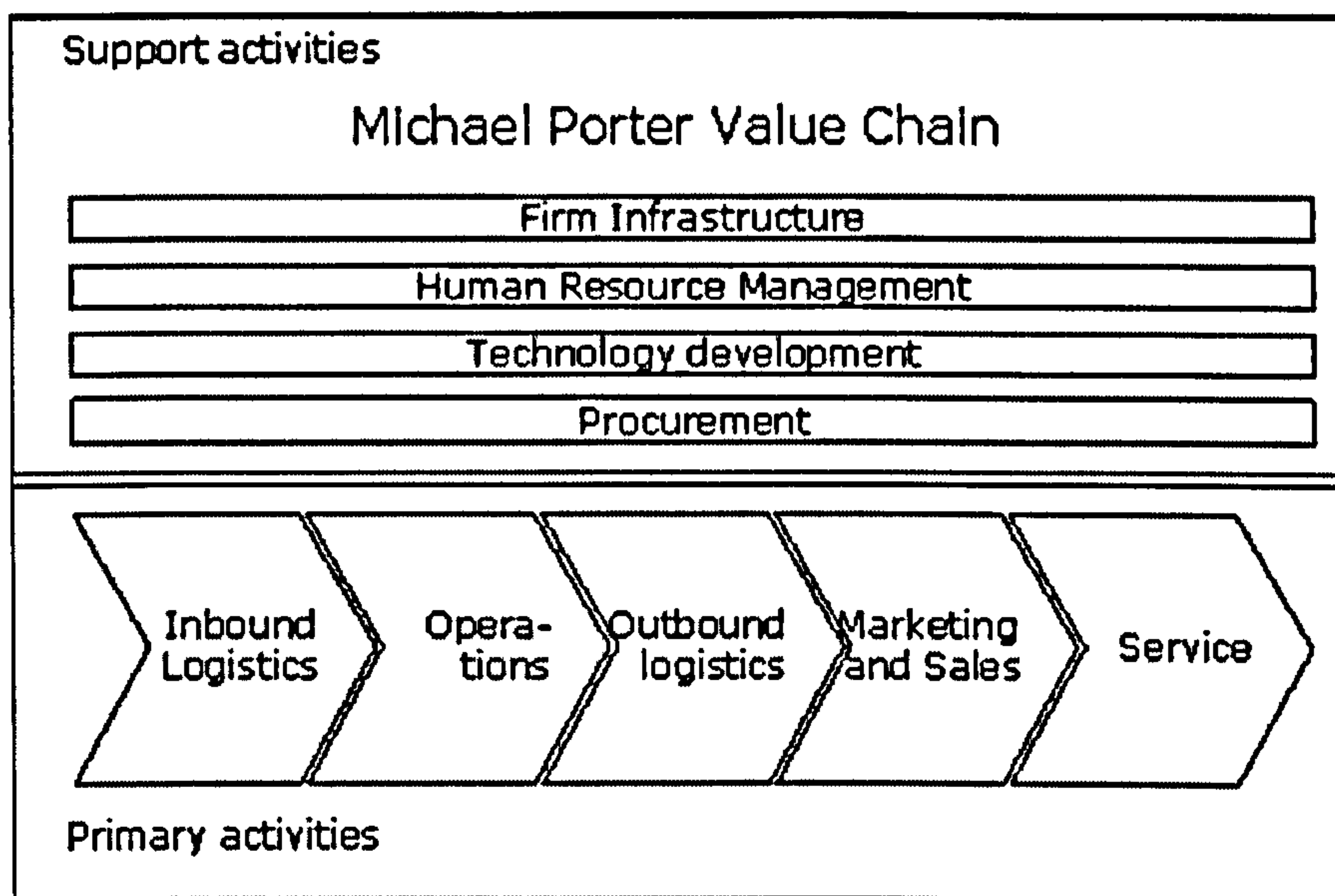


Figure 13: Michael Porter's value chain⁸¹

According to Meffert, marketing has a strategic as well as an operative character. The operative sales responsibilities predominate. The term 'sales' is often used as a synonym for selling and turnover. In contrast to 'sales' as part of marketing, sales must be understood as an independent entrepreneurial function in addition to marketing.⁸² However, a uniform and unequivocal distinction between sales and selling is complicated by constantly expanding concepts of understanding. In this thesis, sales stands for "preparing, initiating, execution and handling of market-oriented activities."

As an entrepreneurial function, the sales role is to generate and organise information, sometimes to educate and to attract customers. As a selling function, it supports sales and assumes logistical responsibilities such as delivery of goods or shelf or warehouse stocking. This role also intersects with that of marketing. Marketing and sales are

⁸⁰ Porter (1985), pp. 11-15

⁸¹ Porter (1985)

⁸² Meffert (1998), p. 846

responsible for customer retention and post-sales business as well as image building and outside perception of the enterprise.⁸³ As set out in the last example, the responsibilities of marketing and sales are often extremely similar.

The range of activities in connection with M&S has changed in recent years. Following the customer-life-cycle approach (see Figure 14), M&S focuses increasingly on customer management. The traditional M&S functions are completed by distribution, customer service as well as communications, which support the customer after the purchase.

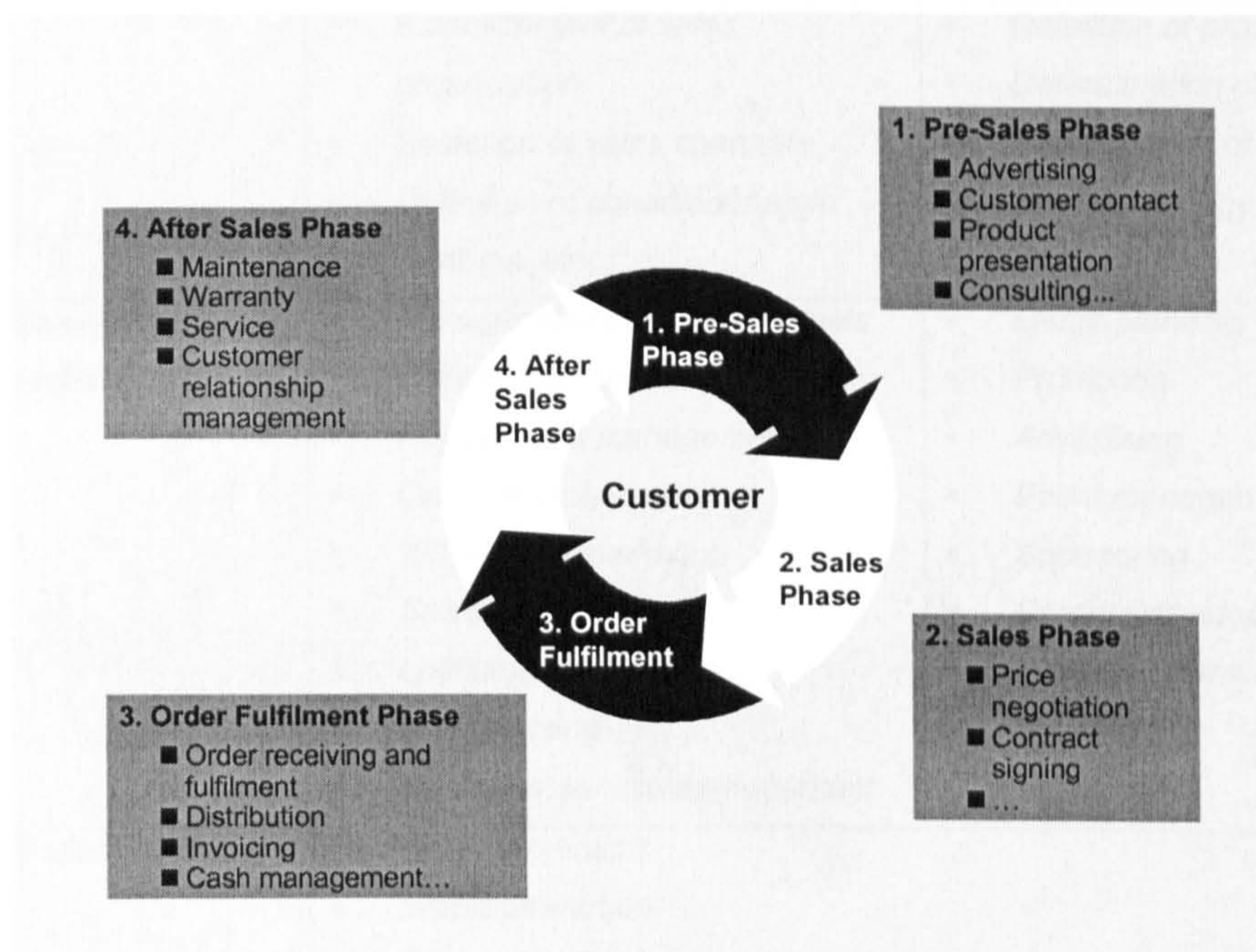


Figure 14: Customer-life-cycle oriented M&S approach⁸⁴

b) Organisational view of M&S

From an organisational view, the M&S functions often bundle all sales-oriented functions within an enterprise. Sales encompasses all decentralised and/or regional functions such as sales force, technical services/consulting, merchandising, regional sales management, decentralised key account management and sales back office. Further central functions are national key account management, national sales management and overall sales management. Supporting sales functions are logistics, with the sub-function warehouse management and transport, as well as some technical and customer services. Marketing often encompasses brand management and product management.

⁸³ Meffert (1998), pp. 828

⁸⁴ Reineke (2000), p. 14

c) Task-oriented view of M&S

From a task-oriented view, M&S include the following tasks:

Function	Sales	Marketing
Strategic tasks	<ul style="list-style-type: none">▪ Development of sales strategy▪ Selection of sales/distribution system/network▪ Establishment of sales organisation▪ Selection of sales channels▪ Definition of condition/margin systems, etc	<ul style="list-style-type: none">▪ Market research▪ Customer segmentation▪ Branding strategy▪ Definition of product portfolio▪ Determination of price▪ Development of product- and service strategy▪ Etc
Operational tasks	<ul style="list-style-type: none">▪ Management of sales channels▪ Direct customer service▪ Key account management▪ Order management▪ Whole sale marketing▪ Sales steering▪ Logistics, distribution▪ Warehousing▪ Customer service management	<ul style="list-style-type: none">▪ Media planning▪ Promotion▪ Advertising▪ Event management▪ Sponsoring▪ Product development▪ Product optimisation▪ Etc
Common tasks	<ul style="list-style-type: none">▪ Sales promotion▪ Brand promotion▪ Sales planning/budgeting	

Table 2: Task-oriented view of M&S⁸⁵

As work distribution in practice can vary considerably from organisation to organisation, this thesis will not distinguish between marketing and sales. Rather, positions and hierarchies will be broken down into their original roles.

⁸⁵ Reineke (2000), p. 16

2.3.2 Relevance of M&S integration in mergers

The aim of this section is to illustrate the particular relevance of the M&S area for the success of the entire PMI. In practice, the aspect of integrating M&S in a merger is often discussed. However, the level of experiences how to execute a PMI in the field of M&S is very low (see section 2.4). Based on a detailed literature review and personal experience, the author summarises six major aspects, why M&S plays a significant role in a PMI program:

- a) M&S is the only business area with direct interface to the customers
- b) Customer data is one of the greatest corporate assets
- c) M&S is a people-driven business
- d) Corporate and product brand value
- e) International presence of M&S
- f) Complexity of sales channel integration

a) M&S is the only business area with direct interface to the customers

M&S is the only business area with direct contact to customers during the entire customer life cycle. Therefore, all PMI activities in the field of M&S have direct impact on customers as well as on other interest groups (e.g. suppliers, shareholders). This fact differentiates M&S from other business areas such as finance, R&D or production. The loss of customers during this sensitive phase negatively affects the overall merger success. The uncertainties of a merger make some degree of customer attrition inevitable. The Boston Consulting Group has found out that in large mergers, customer attrition can run to 5 and even as high as 15 percent.⁸⁶ Therefore, when two companies decide to merge they have to focus on both, on the internal integration and on the external integration of M&S. Particularly, in the course of a PMI, current customers are worth more than future ones. The expenses to retain existing customers are usually lower than expenses to acquire new customers.⁸⁷ A newly merged company stands to lose 5 to 10 percent of its old customers as a direct result of the merger, says one estimate.⁸⁸ The implication is that customer facing M&S functions and business

⁸⁶ Dumas et al (2000), p. 3

⁸⁷ Lajoux (1998), p.289

⁸⁸ Down (1995), p. 10

processes like selling, advertising or customer service must be integrated very cautiously.

b) Customer data is one of the greatest corporate assets

For the majority of companies, a strong and loyal customer base is one of the greatest corporate assets.⁸⁹ Therefore, an important task during the PMI is to consolidate customer data from both merging companies to ensure a joint market development and customer management. Problems during the customer data migration in the PMI phase can negatively influence the success of the PMI. In the case of any issues, the merging companies can lose customer data or even lose clients due to bad performance in customer relationship management.

c) M&S is a people-driven business

The integration success in the area of M&S depends strongly if key M&S employees remain in the company. M&S employees have deep market expertise and long-term relationships to customers. To avoid experienced M&S employees leaving the company during the PMI is crucial for success. Therefore, especially in the M&S area, a professional change management and internal communication play important roles.

d) Corporate and product brand value

The positive perceptions the market holds toward a company's corporate brand name and various product brands represent a fundamental marketing intangible. These may relate to product quality, value, customer service, or other variables. Positive perceptions also relate to the company as a whole.⁹⁰ In product marketing, there are few things as valuable as a powerful product brand portfolio. A high level of name recognition - ideally coupled with positive market perceptions of product quality and value - facilitates and maximizes sales. Brand value is one of the few M&S intangibles assessed in the valuation category of goodwill.⁹¹ Properly defining and communicating a company's brand message requires a significant investment of time and resources into the tasks of

⁸⁹ Clemente et al (1998), p. 8

⁹⁰ Clemente et al (1998), p. 10

⁹¹ Clemente et al (1998), p. 9

research, analysis, and planning. However, successful completion of such an effort will pay dividends in customer retention, employee loyalty and company value.⁹²

e) International presence of M&S

Large companies are operating all over the world. To develop the specific markets, international companies build up M&S organisations, sales outlets and sales forces inside the local markets and collaborate with importers, distributors and independent dealerships. In comparison to other business areas such as R&D or finance, which are more or less centralised, M&S is a more decentralised business function. In countries or market regions where both merging companies are present, the management must decide if the local M&S business will be combined or continue to operate separately. Thereby, specific market requirements, local rules and different customer demands must be considered.

f) Complexity of sales channel integration

To sell products, companies operate with different sales and distribution channels such as key account managers, sales outlets, independent dealers, franchisees or eCommerce. To integrate or harmonise the various sales channels of both merging companies is a complex task. If the channels are not integrated very fast, often channel-conflicts can occur. Especially, the vertical integration of sales channels is often a big issue during a PMI.

The collected aspects will be discussed with merger experts in order to test the validity in merger practice (see chapter 10).

2.3.3 Strategic drivers and sources of synergy in the field of M&S

Almost every merger cites synergy as the business rationale, yet few are able to define this synergy. Research suggests that the majority of mergers are in fact not synergistic, in the strict sense that the market valuation of the combined companies does not exceed the sum of their prior separate market valuations – even after several months or years have elapsed to allow the full potential of the deal to come to fruition. Businesses can achieve synergy, but must understand that there is no inherent synergy between two

⁹² Delor (2002)

companies brought together: the synergy, if any, results from the specific process of integration. A claim that there is a potential for synergy is meaningless unless both the source and the effect of that synergy are explicitly identified. Based on a literature review and personal experience, the author has identified five distinct sources of synergies in the area of M&S, ranked in order of the potential magnitude of the synergy:⁹³

- a) Shared overhead and staff reduction
- b) Economies of scale
- c) Cross-fertilisation: Cross-selling, market access and transfer of market expertise
- d) Operational integration
- e) Synthesised capabilities

a) Shared overhead and staff reduction

Overhead costs, from premises to legal departments, are seldom proportional to output or operational costs. It may well be possible to support the combined business with a single instance of each overhead. In the M&S area, synergies can be realised when the merging companies decide to combine both M&S organisations. Often, merging companies combine their sales forces, sales administration, customer service or marketing departments to reduce the human resource (HR) costs. When two departments (e.g. marketing research, advertising, PR, etc) are merged, the management needs to decide, which of both heads of department will lead the newly formed entity. Staff reduction is a very crucial topic and the motivation of the workforce is decreasing. Especially in the M&S area, people play a crucial role. M&S employees have the market experience and relationships to the customers. To keep these experienced people in the company is a major issue. By investing time and money up front to create unity in the sales force of both merging companies, M&S management can achieve cost savings in sales force training, development and salary.

b) Economies of scale

In general, large companies can make use of technologies and organisational designs that are uneconomical in small operations. In addition, the increased purchasing power of the combined operation can reduce the cost of inputs. In the M&S area, the efficiency

⁹³ See for example: CSC (1997), pp. 9; Reinicke (2000); Quelch (1995), pp.13; Lajoux (1998), p.103

and utilisation of sales channels can be increased, if additional products are sold (cross-selling potential). Moreover, the effectiveness in the field of advertising and market research can be increased. A merger enables the synchronisation and consolidation of all advertising efforts including joint marketing events, exhibitions, advertising initiatives direct marketing events. Often, companies centralise processes and functions in so-called shared customer service or call centres. A single sales force for multiple products & services enables more efficient cross selling, which can benefit customers as well as the new company. In addition, having one sales force can economise the communication of the corporate vision and strategic goals to the sales people.

c) Cross-fertilisation: Cross-selling, market access and transfer of market expertise

Two businesses can gain synergy merely by sharing knowledge and other intangible assets. In the M&S area, cross selling to each other's customers can be realised, also market knowledge and customer information can be exchanged. The consolidation of rich customer databases and integrated data mining support cross-fertilisation in the form of selling new products to existing customers or selling products to new customers. Synergies can also be realised through knowledge-sharing in the field of product management, customer management and selling.

If the combined organisations are able to enter a market where neither had previously played, or, more dramatically, create a market for a type of goods or services that had not previously existed. Mergers can enable an easier market access for the products of the company that was not present in this market before. The costs to enter the market (market barriers) are lower if the merger partner operates already in the desired market.

d) Operational integration

This implies the redesign of one or both operations so that they function in a way that was impossible without the merger transaction. Examples in the field of M&S are to deploy operational excellence models to enhance productivity in order processing or to increase customer satisfaction with integrated customer-facing systems and new functionalities (e.g. eSales, online ordering, etc).

e) Synthesised capabilities

This source of synergy arises when, for example, the operating model of one organisation is applied wholesale to the asset base of another in a way that creates a

style of business that neither could have achieved alone. These synergies can be realised through the enlargement or optimisation of the product & service portfolio. As a result, higher profits can be realised for the optimised product & service portfolio.

2.3.4 M&S specific merger integration goals

In section 2.1.3, the author discussed the most important merger goals at the corporate level. One key finding was that in recent years the motives for mergers have changed. In the past, the realisation of synergies of scales and cost reductions was the major target of merging two companies. Today the share of M&S motivated mergers such as the increase of the market share or obtaining of new products is growing. The defined merger goals at the corporate level have great impact on the PMI at the functional level. Therefore, the defined corporate merger goal determines the M&S integration goal, the future M&S strategy and the resulting PMI process. Based on literature review and personal experience, the author identified two major M&S integration goals, namely cost reduction in the M&S area and improvement of market development.⁹⁴ Both M&S integration goals are described in the following section:

Realisation of synergies and cost savings in the area of M&S:

Many companies merge in order to strengthen their current market position through realisation of synergies and cost reduction in the M&S area. The strategy is to get competitive advantage based on price differentiation.⁹⁵ Due to the improved cost situation, the merged company can offer prices that are more attractive to their customers. To save costs, the goal during the PMI phase is to integrate both M&S units as much as possible. This strategy only makes sense, if both merging companies operate in overlapping markets and address similar customer segments with comparable product portfolios.⁹⁶ Then, costs savings and synergies can be realised by combining of marketing instruments, M&S processes and systems. In addition, strategic marketing resources and knowledge (e.g. customer and market information) can be shared to work more effectively. Furthermore, resources and workforce can be saved, if M&S departments and functions like market research, public relations or advertising are combined.

⁹⁴ Reinicke (2000), pp.66

⁹⁵ For further references about price differentiation strategies see: Kotler (1982), p. 90; Meffert (1998), p.272

⁹⁶ Kotler et al (1999), pp. 496

Improvement of market development:

The primary goal is to improve the market development capabilities to increase market shares in existing markets or to increase market volume (turnover) by expanding the geographical coverage. Improvement of market development capabilities can be reached by optimising or differentiating of product lines and by increasing of the market development efficiency. Each company has specific strengths, expertise and resources in the field of M&S, which have to be combined as soon as possible. Valuable M&S resources are effective sales channels, powerful brands or complementary products. Through this, the merged company is able to increase the sales volume with existing customers or to win new customers in new market segments or regions. Often, companies merge to gain access in new market regions with limited costs in proportion to the achieved benefits. Benefits are additional customers and more turnover. The desired competitive advantages can only be realised if both merging companies have different strengths, act on different market regions or sell different products.⁹⁷

2.3.5 Major tasks during a M&S integration program

Based on a detailed literature review, the author identifies major tasks to be done to integrate two M&S units in a merger program. In summary, three fields of activity have been defined:⁹⁸

- a) Customer management and communication
- b) Harmonisation of the market strategy
- c) Internal M&S integration

a) Customer management and communication

An important aspect during a PMI process is the management of customer relationships including customer communication. During the M&S integration customer retention as well as the proactive communication with the customers are critical success factors. Many companies focus too much on the internal integration process and neglect to communicate with their customers. This can have a negative impact on the overall

⁹⁷ For further information on market development strategies see: Backhaus (1995), pp.177; Becker (1993), pp.121

⁹⁸ Homburg et al (2000), p. 4

merger success.⁹⁹ Often, after several months in a post-merger integration project, market shares and turnover is decreasing because customers are not informed or are irritated due to the merger process. Therefore, a customer-oriented integration approach is required to avoid losing customers and to improve customer satisfaction during the PMI.¹⁰⁰ Major tasks are to establish customer integration teams, to perform a customer analysis, to develop a communication concept and to manage the customers during the PMI.¹⁰¹

b) Harmonisation of the market strategy

Major tasks to combine the market strategy are the harmonisation of the M&S strategies and the marketing mix as outlined in Figure 15:¹⁰²

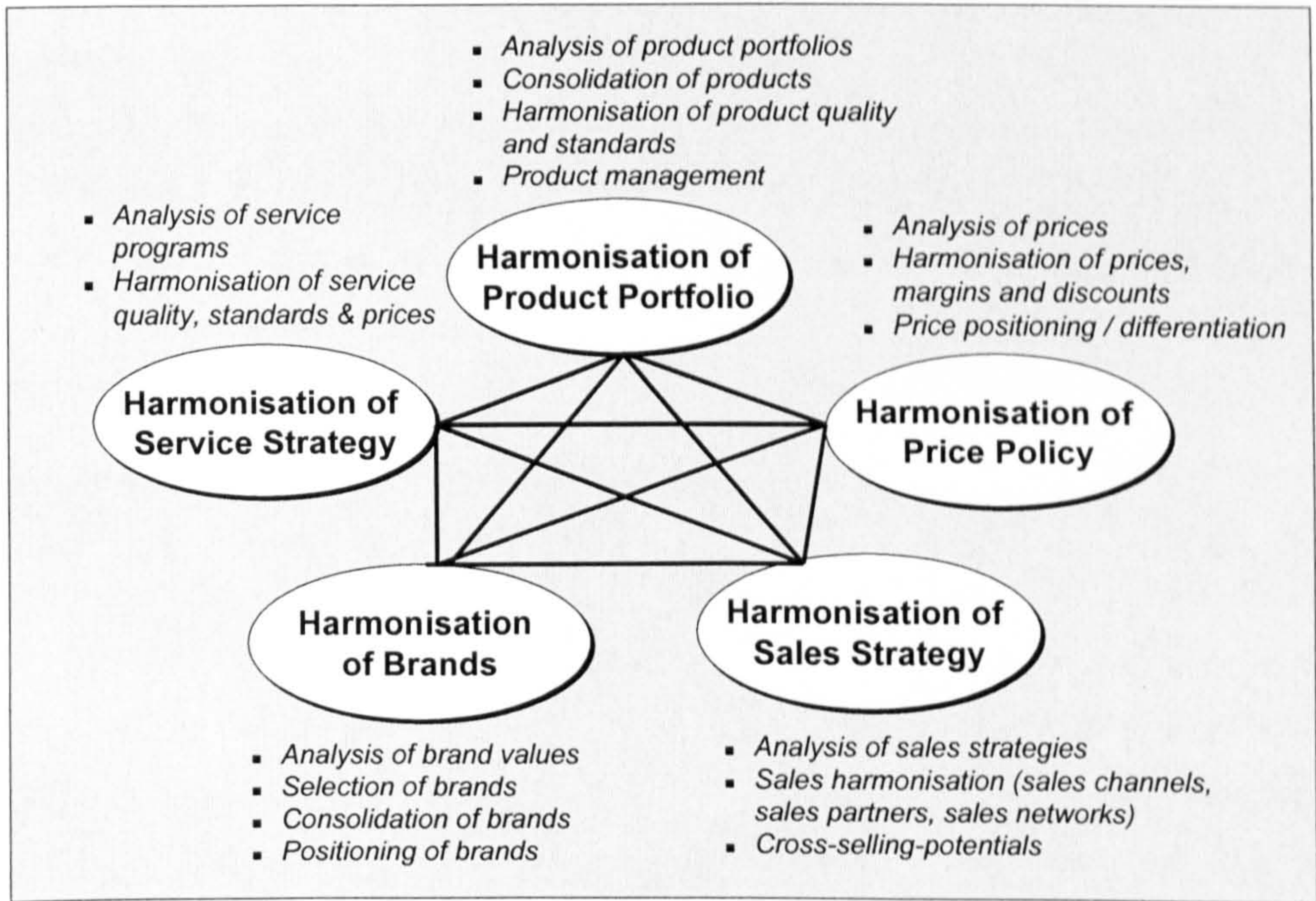


Figure 15: Harmonisation of the market strategy¹⁰³

⁹⁹ Koch (2001), pp.163

¹⁰⁰ Shrivastava (1986), p. 65-76

¹⁰¹ Christopher et al (1991); Homburg and Werner (1998)

¹⁰² Homburg et al (2000), pp.13; Homburg, Günther and Faßnacht (2000); Homburg, Schneider and Schäfer (2000); Homburg and Daum (1997)

¹⁰³ Homburg et al (2000), p.13

c) Internal M&S integration

The internal M&S integration covers all levels of consideration including the harmonisation of M&S management, the integration of M&S processes and systems as well as the personal and organisational consolidation (see Figure 16):

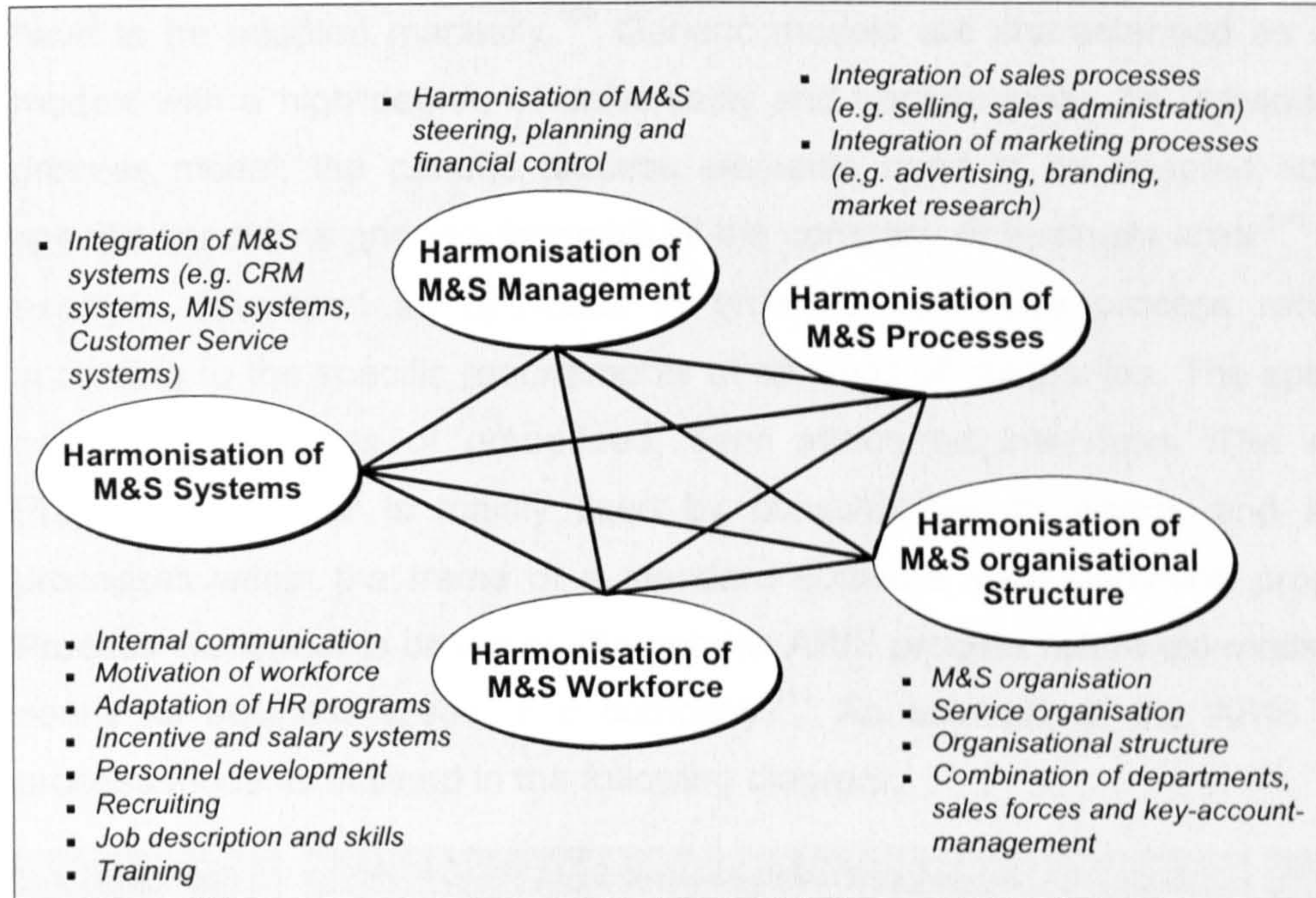


Figure 16: Internal harmonisation of M&S functions¹⁰⁴

2.3.6 M&S process models in literature

A process model is the connecting link between strategy and IT. It determines the organisational model, the process outputs, the sub-processes, the workflows and the required IT support.¹⁰⁵ According to Österle,¹⁰⁶ processes are the key to business restructuring and performance improvement. A business process is a sequence of activities, which can be distributed between several organisational units. It produces and consumes outputs. In management literature, the so-called process-oriented approach has been proofed to be a useful management method to design economic and operational procedures inside organisations. Process-oriented reference models are based on the value chain concept developed by Porter.¹⁰⁷ The process-oriented

¹⁰⁴ Homburg et al (2000), p.31

¹⁰⁵ Gruninger and Fox (1996)

¹⁰⁶ Österle (1996), p.18

¹⁰⁷ Porter (1985)

approach is also known under the term business process reengineering and has already proofed its applicability in practice.¹⁰⁸ In management literature, many process design methods exist such as ARIS, BONAPART or PROMET. The majority of these process design methods are based on generic process reference models. Generic process reference models are mainly used as templates to design specific process models, which have to be adapted manually.¹⁰⁹ Generic models are characterised as comprehensive models with a high degree of universality and transferability. To individualise a generic process model, the generic process elements need to be adapted according to the specific conditions and requirements of the company or business area.¹¹⁰ IDS Scheer for example developed an approach in order to customise process reference models according to the specific requirements of all kinds of companies. The specific content is gathered by means of predefined, semi structured interviews. The so-called ARIS Process Generator is mainly used by consultancies to design and adapt business processes within the frame of a standard software implementation project. The ARIS Process Generator is based on the generic ARIS process reference model, which covers nearly all business areas of a company.¹¹¹ An example of the ARIS M&S business process model is outlined in the following diagram:

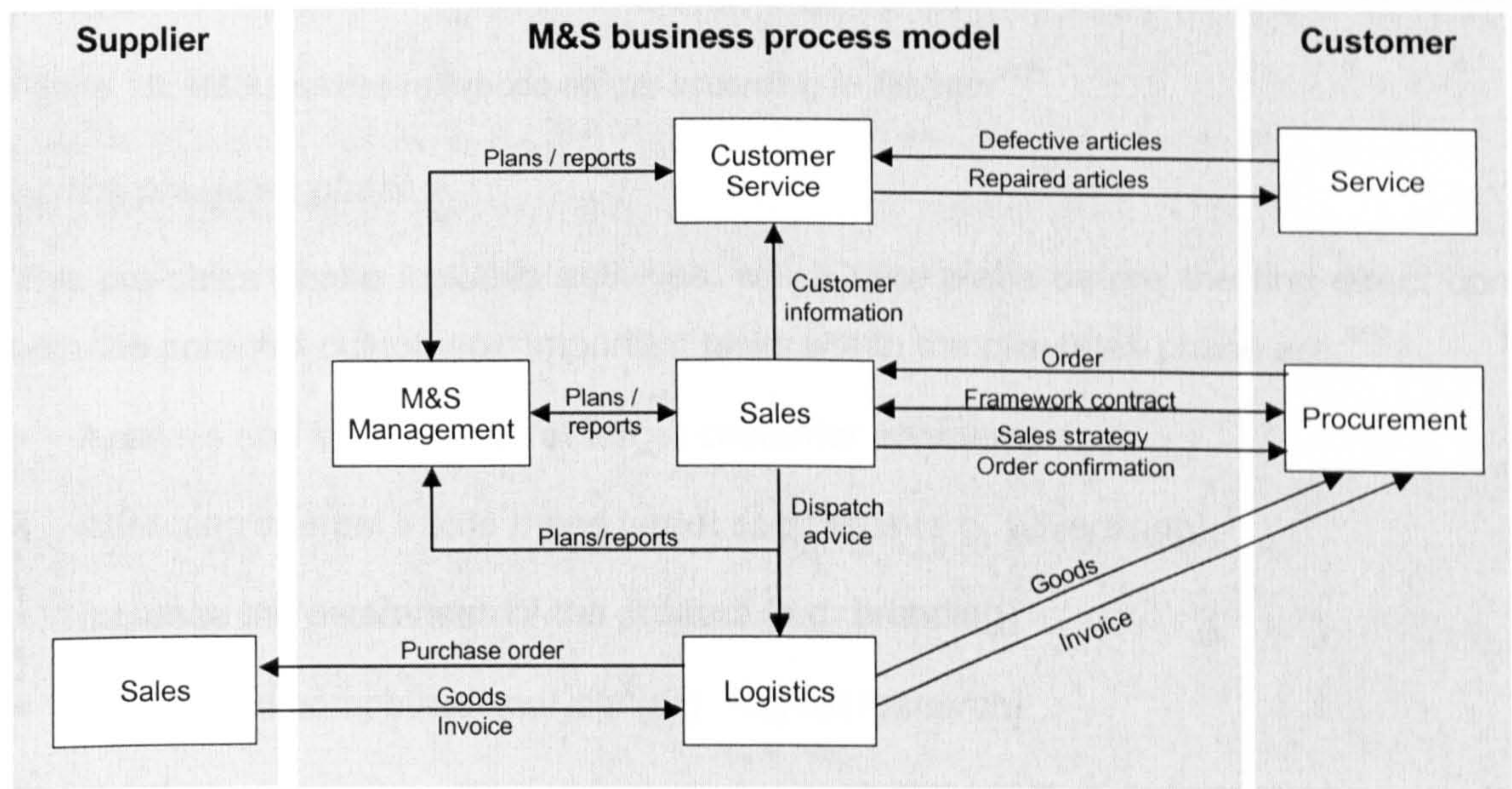


Figure 17: ARIS reference process model for the M&S marketing sales area¹¹²

¹⁰⁸ Belz (1999) p.113

¹⁰⁹ Rupprecht et al (1999), p.7

¹¹⁰ Rupprecht et al (1999), p.8

¹¹¹ Rolles (1998)

¹¹² Österle (2000)

Malone developed an approach named „Handbook of Organizational Processes“ in order to design processes. The approach focuses on interdependencies between specific processes in order to design new processes for specific cases.¹¹³ A further approach is called CIMOSA (CIM Open System Architecture). CIMOSA is an approach to design comprehensive company models. The approach enables the stepwise creation of new business architecture while considering company specific restrictions (stepwise instantiation)¹¹⁴. The company specific adaptation of the business processes is based on the refinement of circumstances and objectives.¹¹⁵

According to Stender, the M&S process model can be subdivided into four main phases: The pre-sales, sales, order fulfilment and after-sales phase (see Figure 18).¹¹⁶

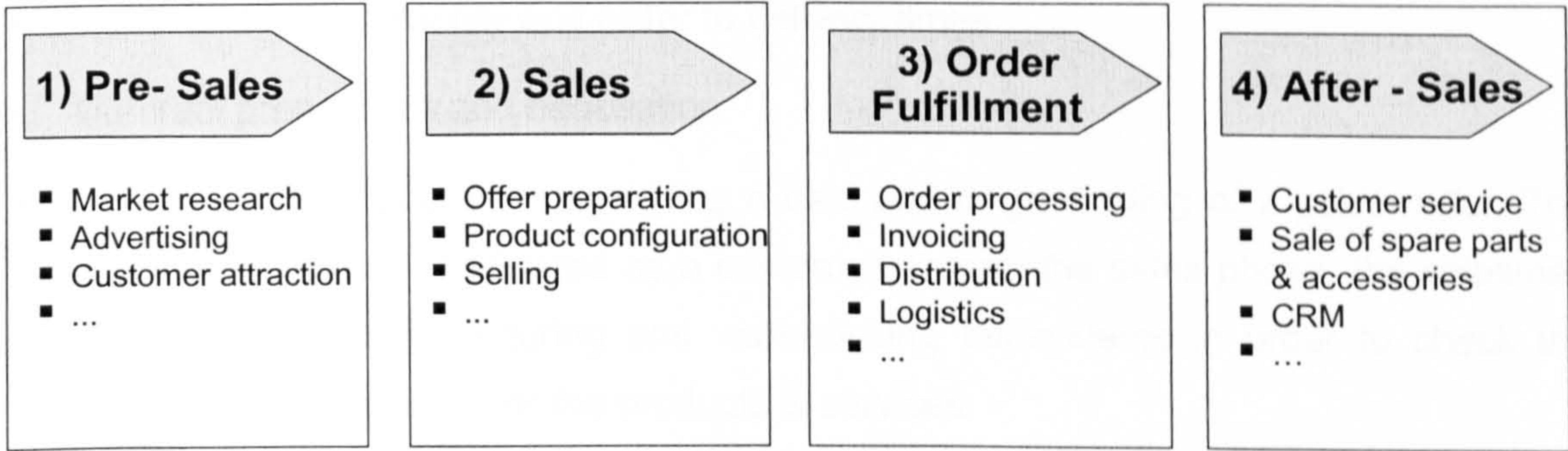


Figure 18: M&S process reference model according to Stender¹¹⁷

a) The pre-sales phase

The pre-sales phase includes activities, which take place before the first direct contact with the potential customers. Important tasks within the pre-sales phase are:¹¹⁸

- Analysis and identification of target customer segments
- Attracting interest inside these target segments (e.g. advertising)
- Increase the awareness of the product (e.g. branding)
- Market and competitor analysis (e.g. market research)

Mainly, these processes are concentrated in central marketing departments.

¹¹³ Malone et al (1997)

¹¹⁴ Scholz-Reiter (1990)

¹¹⁵ Tönshoff and Jürging (1992), p. 62-67

¹¹⁶ Stender et al (1998), pp. 12

¹¹⁷ Stender et al (1998), pp. 12

¹¹⁸ Stender et al (1998), p.13

b) The sales phase

Major tasks during the sales phase are to address the customers' interest and to acquire them. While the pre-sales activities concentrate on the identification of target groups and on market development, the activities during the sales phase focus on customer advice and on the sale of the products & services. Thereby, the following activities are of great importance:¹¹⁹

- Provision of price, product and service information
- Product configuration
- Verification of availability and order to delivery times
- Contract preparation and negotiation

This phase usually results in concluding a deal and in generating of a sales order. The sales prospect is now considered as a customer. During the sales phase, the salesmen require access to manufacturing and warehousing subsystems in order to check the availability or delivery times of the products & services.

c) The order fulfilment phase

In the order fulfilment phase, the sales administration department receives and checks the orders. The orders are routed to the responsible warehouse or manufacturing plant. In addition, the sales administration informs the invoicing department to generate the customer invoice. Here, an interface to the finance area is required. The order fulfilment ends up with the delivery of the products and the payment by the customer.

d) The after sales phase

*Activities within the after sales phase include the following:*¹²⁰

- Customer service
- Complaint management
- Maintenance and repair
- Spare parts and accessories sale

¹¹⁹ Stender et al (1998), p.13

¹²⁰ Stender et al (1998), p.14

The quality of after sales depends on the level of customer information. Here, close interaction with sales people and key account managers is significant. Additionally, during the after sales phase, valuable customer information can be collected, which are important for the pre-sales phase.

In contrast to Stender, Belz created a M&S specific process model, which is based on three core phases (see Figure 19).¹²¹ First phase is the so-called marketing phase, which aims to attract and to acquire new customer. Second phase is the order fulfilment phase, which focuses on the management and processing of orders. Third phase (service) is including the warranty, maintenance and repair after handing over the products or services to the customers.

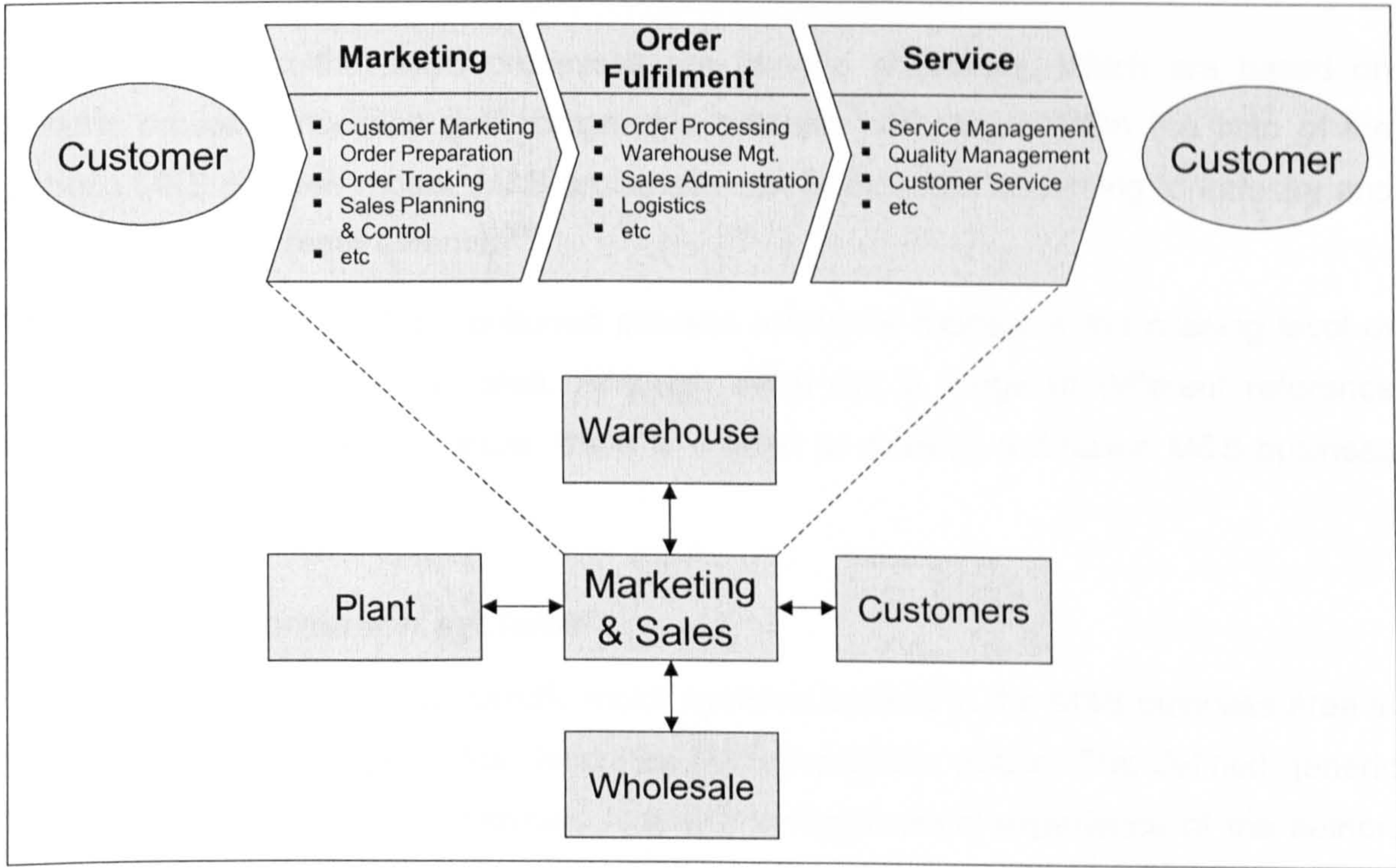


Figure 19: M&S process reference model according to Belz¹²²

Certainly, the processes inside the single phases can overlap to a certain degree. The advantages of the phase model are the separate description of the core process service and the separation of flow of goods and cash. Therefore, the acquisition and the logistics activities in the model can be considered separately.¹²³ According to Belz, the major task of the M&S area and therefore the basis of the process model are to cooperate and

¹²¹ Belz (1999), p. 113-118

¹²² Belz (1999), p. 117

¹²³ Belz (1999), p. 116

communicate with business partners, production sites, warehouses, subsidiaries and customers.¹²⁴ The external customer is involved at the beginning and the end of the process chain. Therefore, Belz considers in his model the customer as a core process. Furthermore, Belz defines M&S processes to be business critical for the continued existence of the organisation. According to Belz, the three major characteristics of the M&S process model are:¹²⁵

- The customer is the centre of the model
- The model focuses on value added activities. Activities without value for the customer are have to be eliminated
- The information, goods and cash flows of the process model are directly visible

Belz is convinced that M&S processes are generic processes, which are based on generic process principles and comparable between companies. With the help of the generic M&S process model, M&S processes can be adapted according to industry and company specific requirements.¹²⁶

Major disadvantage of the mentioned process reference models is the missing level of detail in the M&S business area. Although there are a range of different reference models in management literature, there is a need to develop a detailed M&S business reference model.

2.3.7 M&S information systems

The aim of the chapter is to identify major systems applied in the M&S business area in practice in order to support the described M&S processes above. The defined generic M&S IT model is based on literature research and personnel experience of the author. Before the author provides an overview about major M&S systems, it makes sense to define some basic terms used throughout the thesis.

2.3.7.1 Definition of technical terms

A *system* is a set of elements or components that interact to accomplish goals. The elements themselves and the relationship among them determine how the system works. A system's four components consist of input, processing mechanism, output and feedback (see Figure 20).

¹²⁴ Belz (1999), p. 113

¹²⁵ Belz (1999), p. 114

¹²⁶ Belz (1999), p. 115

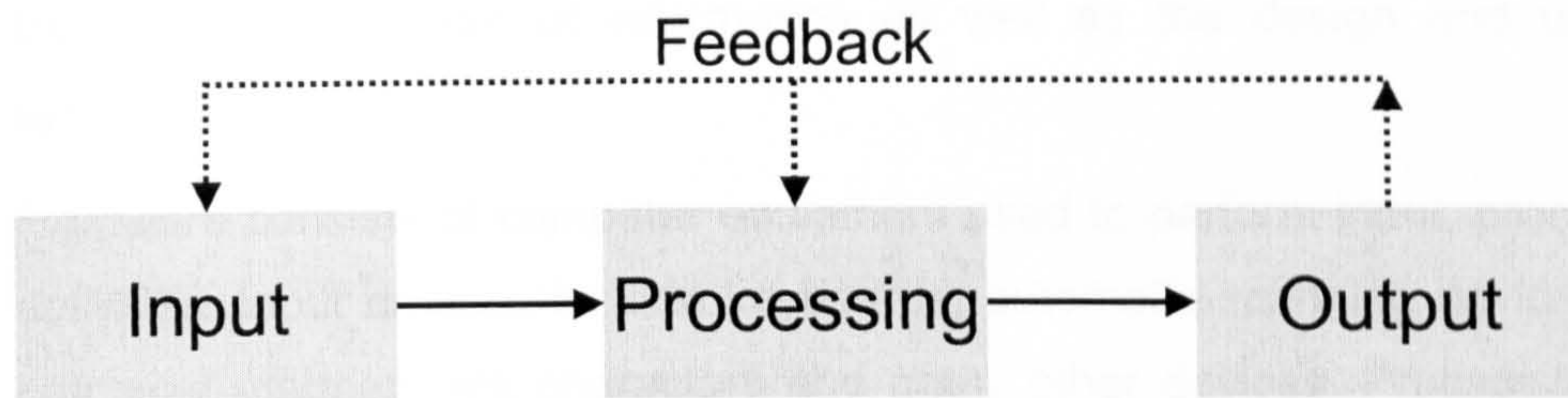


Figure 20: Components of an information system¹²⁷

An *information system* (IS) is a specialised type of system and can be defined in a number of different ways. An IS is a set of interrelated elements or components that collect (input), manipulate (process) and disseminate (output) data and information and provide a feedback mechanism to meet an objective¹²⁸ In information systems, *input* is the activity of gathering and capturing raw data. Input can take many forms. Input to a marketing system might include customer survey responses or sales figures. Regardless of the system involved, the type of input is determined by the desired output of the system. Regardless of the input method, accurate input is critical to achieve the desired output.

In information systems, *processing* involves converting or transforming data into useful outputs. Processing can involve making calculations, making comparisons and taking alternative actions, and storing data for future use. Processing can be done manually or with the assistance of computers. In information systems, *output* involves producing useful information, usually in the form of documents and/or reports. Output can include sales reports for managers and information supplied to stockholders, banks and other groups. In some cases, output from one system can become output for others. For example, output from a system that processes sales orders can be used as input to a customer billing system.¹²⁹

A *computer-based information system* (CBIS) or *IT system* is composed of hardware, software, databases, telecommunications, people and procedures that are configured to collect, manipulate, store and process data into information.¹³⁰ In the present thesis, the author is using the term IT system as a synonym for CBIS and defines *information technology* as “all principles, methods and means of deployment, processing,

¹²⁷ Österle et al (2000)

¹²⁸ Maicher et al (1998)

¹²⁹ Österle et al (2000); Maicher et al (1998)

¹³⁰ Österle et al (2000); Maicher et al (1998)

transmission and use of information as well as the design and use of information systems".¹³¹

Hardware consists of computer equipment used to perform input, processing and output activities. Input devices include keyboards, automatic scanning devices, equipment that can read magnetic ink characters and many other devices. Processing devices include the central processing unit and main memory. There are many output devices, including secondary storage devices, printers and computer screens.

Software is the computer program that govern the operation of the computers. These programs allow the computer to process payroll, to send the bills to customers and to provide managers with information to increase profits, to reduce costs and to provide better customer service. There are two basic types of software: System software, which controls computer operations such as start-up and printing, and applications software, which allows specific tasks to be accomplished, such as word processing or tabulating numbers (e.g. Microsoft Excel).

A *database* is an organised collection of facts and information. A company's database can contain information on customers, employees, inventory, competitors' sales information etc.¹³²

2.3.7.2 *The role of IT during a PMI program*

Combining two merging companies is a very complex procedure. In particular, the operational integration (processes and IT) is a big challenge and one of the key success factors in a PMI program. Results of some latest empirical studies point out that one major reason for failure in mergers is the underestimation of IT significance in the PMI phase. However, the importance of IT integration in a merger is immense. Susan Unger, CIO of Daimler Chrysler stated during an interview: "About 40% of all merger activities are related to IT. In the course of a PMI program, IT is playing a significant role, the sooner it is integrated the better."¹³³ In practice, the management considers operational issues as a low level problem, which plays only a subordinate role in merger strategy. However, in reality, IT integration is often a major bottleneck in the course of a merger. Therefore, the operational level should be deeply involved throughout the entire merger from the assessment of each organisation's operating model through to the migration planning and implementation of the combined organisation and technology. Process and

¹³¹ Voß (2001), p. 2; Biethahn (1996), p.8

¹³² Österle et al (2000); Maicher et al (1998)

¹³³ Unger (1999), p. 26

IT experts should get involved proactively in the PMI planning process to ensure that its priorities and decision criteria are based on business priorities and risks.

Based on a detailed literature review and personal experience, the author identified several important roles to be fulfilled by IT in a PMI program:¹³⁴

1) IT must continue to deliver operational services and capabilities

Fulfilling this role can seem simple, but it is not. The challenge is exemplified within the context of typical post-merger changes in management structure. Soon after the merger, two heterogeneous organisations are usually brought together under one management team. Unfortunately, a unified organisation on paper does not necessarily mean a unified operation in reality. The two functions may have different cultures, capabilities, processes and systems. As a result, it is likely that at least one organisation's operational model will be in conflict with the management. Yet, despite these circumstances, the business must not perceive any degradation of services.

2) Enable the integration of the businesses

Most of merger's intended synergies rely on IT's support in the form of connectivity between assets, people and application support for shared service integration. As the organisation strives to achieve the benefits communicated to the financial community, the focus on this role intensifies. The challenge here will be the sheer volume of work. All discretionary work must be prioritised to ensure that IT concentrates on tactical or strategic projects.

3) Provide a source of cost savings through realised synergies

According to a research study of Andersen Consulting, organisations can expect ongoing operational savings of 15 to 30 percent of pre-merger process- and IT costs.¹³⁵ Some synergies, such as migration of a single enterprise resource-planning package, will provide long-term (versus short term) savings. On the other hand, the consolidation of commodity functions and assets – for example the rationalisation of IT vendors or better use of data centre resources – will provide almost immediate savings, so called “quick wins”

¹³⁴ For further information regarding the role of IT in mergers see: Voelker (2000), pp. 1, Chang et al (2002)

¹³⁵ Voelker, B. (2000) p.1

2.3.7.3 Overview of major M&S systems

In recent years, M&S IT systems have become widespread in medium and large-scale enterprises as they help to generate competitive advantages, especially through their potential for rationalisation and customer orientation. Consequently, modules were developed which can be integrated in company-wide systems such as the module SD (sales and distribution) by SAP.¹³⁶ Other known suppliers are for instance Siebel, Baan, JD Edwards, Oracle, Peoplesoft or Navision. In addition, process-supporting systems have emerged that have either been developed by the companies themselves or implemented as standard software by a software provider. Based on a detailed literature research and personal experience, the author depicts the major M&S standard systems and applications that are used inside the M&S business area:¹³⁷

- a) Marketing management information system (MIS)
- b) Customer relationship management systems (CRM)
- c) Sales force information system (SIS)
- d) Offer preparation systems (OPS)
- e) Product information system (PIS)
- f) Customer service support systems (CSSS)
- g) Database marketing systems (DBM)

Based on a detailed literature review, the author describes the identified M&S IT systems in the following sections.

a) Marketing management information systems

A management information system (MIS) is a software solution dedicated to consolidate organisational data to provide relevant information to decision-makers for analysis and planning purposes.¹³⁸ In practice, several types of MIS systems are in use, mainly structured along functional lines (e.g. financial MIS). The marketing MIS supports

¹³⁶ Hannig, U. (1998) p. 124

¹³⁷ See for example: Stender et al (1998), pp. 16; Stenz (1992), pp. 704; Link and Hildebrand (1993); Schwetz (1990), pp. 138; Fuchs-Kittowski and Gabriel (1998), pp. 6; Winkelmann (2000), p. 273; Hannig (1998), pp.84; Krumb (1999), p. 10; Leidig and Reisser (1997), pp.167

¹³⁸ Stenz (1992), pp.704

managerial activities such as distribution, pricing decisions or sales forecasting.¹³⁹ Major subsystems of the marketing MIS are marketing research systems, product development systems, promotion and advertising systems and product pricing system. These subsystems and their outputs help marketing managers to increase sales, reduce marketing expenses and develop plans for future products and services to meet the changing needs of customers. Marketing research systems support the collection and interpretation of M&S specific data gained in surveys, questionnaires and pilot studies and generate reports for the management. Marketing research can identify prospects (potential future customers) as well as the features that current customers really want in a good or service.

Some of the most important functions of any marketing effort are sales promotion and advertising. A Marketing MIS provides a consistent set of data company wide to deliver promotion information to its M&S managers. The MIS enables managers to act on fast-moving business trends and market opportunities. It also gives them the basis for making precise assessments of customer and product contributions, location trends, customer buying patterns and national accounts that lead to highly profitable operations and competitive position. Product pricing is another important marketing function. Retail prices, wholesale prices and price discounts must be determined. Computer programs exist that help to determine price elasticity and various pricing policies such as supply and demand curves for pricing analysis. Typically, the marketing executive has the ability to make alterations in price on the computer system, which analysis price changes and their impact on total revenues. This facilitates more aggressively pricing strategies, which can be quickly adjusted to meet the market needs. Sales analysis is also important to identify products, sales persons and customers that contribute to profits and those that do not.

More than other functional areas, the marketing MIS relies on internal and external sources of data (e.g. Internet, competition). The most significant internal source of data for an MIS is the organisation's various transaction processing systems (TPS) such as order processing systems, billing applications or enterprise resource planning (ERP) systems. One of the major activities of the TPS is to capture and store the data resulting from ongoing business transactions. With every business transaction, various TPS applications make changes to update the organisation's databases, which are the primary source of the marketing MIS data. The TPS contains a large amount of M&S data on products, customers and the sales force. Data from E-commerce systems can

¹³⁹ Hannig (1998)

be another important input to the marketing MIS. Sales data on products and services can reveal which products or services are selling well and which ones are slow sellers. Reports summarising order data might include sales activities by customers, product and area of country. The marketing MIS might organise this information for use in formulating sales, developing promotional plans or making product development decisions. Customer sales data can also be analysed to develop special customer incentive programs and to help the sales force reach and serve customers.

In summary, a marketing MIS can only deliver sensible and dependable results if a complete and consistent database is available. The necessary data is contained in a so-called data warehouse, which forms the basis of a powerful marketing MIS.¹⁴⁰

b) Customer relationship management systems

The stated purpose of customer relationship management (CRM) is to enable a company to better serve its customers through the introduction of reliable service automated processes, personal information gathering and processing as well as self-service. Computerisation has changed the way companies are approaching their CRM strategies because it has also changed consumer-buying behaviour. With each new advance in technology, especially the proliferation of self-service channels like the Web, more of the relationship is being managed electronically. CRM systems attempt to integrate and automate the various *customer-serving* processes within a company. In practice, several terms for CRM systems are used such as enterprise relation management systems, customer integrated systems, customer information systems, customer interaction software or technology enabled relationship manager.¹⁴¹ CRM systems are enterprise-wide software applications that allow companies to manage every aspect of their relationship with a customer. The aim of these systems is to assist in building lasting customer relationships and to turn customer satisfaction into customer loyalty. Customer information acquired from sales, marketing, customer service and support is captured and stored in a central database. The system may provide data-mining facilities that support an opportunity management system. It may also be integrated with other systems such as accounting and manufacturing for a truly enterprise-wide system. Similarly to database marketing, CRM systems provide detailed customer information and classification. In addition, however, information on customer acquisition, cross-selling

¹⁴⁰ Hannig (1998)

¹⁴¹ Hannig (1998), pp.84

and up-selling potentials, customer care and re-attraction are also generated.¹⁴² Integrated CRM software is also called as "front office solution" due to the direct contact to customers. Many call centres use CRM software to store all of their customer's details on. When a customer calls, the system can be used to retrieve and store information relevant to the customer. A CRM solution is characterised by the following functionalities:¹⁴³

- **Scalability:** The ability to be used on a large scale, and to be reliably expanded to what ever scale is necessary
- **Multiple communication channels:** The ability to interface with users via many different devices (phone, WAP, internet, etc)
- **Workflow:** The ability to automatically route work through the system to different people based on a set of rules.
- **Database:** The centralised storage (in a data warehouse) of all information relevant to customer interaction

Today, many standard software solutions are available. Most important CRM software providers are for instance Siebel (Siebel CRM), Clarify (Clarify CRM) E.piphany (E.piphany E.6), SAP (MySAP CRM) and PeopleSoft (PeopleSoft CRM Analytics).

c) Sales force information systems

Sales force information systems (SIS), also called sales force automation or computer aided selling is a software application to support sales representatives in their daily work to sell products and services to customers in the sales field.¹⁴⁴ SIS automate the business tasks of sales, including order processing, contact management, information sharing, inventory monitoring and control, order and lead tracking, customer management, sales forecast analysis and employee performance evaluation. SIS are often used interchangeably with CRM, however, CRM does not necessarily imply automation of sales tasks. In practice, SIS systems are often integrated with CRM systems. A SIS keeps track of customer preferences, buying habits, and demographics and also sales staff performance. Sales force information systems (SIS) support the planning and execution of activities in the sales phase and provide sales staff with

¹⁴² Hannig (1998), pp. 84

¹⁴³ Krumb (1999), p. 10

¹⁴⁴ Link and Hildebrand (1993), pp. 95

customer information, time scheduling information and planned routing information as well as with relevant offer information before negotiations. During negotiations, the SIS supports product presentations, quotation and order processing.¹⁴⁵

d) Offer preparation systems

The quotation process requires technical support in particular for manufacturers of industry goods, since the increasing complexity and the specific problem solving requirements make order processing difficult. In the consumer goods industry, offer preparation systems (OPS) are applied because of the plurality of product variants. OPS are multifunctional, computer-based systems, which are interlinked with the distribution department and supply chain activities. In addition, OPS are able to perform product and system configurations and support sales and order processing activities.¹⁴⁶

With the help of the OPS and a database, which contains all relevant product data, the system automatically suggests a product configuration according to the customer requirements. These requirements can be analysed by a special functionality. A link to the PPS module verifies production and delivery date. In general, OPS include pricing and calculation functionalities, which provide retailer or salesmen relevant price information and financing conditions. All received information are gathered and submitted to the customer as a complete offer. Additionally, the OPS provides valuable data for future customer negotiations, service or marketing activities.¹⁴⁷

e) Product information systems

Product information systems (PIS) contain electronic product catalogues, which provide multimedia presentations and advanced navigation for product & service information.¹⁴⁸ In recent years, PIS have served mainly as settlement systems for the sales back office. Nowadays, PIS also serve as supporting tools for the sales force. The electronic product catalogue is a medium for customer communications. Taking into consideration the recent development of the Internet, electronic product catalogues contribute to open up new sales channels. They offer multimedia presentations, search functions and order

¹⁴⁵ Link and Hildebrand (1993), pp. 95

¹⁴⁶ Stender et al (1998), p. 20.

¹⁴⁷ Schwetz (1990), pp.138

¹⁴⁸ Fuchs-Kittowski and Gabriel (1998), p. 6

placement. In order to promote sales, special offers can be communicated, advertising activities can be executed. In addition, electronic product catalogues offer functions to calculate prices or discounts.¹⁴⁹

f) Customer service support systems

Due to the increasing strategic relevance of service and the growing complexity of products, an efficient service organisation and service processes are required. Therefore, the application of customer service support systems (CSS) are important for success of the customer service division. The aim of a CSS is to support the service management by providing problem tracking systems, which document all service activities and measures. The system contains the product history administration, which documents how products develop and how service per product must be planned. The data helps in designing services and forecasting the demand of services, so that the necessary capacities can be allocated.¹⁵⁰ CCS systems automate service requests, complaints, product returns, and information requests. In addition, CSS systems have functionalities such as sales route planning and scheduling.

g) Database marketing system

In practice, database marketing systems (DBM) or data mining applications are used in the pre-sales phase and support the analysis of customer data. The advantage is a more customer focussed and efficient customer communication. Aim of database marketing is to collect customer-specific data to provide customers with a tailored information, service or product quotation. However, database marketing not only supports product management, but is also used in market research and in data mining applications.¹⁵¹ Database marketing systems are based on customer databases, which are the source for customer analysis. In DBM systems, master data (e.g. customer address), historical data (e.g. sales volume) and other customer data are stored. Data mining is defined as a class of database applications that look for hidden patterns in a group of data that can be used to predict future behaviour. The term data mining is commonly misused to describe software that presents data in new ways. True data mining software doesn't just change

¹⁴⁹ Fuchs-Kittowski and Gabriel (1998), pp. 15

¹⁵⁰ Stender et al (1998), p.22.

¹⁵¹ Stenz (1992), pp. 704

the presentation, but actually discovers previously unknown relationships among the data.

2.3.7.4 Web-based M&S systems

In recent years, logistics, financial and manufacturing functions have benefited dramatically from process improvement and automation. Many factors such as intense competition are forcing companies to rethink their M&S approach. As a result, traditional marketing techniques of "one way" mass marketing are giving way to technology based, interactive techniques aimed at market micro-segments. To improve overall M&S effectiveness, companies are applying the power of IT to their M&S processes. As a result, many companies view the Internet as holding significant potential. The *Internet* is the world's largest computer network, which consists of millions of interconnected networks.¹⁵² Millions of visitors access a business website each day. Many of these individuals are potential customers, but only if the company is able to capture, analyse and respond to their needs. The Internet contains great potential for a company. It serves especially as a communication platform for the transaction and support of corporate processes. The advantages of the Internet for M&S lies in its global presence, the simple integration of information in the corporate database and the availability of data. In form of web-based information systems, the Internet supports the execution of existing M&S processes. In addition, the Internet contributes to open up new sales channels in form of electronic product catalogues, eMarketplaces or eShops.¹⁵³

Any described M&S system can be modulated with a web-enabled functionality. The difference between modulated M&S systems lies only in their function. Web-integrated CAS, CRM and CSS systems especially serve to support M&S processes by generating and collecting information. In addition, PIS and OPS systems enable the company to open up new sales channels and to offer new Internet based services.¹⁵⁴

In practice, three different types of Internet technology are applied: Internet, Intranet and Extranet. Thereby, strong correlations between these different Internet technologies exist.

The Internet is focussed on end customers in order to support customer-oriented M&S processes. Internet is a communication platform to support sales processes and to add value for the customers. Advantages of the Internet are the global presence, the

¹⁵² Stender et al (1998)

¹⁵³ Stender et al (1998)

¹⁵⁴ Bürschgen (2001)

reusability of electronic information, the possibility to contact customers directly, the 7x24 hours availability as well as the high capacity. Companies can participate in eMarketplaces or implement their own eShop. Major components of an eShop application are product presentation systems, electronic catalogues, online order systems and electronic payment applications.

The Extranet is used to provide information and services for limited target groups in the sales area. Thereby, latest product and price information as well as additional user-specific information are offered. (e.g. contracts, discounts). In practice, the Extranet is used to collaborate with suppliers, distributors and major customers. With the help of the Extranet, sales processes of both companies can be interconnected. In contrast to that, the Intranet is mainly used to support internal processes such as HR processes or internal sales processes.¹⁵⁵

2.4 Critical review of literature

As described, M&S plays an important role in the merger and post-merger phase in practice. As a result, one would expect a great level of scientific publications and helpful literature about the procedure and management of M&S integration programs in order to support managers in practice and to improve the PMI quality. But, the situation in reality is quite different as we will see in the following literature analysis. To get an overview of available literature in the field of M&S merger integration the author investigates three scientific research areas that could address the topic of M&S integration:

- Marketing research
- Strategic alliances research
- M&A research

2.4.1 Review of marketing research and literature

Within the marketing research area, mergers are considered as one alternative strategy to realise corporate growth. One example is the market strategy matrix of Ansoff¹⁵⁶, which defines M&A as one strategic option for companies to reach fast growth in different product- and market areas.¹⁵⁷ Other authors such as Remmbach¹⁵⁸ define M&A as one

¹⁵⁵ Stender et al (1998)

¹⁵⁶ Ansoff (1965)

¹⁵⁷ Kotler et al (1999), p. 129; Meffert (1998), p. 223

¹⁵⁸ Remmerbach (1988), p. 23

possible strategy to access new markets. According to Belz¹⁵⁹, mergers are one strategic measurement to differentiate against the competition (e.g. additional products, new brands, new sales channels, new markets).

Despite some interesting aspects and publications about the strategic benefit of M&A, the field of marketing research cannot provide procedures or approaches how to manage and carry out the M&S integration in a merger. Thus, the contribution of the marketing literature to the management of the integration of M&S can be considered as not relevant.

2.4.2 Review of strategic alliance and cooperation research and literature

In the scientific discussion about strategic alliances and cooperation many articles and scientific publications address on the strategic classification, foundation, organisation and management of strategic alliances.¹⁶⁰ Thereby, the focus of the reviewed literature focuses mainly on the analysis of the strategic situation of the companies, the requirements and preconditions as well as on the cultural aspects and on different methods of conflict management. Some authors like Töpfer assess M&S specific aspects of strategic alliances.¹⁶¹ Because strategic alliances generally have no impact on the organisational structure, functions and processes of the involved companies (except joint ventures), the procedure how to integrate two M&S units is out of scope of strategic alliance research. Thus, strategic alliance research provides no answer to the question how to integrate marketing & sales in a PMI.¹⁶²

2.4.3 Review of mergers and acquisitions (M&A) research and literature

In the area of M&A research, a lot has been written and published. In the past, the M&A research was mainly concentrated on the pre-merger phase - for instance the due diligence, the selection of qualified merger candidates or the calculation of the company value.¹⁶³ The PMI phase, which succeeds the closure of the deal, was often ignored in

¹⁵⁹ Belz (1989), p. 305

¹⁶⁰ Davidow and Malone (1992); Lorange (1992); Malone et al (1999); Nooteboom (1999); Picot (1998); Sydow (1992); Thorelli (1986)

¹⁶¹ Töpfer (1992), pp. 173

¹⁶² Belz (1998), p. 48 and pp. 640

¹⁶³ Chatterjee (1986); Clarke (1987); Grant (1988); Kusewitt (1985); Lubatkin (1987); Prahalad and Bettis (1986); Satler and Weinhold (1979); Scholz (1987); Shelton (1988); Singh and Montgomery (1987); Stewart et al (1984)

literature. In recent years, the PMI research area was gaining importance due to the arising problems during the integration phase and PMI quality issues. Nevertheless, despite the increasing need for practice-oriented and detailed integration approaches the main target of the publications was the empirical analysis of PMI research area.

Some practice-oriented publications have been published,¹⁶⁴ which result mainly from experiences gained from single merger cases without any statistical background or conceptions. Due to the relatively small sample used in these studies doubts about the significance of the statements and results are justifiable.¹⁶⁵ Evaluations with larger samples such as Lindgren (1982), Möller (1983), Süverkrüp (1991), Haspeslagh and Jemison (1992) and Gerpott (1993) have different research focuses. Möller (1983) and Süvenkrüp (1991), for example concentrate only on single aspects of the PMI topic and examined the PMI issues in a relatively short and superficial manner. More concept-oriented studies concentrate on human resource or cultural issues in the course of a PMI.¹⁶⁶ Some other authors examined the consequences of mergers in the fields of corporate strategy and organisational structure.¹⁶⁷

In contrast to that, several authors focus on the management of integration and describe a phased PMI process.¹⁶⁸ The integration approach provides a useful overview of major PMI phases and required activities. However, the integration approach is too general and offers no input how to integrate different business functions such as M&S, production or R&D. In addition, the integration at the operational level (processes, IT) is completely neglected. The assessed integration approaches are not specialised on the specific requirement of the M&S business area.

Taking into consideration the importance of M&S integration for the merger success, it is astonishing that merger literature does not provide any know-how or approaches how to manage a M&S PMI project. The only exceptions that the author could identify are

¹⁶⁴ Clever (1993); Colby (1989); Harvey (1969); Hawn (1969); Kissh (1989); Kubilus (1991); Morabito (1989); Naber (1987); De Noble et al (1988)

¹⁶⁵ Kaufmann (1990); Kogeler (1992); Ott (1990), Reineke (1989); Reißner (1992); Scheiter (1989); Kogeler (1992)

¹⁶⁶ Buona et al (1985); Buono and Bowditch (1989); Eichinger (1971); Hermes (1994); Krystek (1992); Wächter (1990); Walsh (1988)

¹⁶⁷ Ehrensberger (1993); Grüter (1990); Hase (1996); McCann and Gilkey (1988); Paprottka (1996); Shrivastava (1986); Sommer (1996)

¹⁶⁸ Haspeslagh and Jemison (1992); Gerpott (1993); Dubai 1998; Clever (1993); Lajoux (1998)

Reineke¹⁶⁹ and Gocke.¹⁷⁰ Gocke assesses different issues during the M&S integration in horizontal mergers. Reinicke developed an approach for the integration of the sales area, which focuses on strategic aspects (e.g. determination of strategic sales integration goals, harmonisation of sales strategy). Thereby, he excludes the marketing area as well as the integration of the M&S business architecture.

As we have seen, the literature is quite fragmented and addresses only those aspects that pertain to the specific problems encountered in single merger cases. However, even when these individual integration problems have been recognised, they have rarely been placed into a broader organisational context.¹⁷¹ Regrettably, the majority of the mentioned authors do not develop an appropriate and detailed theoretical basis for their research in order to identify relevant decision fields for the post-merger management. Instead, they base their research either on intuitive methodologies, on plausibility reflecting or on a summary and uncritical reproduction of merger literature.¹⁷²

2.5 Deficiencies in literature and research requirements

Summarising the results of the literature review, the author identified the following deficiencies:

- In merger literature, mostly strategic topics in the pre-merger and merger phase are examined. The most important PMI phase is often neglected.
- The identified PMI approaches in literature are too general and describe only key activities at the corporate level. The PMI at the functional level (e.g. M&S, production, R&D) is not covered in merger literature.
- In literature, mostly strategic merger issues are examined. Operational issues such as how to integrate processes and IT in the PMI phase are completely neglected.
- Generic M&S process models in literature are not detailed enough. Although many M&S reference models exist in management literature, there is a need to develop a detailed M&S business reference model.

The results of the literature review reveal that no appropriate approach exists, which describes how to integrate two M&S business units with focus on M&S strategy,

¹⁶⁹ Reineke (2001)

¹⁷⁰ Glocke (1997)

¹⁷¹ Jemison et al (1986); pp. 146; Jemison (1988); p. 197; Gerpott (1993), p. 11

¹⁷² Hase (1996)

organisational structure, business processes and IT systems. Based on the identified deficiencies in literature, the author defined the following research requirements:

- Expansion and completion of existing integration approaches with focus on M&S
- Development of a comprehensive M&S integration approach

3 OBJECTIVES AND SCOPE OF THE THESIS

3.1 Research objectives and deliverables

The conducted literature review identified deficiencies in PMI research and revealed the need for an integration approach adapted to the specific requirements of the M&S area. To address the identified deficiencies, the major objective of this thesis is to develop a practice-oriented, generic approach, which describes how to integrate the M&S strategy, business model and business architecture of two merging companies. The major objective to develop a comprehensive M&S integration approach can be broken down into six interlinked sub-objectives:

- **Objective 1:** To point out the significance of the M&S business area in mergers
- **Objective 2:** Development of a decision model, which supports the management to make the right strategic decisions within the M&S area. The aim of the author is to identify and investigate the most relevant strategic M&S decisions at different levels and to explain the interdependencies & impact of each decision.
- **Objective 3:** Development of a generic business reference model, which provides an overview of major M&S processes and IT systems to be considered in a PMI situation. The aim of the reference model is to support the responsible integration team to analyse and design M&S business architecture and to act as a checklist during the M&S integration.
- **Objective 4:** Development of a generic integration approach, which describes step by step how to integrate two M&S business units in a merger. The generic M&S integration approach is the major deliverable of the thesis. The aim of the model is to describe in detail the required integration phases, tasks, techniques and tools within a M&S post-merger program.
- **Objective 5:** Development of a Program & Change Management model, which provides knowledge how to set-up, manage and steer a PMI program by taking into account the specific requirements of the M&S area.
- **Objective 6:** Identification and validation of major critical success factors in M&S integration based on literature research and personal experience. The described CSFs support integration teams to avoid mistakes during the PMI phase and to improve the PMI quality in the M&S area.

The essential deliverable of the thesis is a holistic and comprehensive model that describes how to merge two different M&S units to one integrated unit. The management

approach describes stepwise how the M&S strategies, organisations, business processes and IT systems in the M&S business area have to be integrated in a merger. The model is designed for practical application providing professionals – for instance sales managers or CIOs who are in charge of the integration of the M&S area - with a detailed integration approach. The approach is a kind of practical integration guideline including a set of tools, methods and techniques.

3.2 Definition of the scope of the model and its application

The extensive nature of the issues associated with the integration of two merging marketing & sales business areas requires a precise definition of the scope of the thesis and the applicability of the model. The aim of the author is to develop a M&S integration model, which should be as generic as possible to ensure a bright application. However, since merger integration is a complex research area, the scope of the thesis and the applicability of the model are limited regarding the following dimensions:

- Merger type
- Degree of merger integration
- Circumstance of merger transaction
- Industrial sector
- Level of consideration
- Business area

Merger type and degree of integration:

In addition, the scope and applicability of the integration model is limited to horizontal mergers. In contrast to vertical mergers, strategic alliances, co-operations and joint ventures, only mergers require to combine their M&S units to a certain degree. In most horizontal mergers, a high degree of integration in the field of M&S is required. Therefore, the applicability of the M&S integration model is reduced to horizontal mergers.

Specific circumstances of merger transaction:

In addition, the model is only fully applicable within the framework of a friendly merger. In case of a unfriendly merger or take-over, the model cannot be applied in complete detail

due to the limited possibilities to exchange information or to conduct market due diligences in the pre-merger phase.

Type of industrial sector:

The applicability of the model is not limited to any specific industrial sector (e.g. high tech industry, manufacturing industry, service industry). The only prerequisite to apply the M&S integration model is that both companies operate in the same industrial sector (horizontal merger). If both companies operate in the same industrial sector than it makes sense to integrate M&S functions, processes and systems.

Level of consideration: Corporate versus functional level

A PMI program usually concerns two different levels, the corporate and functional level (e.g. M&S, production, finance). At each level, different decisions have to be taken and different tasks have to be fulfilled. Before necessary PMI activities at the functional level can start, it is required to make decisions at the corporate level such as the determination of the new corporate strategy or the nomination of the new management (see Figure 16).

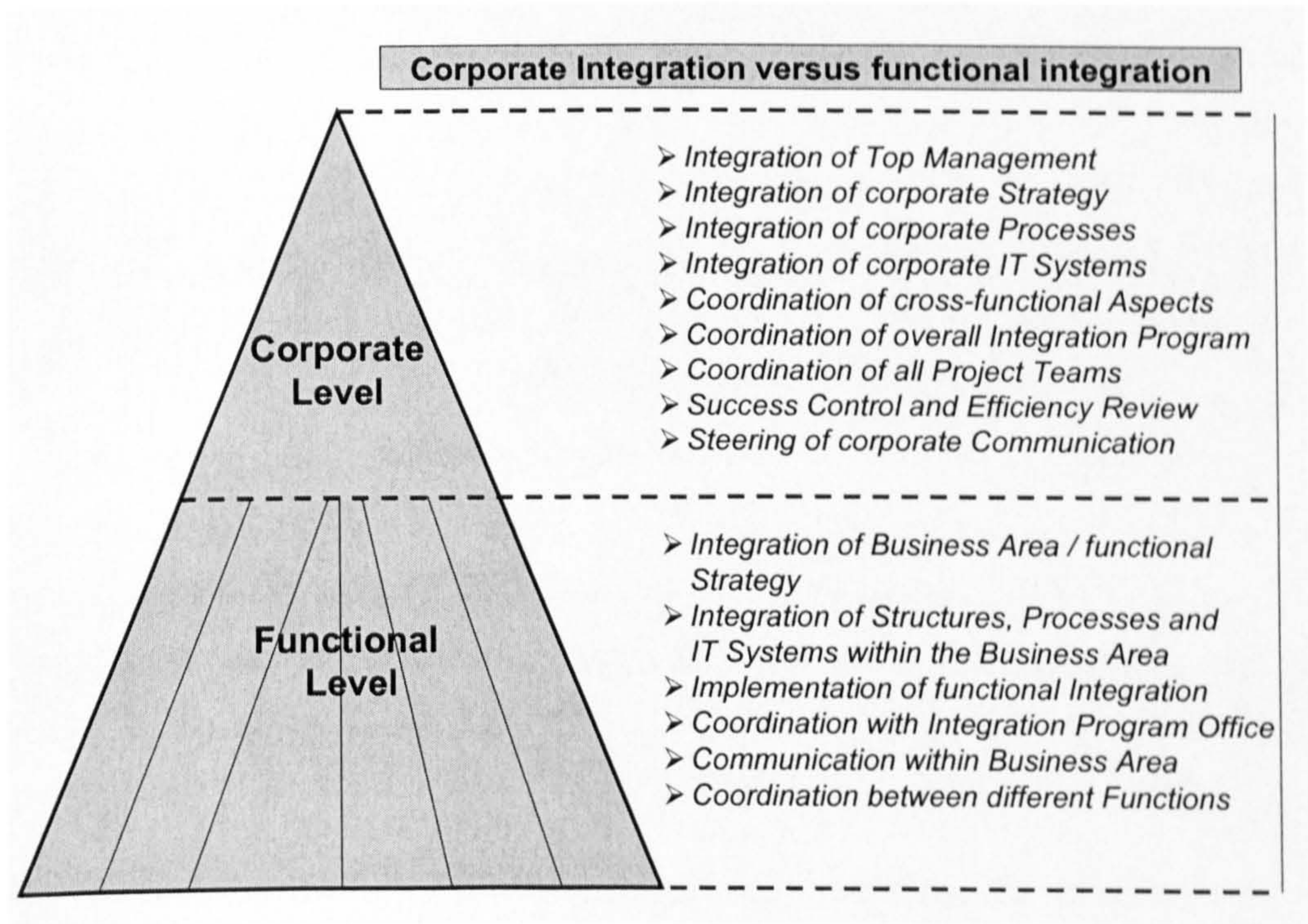


Figure 21: Corporate integration versus functional integration

The M&S integration model assumes that the decisions at the corporate level have already been made.

Marketing & sales business area:

Furthermore, the scope of the integration model is limited on the M&S business area. Other business areas like production or finance or not considered in detail. Only relevant interdependencies between M&S and other business areas are in scope. The integration model define how to combine the M&S business area at the functional level with focus on strategy, organisation, processes and IT. The M&S business area comprises M&S planning, management, branding, pricing, promotion, product management, customer management, customer service, selling, distribution and order fulfilment.

4 RESEARCH METHODOLOGY

Research is defined as an *organised* and *systematic* way of finding *answers* to *questions*.¹⁷³ Systematic because there is a definite set of procedures and steps which the researcher will have to follow. There are certain things in the research process which are always done in order to get the most accurate results. Organised in that there is a structure or method in going about doing research. It is a planned procedure, not a spontaneous one. It is focused and limited to a specific scope. Finding answers is the end of all research. Whether it is the answer to a hypothesis or even a simple question, research is successful when we find answers. Sometimes the answer is no, but it is still an answer. Questions are central to research. If there is no question, then the answer is of no use. Research is focused on relevant, useful, and important questions. Without a question, research has no focus, drive, or purpose.

In order to achieve the formulated objectives and deliverables in section 3.1, the author needs to select an appropriate research methodology. In this chapter, the author defines the research methodology he will use during the course of the thesis as well as the major decisions that have been made in the process of selecting the specific research approach. A key issue for carrying out any research project is the underlying methodology that will be used to answer the questions of the research. In the following chapters, the author gives an overview of basic research methodologies, selects the best suitable methodology and describes his specific research strategy and methods of data collection.

4.1 Summary of different research methodologies

One of the first decisions that needs to be made in designing the overall research methodology is to consider whether the work will be inductive or deductive in nature. It is the decision that will direct the strategy taken during the remaining research. In available research literature, there are generally two basic procedures to create new knowledge:¹⁷⁴

- Deductive research methodology
- Inductive research methodology

¹⁷³ Henrichsen (1997)

¹⁷⁴ See also Blaikie (1993); Robson (1997); Reber (1985)

Inductive research is a process of reasoning in which general principles are inferred from specific cases.¹⁷⁵ The inductive research method uses an observation of a problem at the beginning of the research work. Then a hypotheses is formulated based on the observations and the researcher tests the hypotheses with the help of empirical data analysis. Inductive research can only work if the researcher makes no assumptions regarding the correlation of the variables he uses to describe the phenomena observed. The new knowledge that the researcher wants to derive is just this correlation. The validation of this specific correlation has to be done using a different data sample than the one the correlation was derived from.

In contrast to inductive research, deductive research begins with a theory, a question or a problem that needs to be understood or explained. Instead of starting with observations, the first step is to produce a possible answer to the question.¹⁷⁶ Accordingly, deductive research typically starts with premises, that involve a set of hypotheses. These premises serve as a basis for the development of a new theory, which is a possible answer to a problem or question. Then, the researcher gathers data within the course of the research project in order to test the validity of the theory.

Disadvantage of deductive research could be the risk that the developed theories can be incomplete if the respective basis for the theory development was incomplete at the beginning. Research carried out after the theory has been deducted and tested might reveal its flaws. Nevertheless, the advantage of deductive research is that it is possible to take a small subset of reality as a starting point for a theory. Therefore, deductive research is suitable even in very complex situations.

4.2 Selection of a suitable research methodology

A key issue for any research project is the chosen methodology that will be applied to answer the question of the research, to develop the new theory as well as to validate the created theory. The chosen research methodology used throughout this thesis is a theoretical deductive approach validated based on an empirical survey with merger experts in Germany.

The reason to chose a deductive research approach is on the one hand the complexity of the research area with various interdependent relationships and variables and on the other hand the problem of data availability. For drawing conclusions from an existing data pool, the data would first need to be classified according to the variables that have

¹⁷⁵ Reber (1985), p. 101

¹⁷⁶ Blaikie (1993)

influence on the results. As mentioned above, the number of variables that are of influence is very large and the complexity is not manageable. In addition, gathering data from existing merger cases is very difficult due to the fact that required information is not documented or not accessible since merger related data are often top secret especially when the merger was unsuccessful. The deductive research approach allows the author to formulate assumptions and new theory based on observations in real world, existing knowledge and expertise of the author.

The selected deductive research method is very similar to the so-called problem-solving research. In this type of research, the author starts from a particular problem in the real world like in the deductive research approach and brings together all the intellectual resources (e.g. available literature) that can be used to create a solution to solve the problem. The nature of work during this step is based on desk research. At the beginning, the problem has to be defined and the method of solution has to be discovered by the author. The researcher has to formulate a variety of theories and methods.¹⁷⁷

4.3 Definition of research questions

As described in the section before, deductive research mainly begins with a theory, a research question or a problem that needs to be understood or explained. For the present thesis the problem has been described in detail by the author in chapter 1.

Deductive research typically starts off with premises serving as a basis for the development of a new theory, which is a possible answer to a problem or question. The basic premise leading to the motivation of the thesis has been observed by the author in practice and can be summarised as follows:

- High rate of failure in merger practice
- Quality of PMI performance is too low in mergers. Obviously, merging companies have real problems during the PMI phase
- In practice, the PMI phase is often neglected at top-management level
- One of the major bottlenecks is the missing expertise how to combine two companies
- Especially, in the M&S area, no expertise is available how to combine two M&S units during a merger

¹⁷⁷ Phillips and Pugh (2000)

The defined premises are a result of observation of the real world and experience gained by the author in several PMI projects. In addition to the defined premises, the present thesis is based on further key assumptions formulated by the author:

- The PMI phase is the most relevant phase for merger success
- The desired merger benefits (e.g. realisation of synergies, higher market shares, decrease of costs) can only be realised in the PMI phase
- M&S is the most important business area to be integrated due to the direct interface to customers. Errors during the PMI phase can endanger the entire merger success
- The challenge to combine two M&S units during the merger phase is too complex to be handled with the existing integration approaches
- The integration of M&S processes and IT plays significant role during a PMI

The described problems companies are facing in merger practice to integrate the M&S business area as well as the lack of expertise motivated the author to develop an M&S integration approach.

4.4 Types of data and methods of data collection

After the selection of a suitable research methodology, another decision to be made is the use of qualitative data and quantitative data. There are major differences between the techniques for data collection and the types of data that each method amasses. Table 3 summarises the different aspects of research for both types of data.

Aspect of Research	Quantitative	Qualitative
Relationship between researcher and subject	Distant	Close
Research strategy	Structured	Unstructured
Nature of data	Hard, reliable	Rich, deep, soft
Relationship between theory and research	Confirmation	Emergent

Table 3: Different aspects of qualitative and quantitative data

Qualitative data consists of words and other non-numerical information whereas quantitative data consists of numbers. Robson describes words as the speciality of humans and organisations.¹⁷⁸ Bryman and Burgess¹⁷⁹ describe qualitative data as

¹⁷⁸ Robson (1997), p.103

'messy', whilst Robson claims that it is an 'attractive nuisance'. Indeed, qualitative data seldom use the straightforward procedures of analysis that are used with quantitative data, but the collection of quantitative data is often more straightforward. With the help of statistical methods, certain qualitative information can be transformed into quantitative information. Qualitative data collection techniques are for example workshops, interviews, surveys and questionnaires.

Interviews:

Interviews are a form of conversation with a purpose.¹⁸⁰ They are very flexible and adaptable way of finding out things. The interviewer is not only able to ask questions and collect the questions and the responses, but can only observe the body language as well as the non-verbal cues the interviewee may give off. In general, there are three different types of interview:

- Unstructured interview
- Semi-structured interview
- Structured interview

The first form of interview is the unstructured interview. This is probably the most difficult type of interview to carry out, as it requires the interviewer to go into the situation without a predetermined set of questions or an interview guideline. The content of the interview is completely guided by the responses of the previous question. The benefits of this approach are the collection of rich, authentic data containing illuminative information.¹⁸¹ The weakness of this approach is that it is difficult to compare the responses between interviewees because each interview will have been slightly different to the others.¹⁸² In addition, if the interviews are carried out with the same interviewee at a different time, the interpretation of the responses may differ resulting in different questions being asked, hence there is a little potential for reliability checks using the unstructured interview approach. It could be argued that a completely unstructured interview does not actually exist. It is virtually impossible for a researcher to go into an interview with no idea of the question he will be asking. Interviewers often have a general field of interest to

¹⁷⁹ Bryman and Burgess (1999), p.18

¹⁸⁰ Robson (1997), p.103

¹⁸¹ Eysenck (1998), p.42

¹⁸² Robson (1997), p.103

investigate. Thus, this technique could be seen as an extreme form of the second type of the interview, the semi-structured interview.

The semi-structured interview consists of a set of predetermined questions. The interviewer has flexibility to adapt the questions during the interview depending on the responses of the interviewee. For example, if the response is different to the other responses, the interviewer can investigate this item in more detail and modify the interview plan. This approach provides rich, authentic and illuminative data that can be pooled for comparison, with the flexibility to adapt to responses obtained.¹⁸³ The difficulties of the semi-structured interview are similar to those of the unstructured interview, but to a lesser extent.

A structured interview is similar to an interview-administered questionnaire. The interviewer has predetermined a set of questions and the responses are recorded on a standardised template without deviation. The benefits are that the received data are highly reliable and of a standardised set of responses are produced for easy comparison during the analysis. Furthermore, no responses are likely to be omitted.¹⁸⁴ Whilst this procedure requires considerably less skills to carry out the interviews, it does not allow any investigative conversation to develop. Additionally, similar answers may hide different intended meanings. This is particularly true for structured interviews in which the possible answers are limited to numbers of pre-defined response terms.

However, there are some limitations with the use of interviews to collect data. Interviewing requires a high level of experience and knowledge of the respective subject area on behalf of the interviewer to collect useful information. Interviewing is also a time consuming procedure as each personal interview has to be prepared, carried out and analysed. Depending on the type of interview, on the complexity of subject and on the specific situation of the interviewee, interviews may take several weeks or months to arrange. For this reason, the number of interviews is often lower than using a method such as postal surveys, but the response usually has more depth than a survey response.

Surveys and questionnaires:

Central features of any survey are as follows: The collection of a small amount of data in a standardised form from a relative large number of individuals and the selection of

¹⁸³ Eysenck (1998), p. 42

¹⁸⁴ Eysenck (1998), p. 42

samples of individuals from known populations. Examples of survey techniques are interviews with a structured questionnaire or telephone surveys and self-administered postal questionnaire. With the help of surveys and questionnaires, qualitative data and quantitative data can be collected. These data might be in the form of numbers to represent amounts or durations, for example. It might be also involve the respondent ticking boxes relating to their responses on a Likert-type rating scale.¹⁸⁵ Using this approach, respondents are given a series of statements of variables and asked to rate them on a response categorisation system. There are many different forms of response categorisation systems, from 'strongly disagree' to 'strongly agree', or from 'highly improbable' to 'highly probable'.

The most frequent use of surveys is to find out about a wide range of characteristics from a large number of people. This is the greatest advantage of this technique over a technique like the interview approach because of the relative ease and cost effectiveness of administration compared to interviewing the same number of individuals.

It may be adapted to collect information from almost any population and can have a high level of standardisation if it is highly structured. Surveys also allow for anonymity. This is particularly useful in the sensitive situations because it can encourage individuals to reveal more to the researcher than in a face-to-face situation used in interview approaches. Limitations of survey techniques are for example the low response rate. If the interviewer is not present, he cannot clarify the question in case of misunderstandings.

The use of quantitative data is often seen as a more respectable, scientific approach to research. The use of measurable quantities is perceived as being more precise and accurate than data collected using a qualitative approach. Quantitative researchers study the world based on probabilities, by selecting large numbers of randomly selected cases, frequently in isolation from the real world. The qualitative researcher, in contrast, is less concerned with a large number of individuals all displaying characteristics in significant proportions, but is more concerned with the specifics and details of each case. There are many different methods of collecting quantitative data. These include the use of laboratory-based, controlled experiments, performance measures or quantitative surveys and questionnaires. Whilst quantitative data may not provide the contextual information produced with qualitative data, it equips the researcher with the capability to collect measurable data and look for patterns in the information, or perform data reduction techniques in order that models can be generated.

¹⁸⁵ Robson (1997), p. 103

In order to collect data for the validation of the developed M&S integration model, the author selected a face-to-face interview technique. The applied interview technique is a combination between the semi-structured and structured interview approach. The author used unstructured, open questions during the interviews as well as a predetermined set of structured questions with responses, which are recorded on a standardised template. Therefore, the outcome of the interviews is both, qualitative and quantitative data. Through this combination, the author, who carried out the interviews, has the flexibility to adapt the questions during the interview depending on the responses of the interviewee. Furthermore, the selected approach provides rich, authentic and illuminative data that can be pooled for comparison. The benefits are that the received data are highly reliable and easier to compare during the data analysis.

4.5 Applied research strategy and procedure

The aim of this section is to describe the applied research methodology and to give an overview of the nature of the work of the research program (see Figure 22).

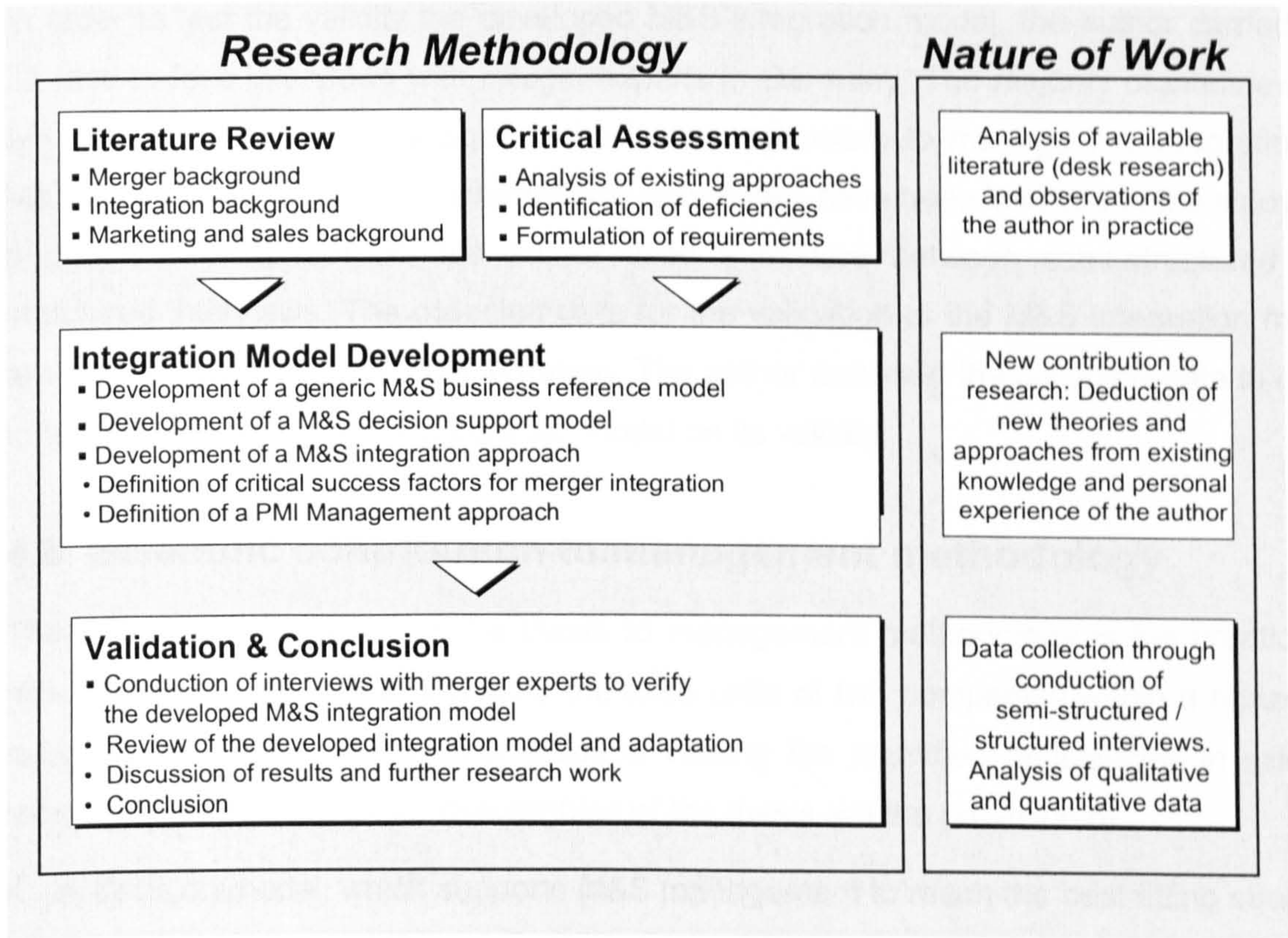


Figure 22: Applied research strategy & procedure

As defined in section 4.2, the author has selected a deductive research methodology to develop the M&S integration model. The deduction of new knowledge in form of the M&S integration model is based on a detailed review of available management literature (desk research) and on personal experience of the author. The aim of the literature review is to

explore the theoretical merger framework and to get an overview of existing knowledge. The literature review covers the fundamentals and background of mergers, PMI and M&S. With the help of the literature review, the author carries out a critical survey of existing knowledge in order to identify deficiencies in literature about M&S merger integration. To close the deficiencies, the author defined requirements for a generic M&S integration model.

Based on the results of the literature review, the author develops the new M&S integration model. The author combines and details existing knowledge and approaches from different fields of research (e.g. M&A research, strategic alliances research, marketing research). The theories and methods for the creation of the model are deduced mainly from existing knowledge presented in management literature (deductive research). In addition, the author adds his personal experience gained in several international PMI projects to the new model. This part of the thesis contains the main research results of the thesis contributing new knowledge to the merger & PMI research area. The sources of information are merger integration and M&S specific literature.

In order to test the validity the developed M&S integration model, the author carried out 22 face-to-face interviews with merger experts in Germany. The majority of interviewees are marketing or sales managers, who were responsible to manage the integration of M&S in a merger. In total, 16 international companies have been involved in the study. As a data collection method, the author used a mixture between semi-structured and structured interviews. The collected data for the validation of the M&S integration model are qualitative and quantitative in nature. The author analysed the collected data in order to test the developed M&S integration model on its validity.

4.6 Scientific contribution to management methodology

The scientific contribution of the thesis to management methodology is the creation of new knowledge on how to integrate the M&S units of two companies within a horizontal merger. The newly created knowledge is closing the identified deficiencies in existing merger literature. The major deliverables of the thesis are the provision of

- A decision model, which supports M&S management to reach the best fitting strategic decisions within the M&S integration phase
- An generic M&S reference model, which outlines the core processes and IT systems and identifies interdependencies to other business areas
- A practice-oriented, comprehensive management approach for the integration of M&S strategy, business processes and IT systems. The model is a kind of procedural

roadmap and checklist for sales managers and CIOs who are in charge of the integration of the M&S area

- Change & Program management model Program which provides knowledge how to realise successfully a PMI program with focus on M&S specific requirements
- Critical success factors (CSF), that have to be considered during the post-merger integration and help to avoid mistakes

The created new knowledge is gained mainly through analysing and combining of existing knowledge and personal experience of the author.

5 GENERIC M&S BUSINESS REFERENCE MODEL

As we have seen in the literature review (see section 2.3.6), different generic M&S process models exist. Disadvantage of the reviewed process models is the low level of detail as well as the missing interface to the IT level. Thus, there is a need to develop a detailed M&S business reference model as basis for the M&S integration approach.

To facilitate the integration of two M&S units in a merger, a detailed generic M&S business reference model is required to provide an overview of major M&S functions, processes and IT systems. The developed M&S reference model is a kind of checklist, which aids to identify crucial M&S processes and systems to be considered during a merger and which supports the design of the future M&S business architecture. Furthermore, the M&S reference model describes interdependencies between different processes and between other business areas (e.g. production, finance).

Based on the M&S reference model, the author defines process clusters, which group interconnected M&S processes and systems. The clustering allows ranking the defined cluster according to its importance and optimal chronological order within the PMI phase and reduces the complexity of the M&S business architecture.

To develop the generic M&S reference model, the author used knowledge of existing M&S process models such as the M&S process models from Belz and Stender (see section 2.3.6). In total, the M&S reference model encompasses three different levels of consideration:

- M&S strategy
- M&S business processes
- M&S IT systems

At the strategy level, strategic decisions are made and organisational goals are determined. These strategic decisions are influenced by the market and concern the strategic business operations of an enterprise that is characterised by a product-market combination and which determines the output for the market. Planning then translates business goals into operative plans, which comprise the overall budget and the framework for operative processes. The operative plans are then broken down into specific steps and finally translated into M&S measures.

The process level contains M&S processes, which serve to convert these plans. In a final step, these are supported and driven by IT systems. The core processes are a link between the business strategy and the IT, which consists of several databanks and applications. On the one hand, they produce part of the market performance; on the

other hand, they call on deliverables from other processes, the so-called output. In order to support these processes with IT, tasks must be formulated which can then be translated into software functions.

The described interplay of strategy, business processes and IT systems is illustrated in Figure 23.

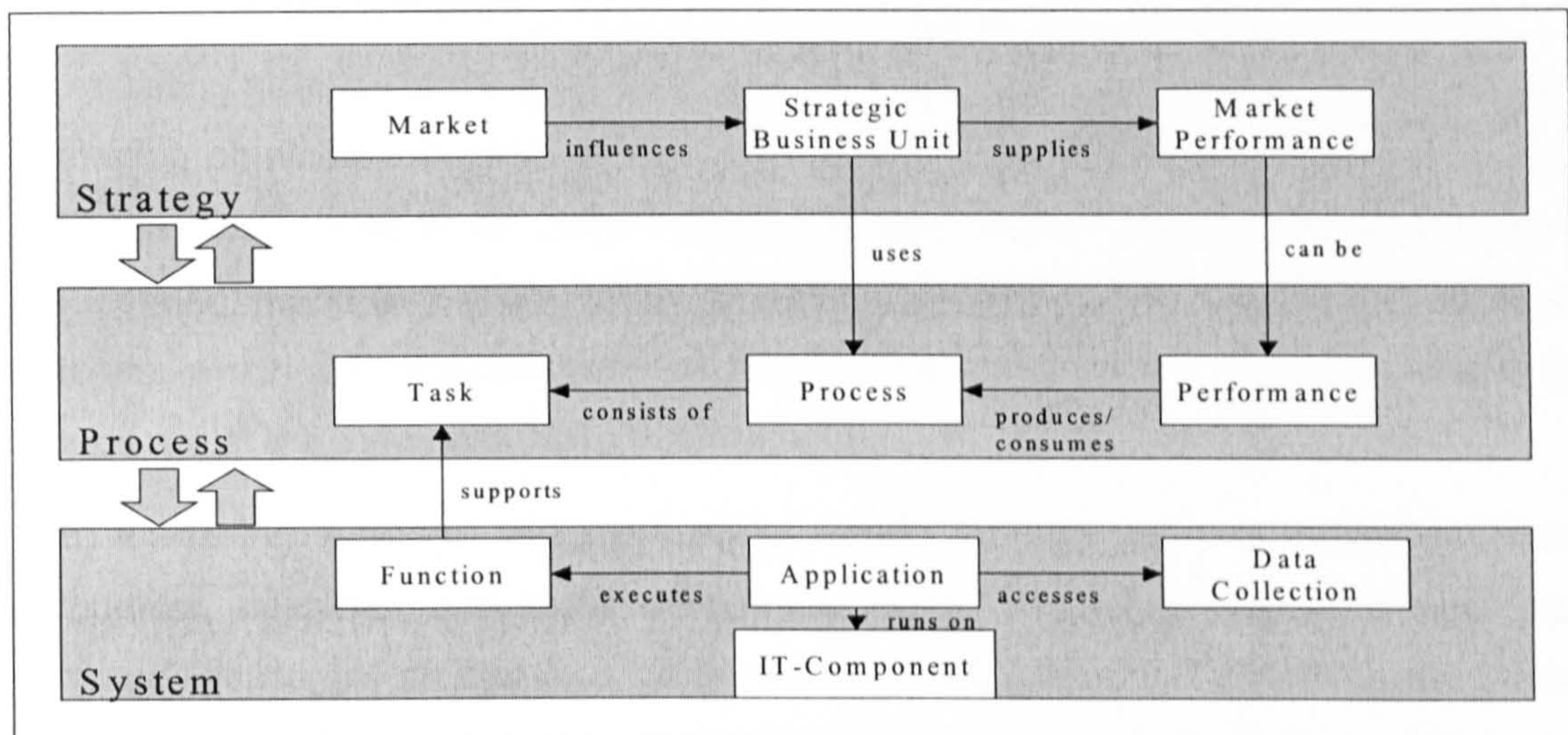


Figure 23: Three levels of consideration¹⁸⁶

The three defined levels form the framework for the M&S reference model and will be explained in detail in the following sections.

5.1 Reference model for M&S strategy

In management literature, various definitions of the term strategy exist.¹⁸⁷ In general, a strategy is the determination of long-term goals and its allocation of resources. The aim is to ensure long-term potential for success and to take into account competitors' reactions.¹⁸⁸

According to Andrews, a corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals. Furthermore, strategy and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organisation it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to

¹⁸⁶ Österle et al (2000), p. 81

¹⁸⁷ Further references about strategy see: Steiner (1979); Mintzberg (1994); Andrews (1980); Porter (1996)

¹⁸⁸ Köhler, R. (1993)

make to its shareholders, employees and customers.¹⁸⁹ Andrews also draws a distinction between "corporate strategy," which determines the businesses in which a company will compete, and "business strategy," which defines the basis of competition for a given business. In the M&S business area, the author distinguishes between a marketing strategy and a sales strategy. The strategies at the business level are derived from the corporate strategy and goals.

A marketing strategy is the marketing logic whereby a business unit hopes to achieve its marketing objectives. In other words, marketing strategy involves the logic behind what marketing tools need to be utilised and what plans need to be implemented to achieve the defined marketing goals. The marketing strategy encompasses the analysis of markets, which are potential business fields for the enterprise. Competitors and target groups are at the focus of these analyses.

The marketing strategy determines the sales strategy and is based on market, competitor, customer and sales channel analyses. The central issue is what market commodities, target groups and sales channels determine the organisation's presence on the market. The information gathered from different analyses form the basis for cultivation of the market, on which operative planning is based.¹⁹⁰

The sales strategy encompasses sales planning, sales management and sales monitoring.

Strategic sales planning is the selection of market and customer segments, the analysis of product sales potential, the selection of the best fitting sales system (direct or indirect sales, franchise system etc) and sales partners (sales subsidiaries, dealers, distributors, sales agents etc). In addition, sales planning includes the preparation of M&As and Joint Ventures as well as the allocation of financial resources.

Sales management covers steering of international sales projects, monitoring of sales partners, financing of sales subsidiaries, management of patents and licences and management of the international customer base.

Major tasks of sales monitoring are the reporting of sales figures, measurement of customer satisfaction, customer loyalty, sales success factors and consolidation of financial results.¹⁹¹

¹⁸⁹ Andrews (1980), p.18-19

¹⁹⁰ Becker (1998)

¹⁹¹ Belz (1999), p.122

5.2 Reference model for M&S processes

To develop the generic M&S reference model, the author used the knowledge of existing M&S process models such as the models from Belz and Stender (see section 2.3.6).¹⁹² According to the process model of Stender, M&S processes can be subdivided into four main phases:¹⁹³ The pre-sales phase, the sales phase, the order fulfilment phase and the after-sales phase. The author used the four phase structure as framework for his generic M&S process model (see Figure 24).

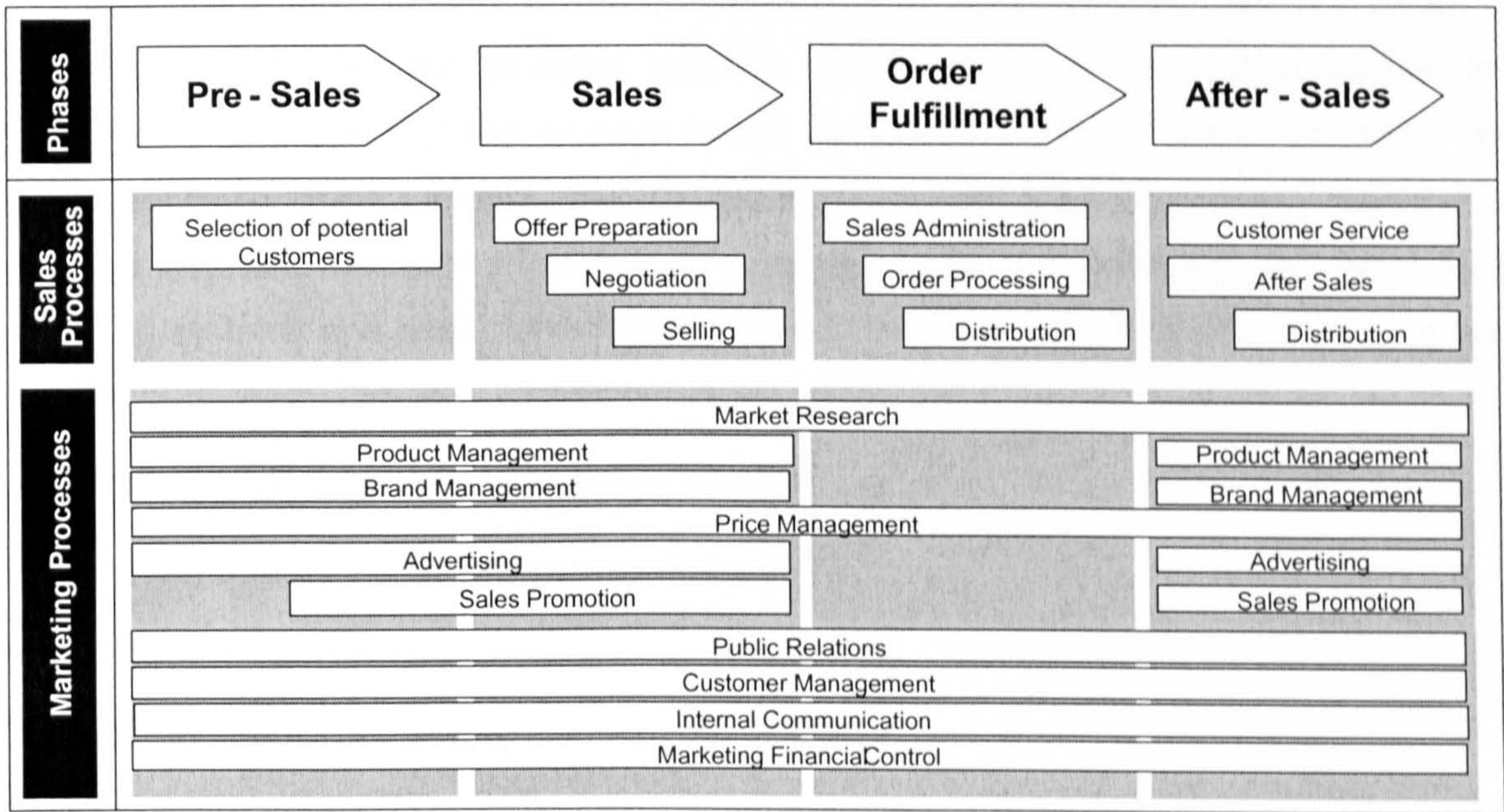


Figure 24: M&S process reference model¹⁹⁴

In the designed M&S process model, the author distinguishes between marketing and sales processes. The reason for the separation is that core sales processes such as selling, order processing or customer service follow a linear path and can be clearly assigned to one of the four M&S phases. In comparison to the sales processes, it is not possible to assign marketing processes to one of the defined M&S phases. Marketing processes can occur parallel in several M&S phases. Processes in the marketing area strongly adhere to the marketing mix, i.e. the instruments contained in the mix, such as product, price, distribution and communications policies.¹⁹⁵ The focus of marketing

¹⁹² Belz (1999); Stender et al (1998)

¹⁹³ Stender et al (1998), pp. 12; Österle et al (2000); Belz (1999)

¹⁹⁴ Diagram created by the author

¹⁹⁵ Diller (2001), p. 1002.

processes is primarily on market development in the pre-sales phase.¹⁹⁶ Advertising for example is required in the pre-sales phase as well as in the after-sales phase to market spare parts or customer service. Other marketing processes, such as public relations or market research occur throughout all phases. Marketing processes can be found in the majority of enterprises due to generally accepted process principles.

5.3 Reference model for M&S IT systems

The aim of the M&S business reference model is to combine three different layers of consideration, namely the strategy, process and IT layer. In the section before, the author created a generic M&S process model. In section 2.3.7, the author identified and described major M&S systems, which support the defined M&S processes. Based on a detailed literature research and personal experience, the author depicts the major M&S standard systems and applications that are used inside the M&S business area (see also Figure 25):¹⁹⁷

- Marketing management information system
- Customer relationship management systems
- Sales force information system
- Offer preparation systems
- Product information system
- Customer service support systems
- Database marketing systems

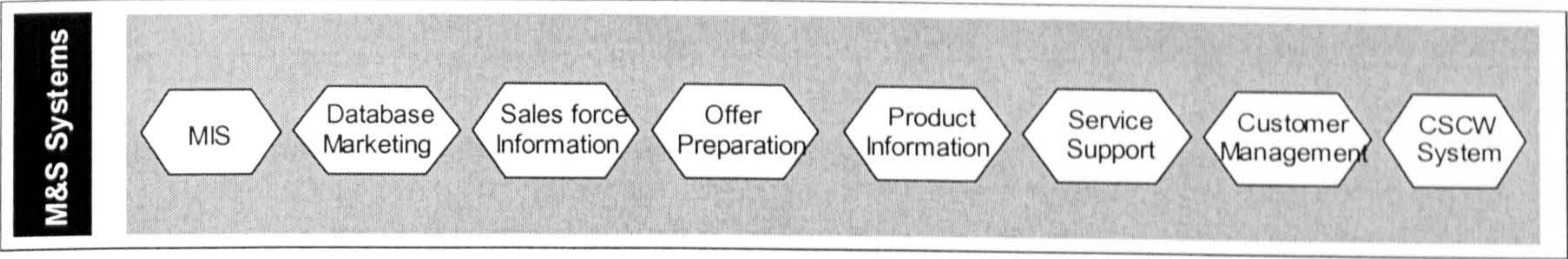


Figure 25: Major M&S IT systems

¹⁹⁶ Sommer (1996), pp.191

¹⁹⁷ See for example: Stender et al (1998), pp. 16; Stenz (1992), pp. 704; Link and Hildebrand (1993); Schwetz (1990), pp. 138; Fuchs-Kittowski and Gabriel (1998), pp. 6; Winkelmann (2000), p. 273; Hannig (1998), pp.84; Krumb (1999), p. 10; Leidig and Reisser (1997), pp.167

5.4 Integrated M&S business reference model

The aim of this chapter was to create a generic M&S reference model to offer the reader a detailed overview of the M&S business area. With the help of the generic model, the reader is able to identify the major M&S functions, processes and IT systems, which are relevant during the PMI phase. In Figure 26, the author integrates and combines the three M&S levels (strategy, process and IT) in one single diagram.

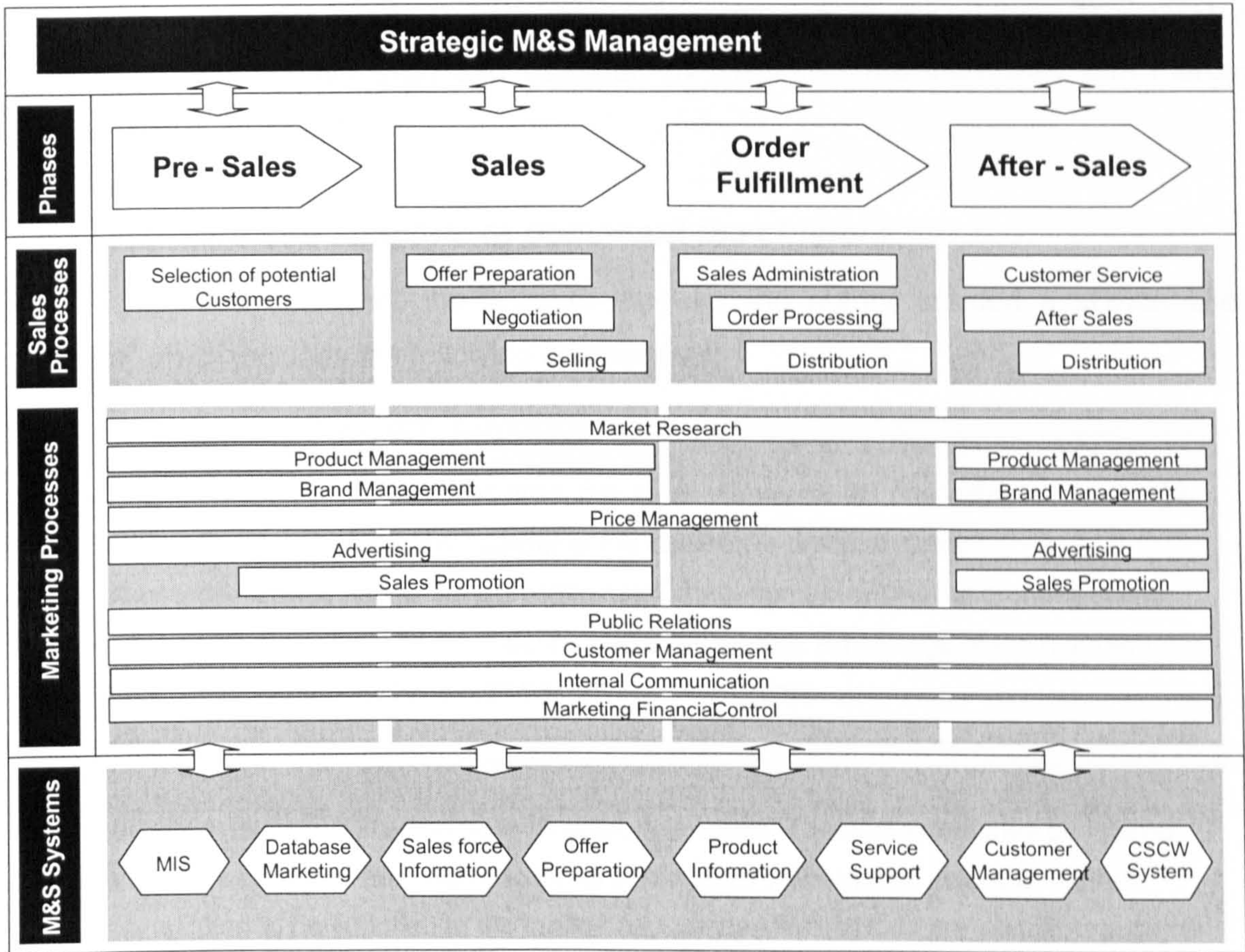


Figure 26: Overview of generic M&S reference model

5.5 Definition of generic M&S process clusters

5.5.1 Objectives and benefits of process clusters

The aim of this section is to group define so-called M&S process clusters. Each cluster comprises interlinked M&S processes and related IT systems. The benefit of the cluster method is that the complex business architecture in the M&S area can be significantly reduced to facilitate the PMI phase. Furthermore, it is much easier to identify and manage interdependencies between these clusters. The clustering enables a ranking of each cluster in terms of importance and chronological order to integrate the processes

during the PMI. In addition, process clusters enable the breakdown and structure of a complex PMI program into different projects. The author strongly recommends the application of the cluster approach to avoid integration at a too granular level. Identifying and definition of larger clusters of processes and related systems for use by the combined organisation is preferable to stringing together patchworks of small applications that were not designed to work together.

The content of the M&S clusters is based on literature review (see section 2.3.6 about generic M&S process models) and personal experience of the author. The created clusters and will be assessed and validated by means of the interviews with merger experts (see chapter 10).

5.5.2 Standardised template to document the clusters

To describe and document the process clusters, the author created a standardised template, which includes the following components:

Process numbering: xx_yy_zzz
First two digits (xx) define the business area, e.g. sales stands for 01, marketing stands for 02. Digit three and four (yy) indicate the number of the respective process cluster. 01_01 for instance stands for the core process sales management within the process cluster sales 01. Digit five, six and seven (zzz) define micro processes. Advantage of the numbering is a clear structure of the processes inside the M&S business area.
Process objectives:
Processes are established to serve specific customer needs. The customers may be internal customers such as another process or external customers. The process objective defines what value is going to be supplied to the customer. One can look at it as the whole purpose for which the organisation has put together this set of resources and activities. Process objectives need to be specific, measurable, attainable, realistic, and have a sense of time. Most organisations will have similar strategic management processes. However, their core business and resource management processes may differ significantly as they are shaped by the organisation’s strategic objectives and the related critical success factors.
Input:
The inputs to a process represent the elements, materials, resources, or information needed to complete the activities in the process. With the help of inputs, interfaces to other business areas or functions as well as interdependencies can be identified.

Description of (sub-) processes:
<p>In this section, the processes are described in detail. The sub-processes or activities are those actions that together produce the outputs of the process cluster.</p> <p>For some processes, arrows are omitted due to the non-sequential nature of the activities.</p>
Output:
<p>The outputs represent the result of the process. The result can be a product, deliverable, information or resource that is produced.</p>
Critical success factors:
<p>Critical success factors (CSF) are the prerequisites and areas of dependency for a process to be successful. CSFs may be inputs, parallel or supporting activities, or aspects of a business's philosophy or infrastructure necessary to ensure the proper delivery of the process.</p> <p>Within the integration of processes of two merging companies, specific CSFs have to be considered in the course of a PMI project.</p>
Key performance indicators:
<p>Key performance indicators (KPI) are quantitative measurements, both financial and non-financial, of the processes ability to meet its objectives and of the process performance.</p> <p>They are usually analysed through trend analyses within a company or benchmarking against a peer of the company or its industry. The listed KPI have to be relevant to the defined CSFs.</p>
Related IT systems:
<p>The systems are collections of resources designed to accomplish process objectives.</p> <p>Information systems produce reports containing operational, financial, and compliance-related information that make it possible to run and control the process.</p>
Interfaces to other business areas:
<p>Interfaces are connections to other process clusters within the field of M&S as well as to process clusters of other business areas (e.g. production, finance). Two different directions of interdependencies exist: Vertical interdependencies, defined as relationships between layers of consideration such as strategy, organisation, business processes and IT systems as well as horizontal interdependencies between business areas.</p>
Relevance of process cluster during the PMI:
<p>How important is it to integrate the process cluster and when? How complex will the integration of the process cluster and related IT systems be? What cost saving potential and synergies can be realized? What are the risks for the integration of this process cluster?</p>

Table 4: Standardised template for process clusters

5.5.3 Generic sales process clusters

Overall, the author formed five sales process clusters, which include interconnected core sales processes and supporting IT systems and applications. The clustered sales processes and systems are based on the developed generic M&S business reference model (see section 5.2 & section 5.3). The five generic sales process clusters have been listed and numbered in the following table:

Process cluster number (ID)	Name of sales process cluster	Including generic sales processes
PC 1_01_000	Selling	Selection of potential customers, offer preparation, negotiation, selling, sales financial control
PC 1_02_000	Order management	Sales administration, order processing
PC 1_03_000	Distribution	Distribution, logistics
PC 1_04_000	Service	Customer service, after sales

Table 5: Overview of major sales process clusters and including sales processes

The author described the identified generic sales process clusters in detail in the appendix (see Appendix A) using the defined standard template.

5.5.4 Generic marketing process clusters

Whereas sales processes are generally operational processes, which follow more or less a linear path, marketing processes have a strong strategic character due to their overall organisational function.¹⁹⁸ They do not follow a linear path, but rather coordinate and support sales processes. Altogether, the author formed six marketing process clusters, which encompass several interconnected core marketing processes and IT systems as defined in the developed generic M&S business reference model:¹⁹⁹

Process cluster number (ID)	Name of marketing process cluster	Including generic marketing processes
PC 2_01_000	Market research	Market research
PC 2_02_000	Product management	Product management
PC 2_03_000	Brand management	Brand management
PC 2_04_000	Price management	Price management
PC 2_05_000	Advertising	Advertising, sales promotion & public relations
PC 2_06_000	Customer management	Customer management

Table 6: Overview of major marketing process clusters and including marketing processes

¹⁹⁸ Töpfer and Wieselhuber (1986), pp.1

¹⁹⁹ Bruhn (1989), p. 71; Meffert (2000), pp. 327; Zerres (2000), p. 497; Winkelmann (2000); Schick (1995) p. 456

The author described the identified generic marketing process clusters in detail using the defined standard template. The marketing process cluster descriptions are also attached in the appendix (see Appendix B).

6 DECISION SUPPORT MODEL FOR M&S INTEGRATION

Combining two M&S units in a merger is a complex and risky task. The management is forced to make clear decisions in the area of M&S at different levels and under time pressure. Often, these decisions are based on an insufficient level of information. To reduce the complexity, the author developed a M&S decision model that facilitates the decision making process in the field of M&S during a PMI. The decision model aids M&S managers to

- be aware about required M&S integration decisions at different levels
- understand the interdependencies between the strategic M&S decisions
- make the right strategic decisions in the right chronological order
- find the best fitting M&S integration strategy

In the following, the author describes major decisions in the field of M&S that have to be made by the M&S management at the beginning of a PMI. Additionally, the author assesses relevant determining parameters, which influence the M&S decisions. Based on the defined M&S decisions and interdependencies, the author depicted three standard M&S integration strategies that outline different merger cases with recommended M&S integration strategies.

6.1 Summary of major M&S integration decisions in a merger

Based on a detailed literature analysis and observations of mergers in practice, the author identified the most relevant strategic decisions at different levels in the field of M&S. The author reveals the interdependencies between the different M&S decisions as well as the optimal timing and chronological order of each decision.

6.1.1 *Decision on the M&S integration goal*

Companies merge or acquire other companies for a variety of reasons: To acquire new products or customers, to enhance or expand distribution channels, to enter a new market, or to acquire new technology. Furthermore, each company has a vision of how the two companies will fit together. Will the acquiring company use the distribution capability of the acquired company to increase its customer base? How will the acquiring company leverage the products and customers from the acquired company to increase

the sales of the merged companies?²⁰⁰ As explained in section 2.1.3, various merger goals at the corporate level exist in M&A literature. Often, in practice, the corporate merger goals are defined by the board and have to be reached during the PMI. Based on the given corporate merger goals, each single business area must derive specific integration goals that support the set merger targets. In the M&S area, two main integration goals are discussed in M&A literature and observed in practice, namely cost reduction and improve market development.²⁰¹ The M&S specific integration goal “improvement of market development” can be divided into “increase of market share in existing markets” and “increase of market volume in new market regions”. The decision concerning the M&S integration goal determines all subsequent decisions in the field of M&S. If the management decides to focus mainly on reducing M&S costs, the marketing strategy is determined to a certain degree. In this case, the marketing mix (product lines, brands, prices etc), the M&S organisations and processes of both companies will be consolidated as much as possible in order to realise synergies of scale and to reduce M&S costs. If the improvement of the market development is the core motive of the merger, the management will focus more on combining the strengths of both companies in the field of M&S.

Based on the two major M&S integration goals, the author has defined three standard M&S integration strategies, which will be described in detail in section 6.3:

- Cost-oriented M&S integration strategy
- Regional-oriented M&S integration strategy
- Market share-oriented M&S integration strategy

6.1.2 Decision on the future marketing strategy

The way, how both merging companies will harmonise their marketing strategies in the future is one of the major decisions of the M&S management. Certainly, this decision is strongly interlinked with the decision on the M&S integration goal. To be able to define a new marketing strategy, a set of decisions has to be made. Far-reaching decisions regarding the new product portfolios and brands must be made as well as on the choice of markets and the desired differentiation to the competition. In detail, the following decisions at the marketing strategy level have to be made:

a) Decision on future marketing goals

²⁰⁰ Dallas (2001), p.1

²⁰¹ Reinicke (2000), pp. 66

- b) Decision on future product & service portfolio
- c) Decision on future brands
- d) Decision on future pricing policy

a) Decision on future marketing goals

Depending on the agreed decision on the target M&S integration goal, the M&S management has to define the target marketing goals for the merged company. Marketing goals are for example economic goals such as sales figures, earnings, turnover, profitability or contribution margin, which are interlinked with the overall financial goals at the corporate level. In addition, the management needs to define the target market share in core market regions as an important strategic marketing goal.²⁰² According to Meffert, it is essential to define marketing goals in form of KPIs, which can be measured on a regular basis. Additional relevant marketing goals to be defined are the future market position of the merged company, the desired differentiation to the competitors, the customer satisfaction and brand recognition.²⁰³

b) Decision on future product & service portfolio

The decision about harmonising the product & service portfolio is the major aspect in relation to the new marketing strategy. The management has to decide how to combine two formerly separate product lines. In horizontal mergers, there are invariably product line overlaps that require determining which goods and services will be supported in the newly merged company. Even in vertical mergers, there are situations where limited monetary and human resources will preclude management from supporting every product and service the combining companies offered prior to the transaction. A disciplined approach is necessary to make sound product and service line decisions relative to integrating the merging companies' offerings. Moreover, this approach must be based on evaluating the critical considerations of product management, such as branding strategies, pricing, promotion, and distribution.²⁰⁴ In general, four alternative options exist. The M&S management has the choice to consolidate both product programs completely one under one umbrella brand name or to consolidate both product programs

²⁰² Meffert (2000), p. 74

²⁰³ Meffert (2000) p. 75

²⁰⁴ Clemente et al (1998), p. 16

with own brands under one integrated company. Additional alternative options could be to offer two differentiated product programs with own brands under one integrated company or to offer two relatively similar product ranges under two different brand names and with two separate external sales organisations.²⁰⁵ Each option can have advantages and disadvantages. Product portfolio consolidation only makes sense, when the benefits and cost savings are higher than the expected effects of turnover losses. The decision on the future product portfolio depends on the agreed M&S integration goal and on additional determining factors such as degree of overlap of product programs or specific market conditions.

In addition, the customer service has to be modified according to the selected product portfolio strategy. The M&S management must decide how to combine the customer service and value added services of both companies and which service standards are valid in the future.²⁰⁶

c) Decision on brands:

The integration of the merging companies' brands - as one of the most important company assets – is widely neglected in today's management of M&As.²⁰⁷ Merging two companies requires decision on brands at the corporate level (new corporate brand name) and at the product level (product and service brands).

The objective of brand integration at the corporate level is to define a new corporate brand name that fits to the new merged company and express the new global strategy. The management can choose between three different corporate brand integration strategies:²⁰⁸

- Domination strategy: Decision for one corporate brand name
- New brand creation strategy: Creation of a new corporate brand
- Hybrid brand strategy: Combination of two corporate brands

Domination strategy means selection one of both brands as the future corporate brand of the merged company and complete elimination of the other corporate brand. Reasons for the domination strategy are often the higher brand value of one corporate brand. Often,

²⁰⁵ Reinicke (2000)

²⁰⁶ Homburg, Günther, Faßnacht (2000)

²⁰⁷ Brockdorff and Kernstock (2001), p. 59

²⁰⁸ Brockdorff and Kernstock (2001), pp 56

this is the case for mergers of un-equals, where one company dominates or acquires the other company. One example is the merger between Deutscher Bank and Bankers Trust, where the brand Bankers Trust was completely removed from the market.²⁰⁹

New brand creation strategy means the creation of a complete new corporate brand name and delete the former corporate brands of both merging companies. This decision makes sense when a new beginning should be demonstrated or a decision between both merging companies concerning the future corporate brand can't be reached. Often this option is selected when the brand names are damaged or not useable in new markets. Example for this brand strategy is the merger between Höchst and Rhone-Poulenc. The management decided to name the newly formed company Aventis.

Hybrid brand strategy means the combination of both corporate brands into one to benefit from the brand value of both brands. Good example for this strategy is the combined new corporate brand name DaimlerChrysler. This strategic option is recommended for mergers of equals and / or horizontal mergers between former competitors. Advantage of this strategy is the relatively easy decision making process and implementation. Often, in merger practice, this option is used in the first phase of a merger to avoid resistance of the employees and irritation of customers. Later on, another option can be selected.

In contrast to the decisions related to the corporate brand integration are the decisions at the product brand level. The task of the management is to integrate all product brands of both merging companies into one integrated brand portfolio. The decision on product brands is interdependent of the decisions about the future product portfolio. The M&S management has to decide which brands will survive and which brands will be eliminated. Thereby, the aim is to realise synergies and to avoid cannibalisation effects. Also the so-called "soft facts" like product image, risks of substitutions, features and functions of certain products and economic cycles have to be considered. In merger literature, the following product brand integration strategies have emerged:²¹⁰

- Retain existing product brands
- Optimise new product brand portfolio
- Reduce the number of product brands
- Enlarge the product brand portfolio

²⁰⁹ Brockdorff and Kernstock (2001), pp. 57

²¹⁰ Brockdorff and Kernstock (2001), p. 58

Retain existing product brands means to offer same brands to the customers as before the merger. The option is recommended, when both merging companies have strong product brands or the product portfolios are complementary to a certain degree. This is often the case in vertical or conglomerate mergers. Often, companies follow this strategy to avoid customer irritation. The merger goal is to reach a broader brand coverage as well as a stronger brand power. Examples are the brands Mercedes Benz and Chrysler. The aim of the management was to avoid mixing both brands in the markets.²¹¹

Optimisation of the product portfolio means to retain the majority of brands but to adapt them to the new strategy of the merged company. Motivation is to realise synergies and to cover a broader market. Good example for the realisation of synergies is the so-called platform strategy of Volkswagen with product brands like Seat, VW or Skoda. It is not easy to differentiate the brands in the market and the danger of cannibalisation exists.²¹²

Reduce the number of product brands by eliminating one or several brands is required if the brand image does no longer fit to the new integrated brand portfolio and global strategy of the merged company. Reasons for choosing this option are also low brand value or limited future market potential. In case of DaimlerChrysler, the management decided to eliminate the brand Plymouth from the product brand portfolio.

Enlargement of product brand portfolio includes the creation of one or more additional product brands. This can be a good option when no strong brand is available or a new product portfolio has been established, which does not fit to the existing brands. This option is recommended if both merging companies have complementary products & services, which will be combined to a new product portfolio. Example is EADS and the creation of the new Airbus brand.²¹³

d) Decision on pricing:

Part of the new marketing strategy is the definition of the future price policy. Pricing is a flexible and fast instrument to influence turnover and sales figures. Furthermore, price reductions and therefore benefits are quickly visible to customers. The management needs to decide how to harmonise prices, margins, discounts and payment conditions in order to support the integration measures of product portfolios and brands in the

²¹¹ Neubauer (1998), p. 119

²¹² Rother (1999), p. 68

²¹³ Brockdorff and Kernstock (2001), p. 58

markets.²¹⁴ Defining the future pricing policy includes decisions on direct pricing (e.g. fixing of prices and recommended retail prices), indirect pricing (e.g. fixing of margins, discounts, terms of payment/delivery, etc), strategic price positioning and price differentiation.²¹⁵ Pricing strategies are based on many factors. In the short term following a merger, however, pricing changes generally come because cost and / or demand have changed. If a merger changes the costs of making a product or changes the elasticity of demand for a product, a company needs to adjust its prices accordingly. There is no rule that says a company cannot have more than one pricing strategy. In a merger between a commodity business and a premium brand business, M&S management is bound to have different pricing strategies. Ideally, a merger should not change the company's pricing strategy to any significant group of customers unless it is to improve quality and / or lower price, giving a net positive result to customers. Even then, a message of change should be communicated with care. The danger of losing customers due to slight changes of prices is high. If the merger is between companies that sell essentially the same products and services using different pricing strategies, there will be no room for two pricing strategies.²¹⁶

6.1.3 Decision on the future sales strategy

The management needs to decide how to harmonise both sales strategies in the future. Major decisions in the sales area covers the definition of future sales channels (e.g. key account management, direct sales outlets, dealer networks, franchise systems), sales networks as well as sales partners (e.g. wholesale, dealers, agents, distributors, strategic alliances). One of the major decisions is to decide whether sales forces and key account management should be consolidated, whether they are to act in concert and in coordination or to develop markets separately.²¹⁷ Furthermore, the management needs to decide how to integrate distribution, logistics and service functions in the future.

6.1.4 Decision on the future M&S organisation and workforce

For the newly merged company, it is important to support the desired new marketing and sales strategy organisationally and operationally to create the necessary structures to achieve the defined M&S integration goals. The decisions reached on the M&S strategy

²¹⁴ Homburg et al (2000), pp. 27

²¹⁵ Homburg et al (2000), pp. 27

²¹⁶ Lajoux (1998), pp. 293

²¹⁷ Lajoux (1998), pp. 102

directly influence the decisions at the organisational level. If the management decides to completely consolidate the product lines, brands and sales networks of both merging companies, the consequence is that the M&S organisation (sales forces, sales back office, customer service marketing departments etc) should be integrated as far as possible. Integrating the sales force of both merging companies can achieve cost savings in sales force training, development and salaries. In addition, a single sales force for multiple products & services enables more efficient cross-selling, which can be a great benefit for the customers. Also, having one sales force can economise the communication of the corporate vision and strategic goals to the sales people.²¹⁸ The feasibility to merge sales forces depends on the type of products, regions and industries. Computer technology, robotics and software capabilities have added complexity to many industrial products today. Sales skills are generally transferable, but product specific knowledge is not.²¹⁹ A sales force mismatch can be a cause for poor PMI performance. Sales skills are generally transferable, but product specific knowledge is not. The challenge is to reduce costs without a proportional loss in sales volume.

6.1.5 Decision on the future M&S business architecture

It is clear that decisions at the strategic and organisational level have impact on the design of the future M&S business architecture including M&S processes and IT systems. If the declared M&S integration goal is to save costs in the field of M&S, the strategy of the management is to integrate the M&S strategies, marketing mix and organisations as far as possible. In this case, it is required to integrate M&S processes and IT systems as far as possible. If the management aims to improve the market development and market position, the M&S strategies and organisations will be partially integrated. Then, only selected M&S processes and systems need to be integrated or interconnected.

Marketing core processes (e.g. marketing planning, pricing, branding, advertising) usually have no direct interface to customers. Marketing staff, who are involved in the marketing processes require profound product and market knowledge to be able to apply marketing instruments in an effective way. The possibility to integrate marketing functions and to bundle marketing expertise depends on the similarity of the offered products and on the degree of regional overlap in the markets. If product program and/or regional market presence are similar, it can be the best strategy to integrate the marketing

²¹⁸ Quelch (1995), pp.13

²¹⁹ Blumenthal (1996), pp. 26

processes in order to realise synergies, know-how transfer and cost savings. Another factor is the complexity of the market development (e.g. specific market conditions, high customer requirements). If both merging companies have inhomogeneous product programs and operate in different market regions, it is better to keep the marketing functions separate. Nevertheless, independent from the selected degree of integration, the exchange of marketing know-how and specialists is always a success factor.²²⁰

Sales processes (e.g. selling, customer management, order fulfilment) mainly have direct interfaces to customers. The possibility to combine sales processes depends on the similarity of products, target customer segments and regional allocation as well as on the type of sales channels.²²¹ In addition, the motivation of the sales people with the new products plays a significant role. The danger is that sales people are not motivated to sell additional products.²²² In the field of sales administration, it is easier to integrate processes because the performance does not depend on personal issues.

In the area of distribution, the M&S management needs to decide how to integrate logistics and distribution functions. For this purpose, different strategic aspects such as 24 hours delivery service or service quality must be taken into consideration.²²³ Additionally, characteristics of the current distribution channels and the strategic relevance of logistics as differentiator against competitors have to be considered.²²⁴ The management must be aware that these functions are often outsourced to external service providers.²²⁵

The decision how to integrate the M&S IT landscapes of both merging companies is mainly dependent on the defined integration goals and the desired degree of process integration. It is important that the management determines the IT integration strategy at an early stage of the merger.

6.2 Analysis of determining influence factors

After the major M&S decisions and interdependencies have been described, the author aims to identify core determining factors, which have impact on the selection of the best

²²⁰ Köhler (1992)

²²¹ Alewell (1998), column 32

²²² For further references about sales people motivation see: Schanz (1993)

²²³ Pfohl (1993), column 2624

²²⁴ Best and Seger (1989), p.49

²²⁵ Köhler (1992), column 51

fitting M&S integration strategy in a PMI. Based on a literature research and personal experience, the author identified the following determining parameters as decisive for the M&S integration:²²⁶

- Similarity of customer segments
- Similarity of sales channels
- Similarity of regional focus
- Similarity of product lines

In a merger between two companies, which both concentrate on *similar customer segments*, the merger provides new opportunities to access new market regions or to intensify the market development in the core market by operating with additional sales channels. The benefit of using new sales channels is to increase market shares in competitive core markets. If the target customer segments are different, additional sales channels in overlapping market regions offer no strategic value.

In contrast to this, the focus of regional expansion is to enter new market regions to increase the market volume (turnover). It is quite obvious that these two options have different integration requirements.

The determining parameter *similarity of product lines* has different aspects, which have to be considered more in detail: Similar product programs are normally sold by means of comparable sales channels. If the offered product ranges of both merging companies overlap to a great degree, one option for the new company is to consolidate both product programs to one. Then, the existing sales forces and sales channels can be integrated to save costs and to improve the utilisation of existing sales channel capacity. Another option is to keep the product programs separate and to optimise the product & service portfolios. This can be done by supplementary product programs, so that after the PMI, the merged company can offer enlarged product & service offerings to the customers. The question, which has to be answered is to assess whether to market the products with one combined sales force or with two independent sales forces. The decision mainly depends on the similarity and technical complexity of the products. In case of technically complex products, sales people are not able to market two product lines at the same time.

Additional influence factors are the company size, brand values, the financial situation and the current market situation, in which both merging companies operate.

²²⁶ See for example: Gerpott (1993), p. 41

6.3 Definition of standard strategies for M&S integration

Based on the described M&S merger integration goals and strategic interdependent M&S decisions, the author develops different standard strategies to integrate two M&S units in a merger. The standard strategies support the management to make the right strategic decision in the field of M&S.

As described before, the major M&S integration goals are to reduce M&S costs and to improve market development. The goal to improve market development can be additionally divided into two sub goals, namely to increase market development and to increase the regional market coverage. The defined integration goals describe a target or desired outcome once integration is completed. Therefore, M&S integration goals pursued in a merger must be understood as key requirements for the whole integration process at all levels. Once the M&S integration goal is defined, other M&S related strategic decisions are predetermined to a certain degree. The author defined three standard strategies for M&S integration according to the defined M&S integration goals:

- Cost-oriented M&S integration strategy
- Regional-oriented M&S integration strategy
- Market share-oriented M&S integration strategy

The author identified the two most relevant determining factors to facilitate the selection of the best fitting M&S integration strategy.

First dimension is the similarity of existing sales channels. If both merging companies have high overlapping sales channels, this also implies that both companies have comparable sales strategies and sales systems. The author differentiates between high, medium and low similarity of sales channels. Different sales channels provide the opportunity to increase the market share in existing market regions.

Second dimension is the degree of regional overlap. In case of a different regional focus, both merging companies operate in different core markets. Often, companies with different regional focus merge in order to get access to new markets and to expand the regional market presence.

By means of the selected two core dimensions, the author developed the following matrix (Figure 27) to classify and select the appropriate standard M&S integration strategies.

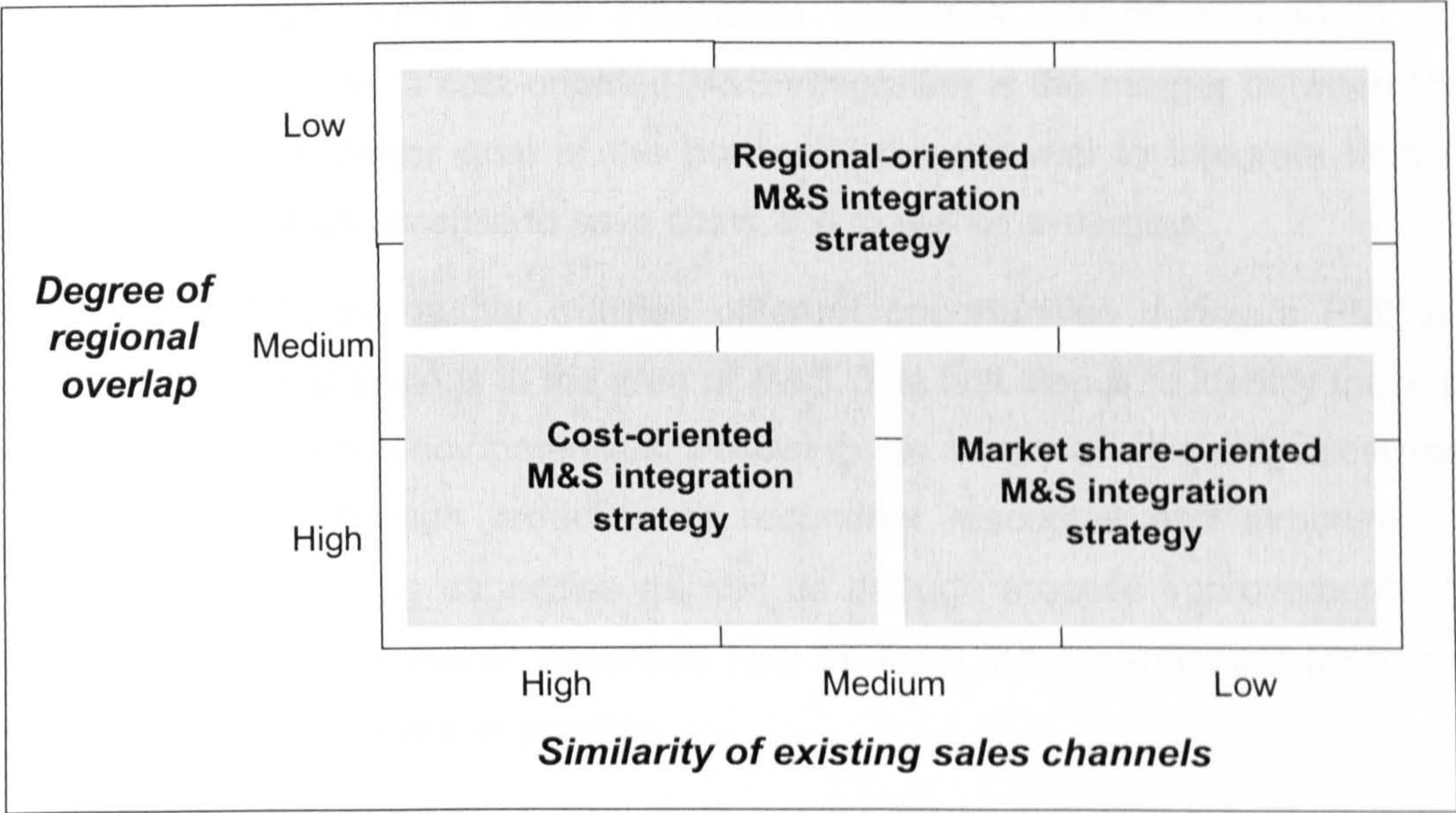


Figure 27: Matrix to select the appropriate M&S integration strategy

In the following section, the author outlines the identified M&S integration strategies and defines the specific profile and situation of the merger case. It is clear that the applicability of the standard strategies is limited in merger practice. In the real world, the M&S related decisions are influenced by more factors than defined in the decision model.

6.3.1 Standard strategy 1: Cost-oriented M&S integration

Numerous companies merge to strengthen their current market position by achieving extensive cost reductions. If the corporate merger goal is to reduce costs, the M&S integration goal is predetermined to a certain degree. Reducing costs in the field of M&S means to integrate both M&S units as far as possible. Integrating M&S strategies, market instruments, product & service portfolios, M&S organisations and business architecture offers a great opportunity to realise synergies and cost savings. If both merging companies are active in the same markets, address similar customer segments with comparable products, the author recommends the cost-oriented M&S integration strategy.

<div>Standard Strategy:</div> <div>Criteria:</div>	Cost-oriented M&S integration strategy
Major goal:	Reduction of M&S costs
Subordinated goals:	Defence of current market position
Type of synergy:	Reducing / consolidation of M&S resources
Product range:	High degree of overlap
Regional focus:	High degree of overlap
Customer segments:	High degree of overlap
Sales channels:	High degree of overlap

Table 7: Profile of the cost-oriented M&S integration strategy

In practice, cost-oriented M&S integration strategies are often used in horizontal mergers. Example for a cost-oriented M&S integration is the merger between Hypobank and Vereinsbank. Major goal of the horizontal merger was to integrate both financial institutions as far as possible to save costs and to realise synergies.

In section 2.3.3, the author outlines different opportunities during a PMI to realise synergies and cost savings in the area of M&S. The first step is to identify these potential cost saving and efficiency potentials. Following the theory of efficiency, cost reductions can be realised through reduction of redundant resources and structures, through optimisation of existing capacities as well as through process improvements.²²⁷ In the following section, the author describes how to apply the cost-oriented M&S integration strategy at different levels in practice.

If the major M&S integration goal is to reduce costs, the scope to design the future marketing strategy is limited. Mainly the decisions regarding the future marketing mix including the product lines, brands and prices of the newly merged company are predetermined to a certain extent.²²⁸ One attribute of a horizontal merger is the high degree of overlap of both product lines. To reduce M&S costs one feasible strategic option is to consolidate all products and services to one integrated portfolio. The integration of both product lines includes also the harmonisation of value added services (financing, leasing, etc), customer service, quality standards, product designs and packing. In this context, often less profitable products, product variants and services are phased out. Due to the consolidation and simplification of the product and service range, cost savings can be realized through the reduction of complexity in the field of production and distribution. However, negative cannibalisation effects and a decrease of turnover should be avoided. The suggested product consolidation only makes sense, when the achieved cost savings are higher than the expected effects of turnover losses. In addition, the customer service has to be adapted according to the selected product portfolio strategy. The management must decide, which service standards are valid in the new corporate company.²²⁹ Additionally, another important step is the harmonisation of the warranty conditions and the harmonisation of the service prices.

The cost-oriented M&S integration strategy also impacts the future corporate brand name of the newly merged company. Options are to select one corporate brand and to delete the corporate brand name of the other company or to combine both corporate brand

²²⁷ Paprottka (1996), pp. 82

²²⁸ Reinicke (2001), p. 72-73

²²⁹ Homburg, Günther and Faßnacht (2000)

names (e.g. Daimler-Chrysler, Hypovereinsbank).²³⁰ Additional option is to select the corporate brand name of one company and to add an endorsement of the corporate brand name of the other company. Concerning corporate and product branding, different options exist within the frame of a cost-oriented M&S integration. The newly created product portfolio can be marketed under one umbrella brand name or the management selects the strongest brands and eliminates the others (survival of the best brands).²³¹ Also the so-called “soft facts” like product image, brand awareness, economic cycles and risks of substitutions should be considered.

In the case of full consolidation of the product lines, the complete harmonisation of prices is recommended including the adaptation of the price condition system, payment conditions and discount policy.

If the major M&S integration goal is to save costs and the management decided to integrate the marketing mix as far as possible, the scope of the future sales strategy is predetermined to a certain extent. In the sales area, the management must decide how to combine the existing sales channels and sales networks. In the case of a cost-oriented M&S integration, the aim is to combine sales channels in order to improve the capacity utilisation. Sales costs are the predominant selection criteria for mergers focussing on massive cost reductions. Sales costs from the manufacturer's perspective depend on the number of sales levels between manufacturer and end customer. The most expensive sales approach is the so-called direct sales approach with direct sales channels to the customer without any intermediate retailers or dealers. Therefore, it makes sense either to integrate two direct sales channels or to integrate two indirect multilevel sales channels. This enables the concentration and consolidation of all resources, which are in charge of the support and development of the sales channel.²³² Economies of scale are also realisable regarding the integration of direct sales channels. Through the consolidation and centralisation of communication instruments, the intensity, efficiency and frequency of merged communication activities can be increased and cost savings can be realized.²³³

To integrate product portfolios, brands and sales channels, both merging M&S organisations (sales forces, sales back office, customer service, marketing departments etc) should be consolidated as far as possible. One of the most crucial issues is the

²³⁰ Gocke (1997), p. 62

²³¹ Homburg et al (2000), p.24-27

²³² Meffert (2000)

²³³ Reinicke (2001), p. 74-76

decision whether to combine the sales forces or to operate with two separate sales organisations. As described before, integrating the sales force of both merging companies can achieve cost savings in sales force training, development and salary. In addition, a combined sales force for multiple products & services enables more efficient cross selling and facilitates the communication of the new strategy.²³⁴ The feasibility to combine two sales forces depends on the type of products, regions and industries. Sales skills are generally transferable, but product specific knowledge is not. In case of technical, complex products and services, an integration of both sales forces makes no sense. Integrating the sales forces of two merging companies does not mean that one entire sales force can be closed. This is only possible if one of the sales teams is able to take-over the sales business of the other sales team without losing customers or decreasing sales figures. Such a transaction requires a high amount of free capacity within the remaining sales force to overtake the sales business of the other sales force. This is usually not the case in practice, so that the integration of two sales forces leads only to a partial staff reduction and reallocation of sales staff.

The same effect is expected for the integration of sales infrastructure such as sales offices, buildings and sales IT systems. Within the sales business area, sales forces, technical service, consulting and the regional key account management are the most cost- and staff intensive fields. In the case of high overlaps in terms of geographical sales regions, customer segments and sales channels, the following cost reductions can be achieved:²³⁵

- Staff reduction through the integration of sales forces
- Shutdown of direct sales outlets or company owned dealerships
- Integration of the regional sales management and regional sales headquarters
- Consolidation of sales administration, customer service and call centres
- Combination of marketing departments and activities

In practice, sales administration is also a cost intensive area within the sales unit. One example of cost savings is the integration of order processing or invoicing, if processes and IT systems are comparable. In addition, through the integration of national sales management structures, high cost saving potentials are realisable. One sales

²³⁴ Quelch (1995), pp.13

²³⁵ Reinicke (2001), p. 76-77

management team can supervise all internal sales functions such as sales planning, steering & financial control.²³⁶

If the M&S integration goal is to save costs by integrating both M&S units, the recommended strategy at the operational level is to combine both M&S business architectures as far as possible. The degree of integration at the operational level depends on the compatibility and performance of M&S process and system in both merging companies.

6.3.2 Standard strategy 2: Regional-oriented M&S integration strategy

In contrast to the cost-oriented integration, the primary goal of a regional-oriented integration is to increase turnover by expanding geographical market coverage in new regions. Additional goals are to acquire new customers in new market regions, to overcome market entry barriers as well as to enter new markets with only limited additional costs in proportion to the achieved benefits.²³⁷ Therefore, the most relevant prerequisite to apply the regional-oriented M&S integration strategy is that both merging companies focus on different market regions (see Table 8).

Criteria:	Standard Strategy:	Regional-oriented M&S integration strategy
Major goal:		Increase of turnover
Subordinated goals:		Access to new markets & expansion of markets
Type of synergy:		Transfer / exchange of resources
Product range:		High / medium degree of overlap
Regional focus:		Low degree of overlap (different regional focus)
Customer segments:		High / medium degree of overlap
Sales channels:		High degree of overlap

Table 8: Profile of the regional-oriented M&S integration strategy

The major source of synergy in regional-oriented mergers is the exchange of valuable M&S resources (e.g. market know-how, customer data, marketing specialists, access to sales channels). Example for a regional-oriented integration is the merger between Daimler-Benz and Chrysler, where the aim was the broadening of sales regions in the U.S.A. and Europe. In the following section, the author outlines how to apply the regional-oriented strategy in practice:

To expand the regional market presence with the help of a merger requires that one of both companies is present in the desired market region. Then, it is easier for the merged company to enter the market by exchanging of market expertise (e.g. country-specific

²³⁶ Reinicke (2001), p. 76-77

²³⁷ Schwamborn (1994), p. 107

differences) and by using of existing relationships to local customers, sales partners and public authorities in the specific market region.

The decision how to harmonise the current market strategy and marketing mix depends mainly on the degree of overlap in product offerings, regional focus and similarity of sales channels. The author identified two different strategic options:

- First option is to combine both product programs to one and to market it with two separate sales organisations and channels in different market regions
- Second option is to market two separate product programs under one company name and combined / integrated sales organisation

First option is recommended if a high overlap in product programs and sales channels exists and the regional presence of both merging companies is different. The strategy is to integrate both overlapping product & service programs with focus to complement the customer value. In case of different core markets of both merging companies and similar types of sales channel, it makes sense to market the combined product range with two separate sales organisations. In that case, the existing resources and sales channels, which operate in different core markets can be used to market the same product portfolio. Although, the sales organisations are running separately, it is recommended to harmonise both M&S strategies in order to coordinate the market development. Both sales forces can be supervised by one unified sales management, which makes sure that M&S resources and know-how are exchanged. In addition, the joint management can solve conflicts between both sales forces. This type of integration is comparable to a regional expansion through hiring of new sales staff. Furthermore, the optimised and supplemented product & service range is a good opportunity to increase sales volume with existing and new customers. The internal sales administration and back office functions can be physically merged in one organisation if no direct contacts to customers exist. Modern technologies applied in, for instance, call centres allow to integrate physically customer service functions. Customers have the impression that two separate call centres exist. The integration of internal sales functions increases the capacity utilisation and reduces costs. Additionally, the integration of distribution and logistics functions can be realised.

The second option is recommended, if both merging companies operate in different market regions with different types of sales channels. In that specific case, the strategy is to market two separate product programs under one company name. Then, the commercialisation of the two product ranges is managed by a combined or completely integrated sales organisation. Reason for this is the fact that different types of sales channels are used in both merging sales organisations and therefore the products

require different sales approaches. One advantage of this option is the opportunity to realise cross-selling potentials, when two product ranges are sold by one sales force. Due to the different regional market presence of both merging companies, no danger of the two addressing the same customers will exist.

6.3.3 Standard strategy 3: Market share-oriented M&S integration strategy

Many companies merge to increase the market share. But increasing the market share does not mean to simply add the market share of company A to that of company B.²³⁸ If the principal merger goal at the corporate level is to increase the market share, the dominating integration goal in the field of M&S is to intensify the market development. Intensifying the market development means to optimise and to differentiate the current product portfolios as well as to acquire additional sales channels. The market share oriented integration strategy is recommended, if both companies offer similar products in same market regions but with different (supplementary) sales channels (see Table 9).

Criteria:\nStandard Strategy:	Market share-oriented M&S integration strategy
Major goal:	Increase of market share through sales channel optimisation
Subordinated goals:	Improve market position, differentiation
Type of synergy:	New sales channels, higher utilisation of existing sales channels
Product range:	High / medium degree of overlap
Regional focus:	High / medium degree of overlap
Customer segments:	High / medium degree of overlap
Sales channels:	Medium / low degree of overlap (supplementary sales channels)

Table 9: Profile of the market share-oriented M&S integration strategy

The merging companies can increase the market share in core markets through intensifying business with existing customers or through winning new customers. Appropriate measures are to differentiate market offerings or to work a market with additional sales channels. The market share-oriented M&S integration focuses on the completion and combining of resources, functions and structures in order to realise economies of scope. Core competencies, which allow a certain differentiation in the market, have to be exchanged. Such resources are for instance profitable sales channels, complementary products, high-end brand names or value-added services.

The consequence of this kind of a merger is a differentiated and partial integration of the M&S units. In the centre is the integration of M&S strategies, selected marketing

²³⁸ Clemente et al (1998), p.25

instruments as well as the integration of mainly internal M&S functions and structures. To increase market shares two different options at the marketing strategy level are possible depending mainly on the degree of overlap in the area of sales channels:

Option one: Separate product lines and two sales organisations

If both merging companies offer similar products with similar sales channels in overlapping market regions, the best fitting option is to maximise the differentiation under two separate company names. This can be reached, if both companies stay separate and operate with two separate sales organisations (e.g. sales forces), which market two differentiated product programs with separate brands. The marketing strategy is to differentiate both product & service portfolios as much as possible and to market both product lines with two separate sales forces. If both companies sell similar products with similar sales channels, then they also compete for the identical customers. In the case of overlapping sales channels of two former competitors, the risk of losing sales and profit is higher if the management is not able to differentiate market offerings. To avoid cannibalisation, the best option is to maximise differentiation. The customer has the impression that two different companies exist. In this case, it makes no sense to merge the sales organisations physically. In addition, the competition between both sales forces is still alive.²³⁹

Option two: Separate product lines but one sales organisations

If both merging companies are present in the same core markets, offer similar products but operate with different sales channels, the best fitting option is to differentiate the product portfolios, to combine the sales channels and to merge both sales force organisations. Core element of this strategy is to synchronise the sales channels of both merging companies. Benefit is that new customers can be addressed with new sales channels and administrative sales costs can be reduced. The sales & distribution of the two product ranges can be managed by one sales organisation. In this case, both sales force organisations can be merged. The product programs are consolidated but two different product ranges still exist. Then, two product portfolios with own brands are operated under one integrated company. The product ranges will be differentiated and completed. From the point of view of the customer, one company offers two different product ranges with different brands.

²³⁹ For further information about internal competition see: Glocke (1997), p. 161

To avoid conflicts, it is the best option to adapt the product lines according to the specific sales channels. Often, the integration requires a restructuring of the market areas with impact on existing customer relationships. The changes for the affected sales staff are moderate. Cost savings can be realised through the consolidation of regional sales infrastructure and regional sales management.

Both options have the same effect that the market offering is getting wider and more attractive for the customers. The newly merged company is in the position to offer one-stop services and products to the customers as well as end-to-end solutions.

In the event of operating with two product portfolios under one integrated company, the brands are a significant instrument to emphasise the differences between the two offered product portfolios. Pricing is a useful instrument to support the aimed differentiation and strategic positioning. In the case of a complete differentiation of product & service portfolios, the price and condition systems are not changed after the merger. Communication instruments, such as advertising, public relations management, direct marketing and sales promotion play a significant role on the integration of two companies focussing on intensifying market development. If product portfolios are integrated under one company, the communication instruments have to support the new positioning of the newly formed product portfolio and brand image. If the M&S strategies will be only partially integrated, that means product & service portfolios and brands will be optimised and combined, often only public relations and wholesale marketing functions are integrated. In the area of product marketing, product management and direct marketing it is better to operate separately – but coordination and expertise transfer is possible.

Separate market offerings require that the distribution function support the targeted differentiation. In this case, it is more advantageous to operate the transportation logistics and shipment separately. The reason therefore is, that with different services and standards in the area of logistics (e.g. speediness of service delivery, delivery service & -quality) the effect of differentiation can be intensified. For all other sales functions such as order processing, sales administration or warehousing, which are not directly noticeable for the end-customers, great potential for organisational integration and cost saving exist. Especially in the field of warehousing, the physical integration enables to reduce the number of warehouses and to increase the capacity utilisation.²⁴⁰

²⁴⁰ Reinicke (2001)

7 THE M&S INTEGRATION APPROACH

As describes in chapter 3, the main objective of the thesis is to develop a generic approach, which describes in detail how to integrate two M&S business units during a PMI. The developed M&S integration approach is the core module of the thesis and interlinks the developed M&S reference model and the M&S decision support model. Overall, the developed M&S integration approach consists of four main phases.

- Phase 1: M&S analysis
- Phase 2: Conception of the future M&S strategy
- Phase 3: Design of M&S business model
- Phase 4: Execution of M&S integration

In management literature, the procedure to merge two companies is usually defined as a process-oriented approach, which mainly consists of three core merger phases, namely the pre-merger, merger and PMI phase (see literature review in section 2.1.4).²⁴¹ As defined before, the purpose of the model is the integration of the M&S business area during the merger of two companies. Therefore, the core activities of the M&S integration happen during the PMI phase. The literature review revealed that there are no approaches available that explain how to integrate M&S in mergers (see section 2.5). Most of the available PMI approaches in literature are focussed on the integration of two companies on the corporate level. The majority of the investigated PMI approaches in management literature (see section 2.2.2) are divided into three phases:

- PMI planning
- PMI implementation
- PMI control

The author took the general PMI approach as a basis to develop the specific M&S integration model.

To be able to make integration decisions and to design the future M&S business model many information are required from both companies about the market, customer or products. Therefore, it makes sense to carry out a detailed M&S analysis including the study of market, customers, M&S strategy, organisation, people processes and IT

²⁴¹ Forstmann (1994), p. 90; McCann et al (1988), p. 73; Dubai (1998), p. 20; Clever (1993), p. 29

systems.²⁴² Consequently, the author modified the basic PMI model and added an additional phase (phase 1) at the beginning of the M&S specific integration model. The so-called analysis phase (Phase 1) points out the significance and procedure of a marketing due diligence in the pre-merger phase.²⁴³ After the closure of the deal, first step is to initialise a suitable framework and integration team to prepare and execute the integration of the M&S area. The integration team is responsible to assess the M&S area in both companies to identify the sources of value and to gather enough information to create the future M&S business model. Based on the gathered information, the integration team is able to make strategic decisions about the future merged company and to design the future M&S business model.

The basic PMI planning phase, which exists in most of the investigated general PMI approaches is separated into two phases, the conception of future M&S strategy (phase 2) and the design of the M&S business model (phase 3). The author is convinced that it makes sense to determine the future M&S strategy and business model first before the future M&S business architecture can be designed.²⁴⁴

Within the course of phase 2, the integration team conceives the future M&S strategy and business model in close alignment with the defined M&S integration goals. Thereby, the developed M&S decision model (see chapter 6) supports the management to make the right strategic decisions. Depending on the agreed target M&S strategy, the integration team determines a suitable integration procedure how to combine both M&S areas at the operational and technical level.

Based on the agreed new M&S business strategy and integration procedure, the M&S integration team, together with M&S specialists from both companies, design in detail the target M&S business model and architecture (phase 3). Thereby, the M&S reference model (see chapter 5) acts as a checklist and supports the design of the future M&S processes and IT systems. Major outcome of phase 3 is a detailed target M&S business architecture.

In the last phase of the specific M&S integration approach (phase 4: execution of the M&S integration) describes how to plan and execute the M&S integration. Major planning

²⁴² Clever (1993) for instance suggested to carry out a so-called *status quo analysis* at the beginning of the PMI phase (p. 57). Reinicke (2001) defined in his PMI approach a phase named *analysis of the current situation* (p. 169). Clemente et al (1998) propose to perform a *market-focussed analysis* phase (p.81)

²⁴³ Recommended reading about market due diligence: Sebastian et al (2000)

²⁴⁴ Clever (1993) proposed two separate phases: First phase is the definition of a joint strategy, second phase is the design of an organisational and functional concept (p. 57)

tool is the PMI master plan. Furthermore, the author describes how to monitor the performance of the PMI implementation.²⁴⁵

Each phase of the M&S integration approach contains different tasks, which produce the desired outcomes of the respective integration phase (see Figure 28).

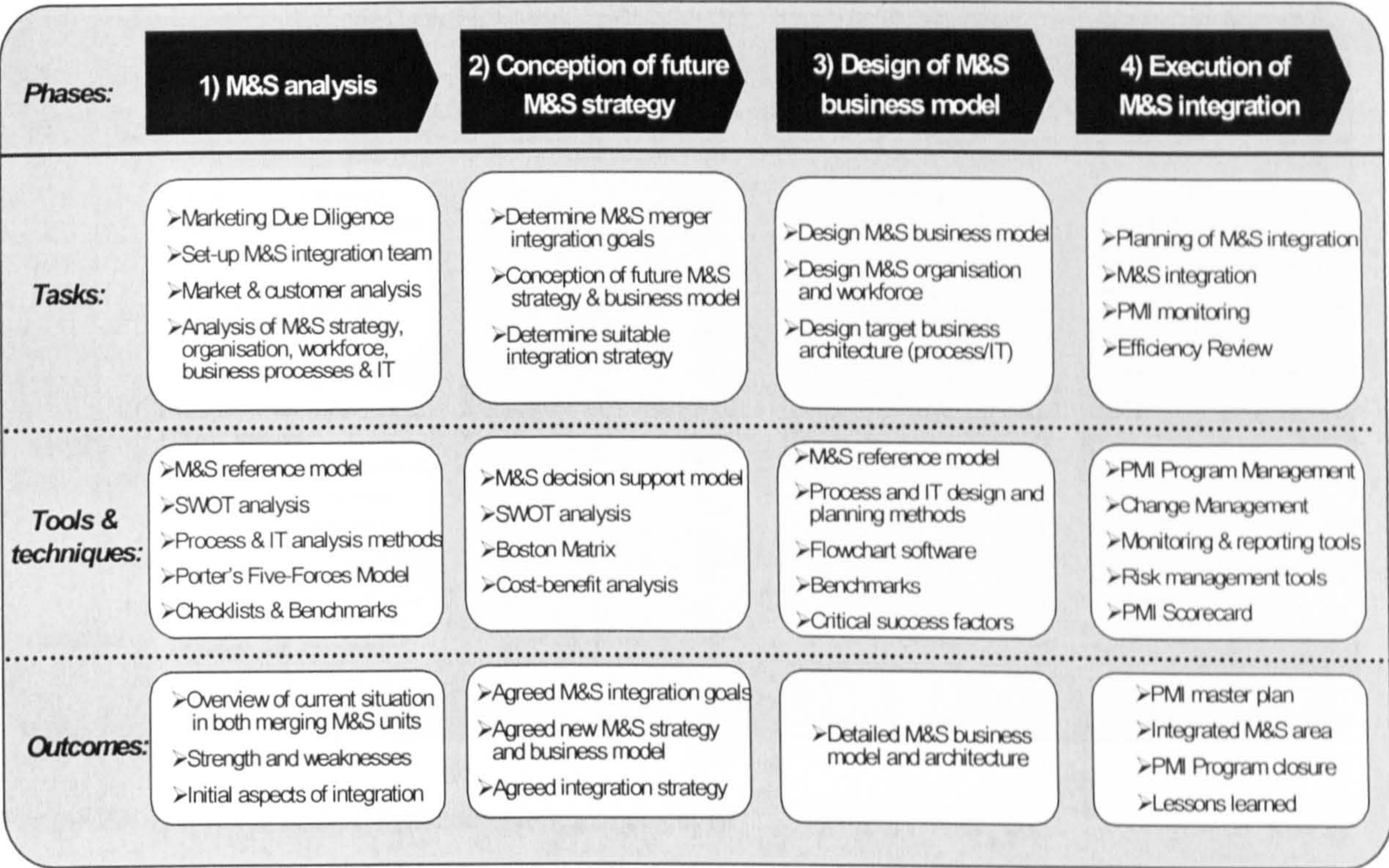


Figure 28: The M&S integration approach

The M&S integration approach is designed as a practice-oriented guideline in order to aid managers in practice to integrate M&S strategies, organisational structures, workforces, processes and IT of two merging M&S units. Major benefit of the approach is to reduce the complexity and to increases the PMI quality in the M&S area. In order to facilitate the production of the desired outcomes, the author provides different techniques and tools to facilitate the M&S integration process. Examples are the developed M&S decision model and the M&S reference model. Both models deliver important inputs during the course of the M&S integration.

7.1 Phase 1: M&S analysis

The purpose of the M&S analysis phase is to gain an overview of the current situation in both M&S areas and to gather relevant information. The collected information is required

²⁴⁵ Haspeslagh and Jemison (1991), p. 181; Daniel (1999) p. 33; Penzel et al (2000), p. 51

to make strategic M&S decisions as well as to design the future M&S business model. Both M&S areas must be evaluated from the standpoint of its individual strengths, weaknesses, threats, and opportunities.²⁴⁶ The information supports the integration team to identify overlaps (e.g. in product portfolios, in sales channels), sources of value, cross selling potentials, strategic synergies and cost savings in the filed of M&S.

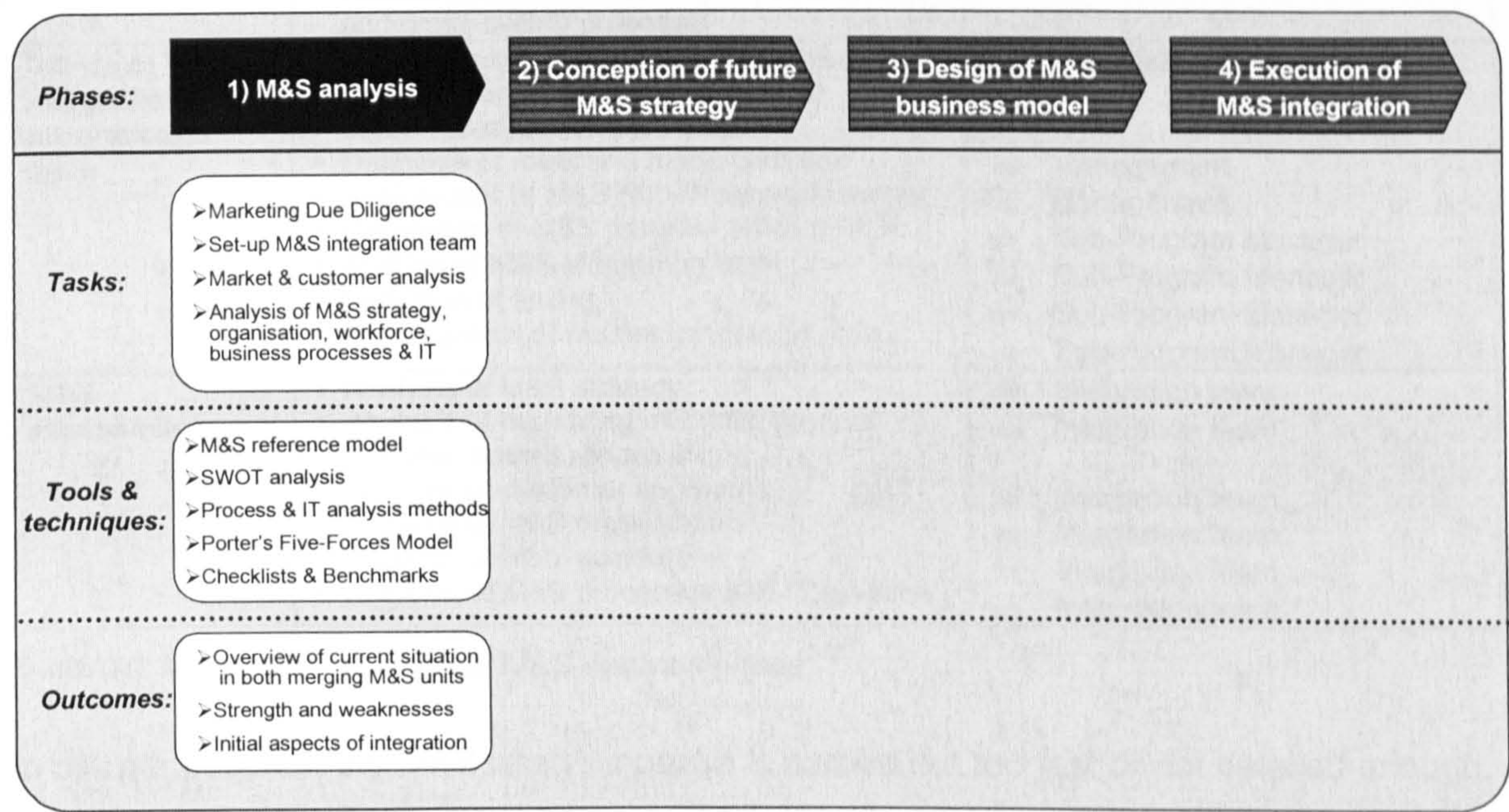


Figure 29: The M&S analysis phase

Ideally, the M&S analysis phase should commence with a marketing due diligence in the pre-merger phase. The marketing due diligence supports the management to find out if two companies fit together in the area of M&S. After the closure of the merger deal, the integration team can use the results and information achieved during the marketing due diligence. Regrettably, in practice often marketing due diligences are not carried out.²⁴⁷ In section 7.1.1, the author explains the reasons and benefits of a marketing due diligence in the pre-merger phase.

First task to get the M&S integration phase started is to establish a suitable M&S sub-program and experienced integration team that is responsible to prepare and execute the entire M&S integration. It is very important that the M&S integration team consists of M&S managers and experts from both merging companies. To transfer the gained knowledge during the marketing due diligence, the author recommends involvement of members of the marketing due diligence team in the M&S integration team. The following

²⁴⁶ Clemente et al (1998), p.7

²⁴⁷ In literature different synonyms are used for marketing due diligence such as commercial due diligence or market due diligence

table provides an overview of major tasks and responsibilities during the M&S assessment phase.

Major tasks	Brief task description	Responsible
Marketing due diligence	<ul style="list-style-type: none">▪ Assess current and future market position of the target company▪ Assess strategic fit , synergies, cost savings and cross-selling potentials	⇒ Marketing due diligence task force
Set up of M&S integration program and team	<ul style="list-style-type: none">▪ Establishment of a M&S PMI organisation incl. structure, steering committees, organisational principles etc)▪ Definition of roles and responsibilities▪ Assignment of M&S Sub-Program Manager▪ Installation of M&S program office (PMO)▪ Staffing of M&S integration team▪ Definition of timing▪ Development of master integration plan	⇒ Management ⇒ Management ⇒ Management ⇒ Sub-Program Manager ⇒ Sub-Program Manager ⇒ Sub-Program Manager ⇒ Sub-Program Manager
M&S assessment	<ul style="list-style-type: none">▪ Analysis of M&S strategy▪ Analysis of marketing mix (incl. product portfolio, brands, prices etc)▪ Analysis of customer segments▪ Analysis of M&S organisation▪ Analysis of M&S workforce▪ Analysis of M&S processes and IT systems	⇒ Integration team ⇒ Integration team ⇒ Integration team ⇒ Integration team ⇒ Integration team ⇒ Integration team

Table 10: Major tasks during the M&S analysis phase²⁴⁸

In merger practice, the M&S analysis phase is carried out too fast or not detailed enough. The negative effect is that sub-optimal integration decisions are made if these decisions are only based on qualitative statements or personnel opinions of involved managers. To support the M&S analysis, the author recommends the use of diagnostic instruments such as the SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities & threats). The SWOT analysis method allows the M&S integration team to discover and understand the strengths of each M&S unit. Based on the results of the SWOT analysis, the management is capable to decide, which parts of each M&S unit, expertise, resources and procedures will be transferred or used jointly.²⁴⁹

7.1.1 Marketing due diligence

In general, a due diligence is a careful assessment of a company during the pre-merger phase. The potential merger partner has the opportunity to examine the target company in question from all necessary points of view before the final closure of the deal. The goal of a due diligence is to evaluate its opportunities and to minimise the risks of a M&A transaction. In merger literature, different types of due diligences exist such as the

²⁴⁸Table is based on Reinicke (2001) and completed by the author

²⁴⁹ Recommended reading about SWOT analysis: Bradford et al (1998)

financial due diligence, the marketing due diligence or the IT due diligence.²⁵⁰ In merger practice, standard due diligences mainly focus on a target company's financial assets and liabilities. However, the merger partners in most cases have not sufficiently assessed the strategic M&S variables that lie at the heart of the deal. Some marketing-related variables are examined, but too often, they are not more than high-level assessments of the target's product sales volume and margins. When everything in the examination process checks out from a financial, legal, and regulatory standpoint, the merger partners typically plunge forward. They assume that the strategic benefits of the merger will necessarily fall into line along with the numbers. Statistics on the dramatic failure rate of M&A transactions suggest this is erroneous thinking.

A marketing due diligence, however, is based on analysing in significantly greater depth these characteristics and numerous other attributes resident in both the acquirer's and the target's marketing systems and capabilities. For instance, marketing due diligence involves looking at not only both firms' products, but also the promotion behind them as a determinant of those products' past success. It involves examining not only both firms' markets, but also the macro- and micro-environmental trends that will affect those markets' future characteristics. Marketing due diligence can be defined as an analytical methodology that assesses target companies' sales and marketing strengths and weaknesses to ensure the success of strategic M&As.²⁵¹ The goal of the marketing due diligence is to assess the following key areas:²⁵²

- Current and future market position of the target company
- Strategic aspects (e.g. product quality, ecological positioning, brand image, sales channels, customer segments etc.)
- Synergies, cost savings and cross-selling potentials in the field of M&S

In order to assess the market position, a market audit is carried out, through which the size and the growth of the most essential product-market segments is made transparent. Further investigation points are the current technological positioning, the identification and quantification of M&S improvement measures and their effects as well as the identification of starting points for market entry or market exit barriers. The aim of the market audit is the aggregation of market data for the company, so that as reliable as possible a forecast can be made about the further development of the company.

²⁵⁰ Sebastian et al (2000)

²⁵¹ Clemente et al (1998), p.4

²⁵² Sebastian et al (2000), p.5

Calculating the potential for optimising target M&S business processes takes place in the context of a process audit, in which key processes and existing bottlenecks in value chains are identified.

In the past, marketing due diligence issues were viewed as peripheral. In the context of the increasing share of M&S oriented mergers, they are central. As the foregoing illustrates, a marketing due diligence supports each aspect of the pre-merger planning process: It provides qualitative information that can be factored into quantitative analyses of a target company's current value and future contribution as part of the merged entity. The process of marketing due diligence is critical for two main reasons:²⁵³

- It helps companies to avoid delays, wrong decisions and losses that can result from inadequate strategic examinations of both merging companies.
- Marketing due diligence's fundamental orientation toward revenue growth is necessary to ensure the true long-term success of the transaction.

The achieved results are an essential basis and an important input for the M&S as-is analysis in phase 1 of the developed M&S integration approach.

7.1.2 Initialisation of the responsible M&S integration team

Initial step within phase 1 (M&S analysis) is to set up an appropriate M&S program organisation and integration team, which is responsible for the planning, design and realisation of the M&S integration. The required M&S sub-program organisation needs to be embedded into the overall PMI program structure at the corporate level.

In a first step, the top-management sets up the M&S sub-program, which includes the establishment of the organisational structure and the definition of basic organisational principles. Central task here is the nomination of the M&S sub-program manager and the staffing of the M&S integration team. The M&S sub-program is in charge of the entire PMI of the M&S area and reports directly to the management. The composition of the M&S integration team plays a significant role for the PMI success. M&S managers and staff of both companies have to be involved in the M&S integration team. The author recommends involving employees from both merging companies, who cover all affected M&S functions at all levels of consideration. The team members should be very experienced in the field of M&S and they should enjoy a good reputation inside the company. To ensure an effective teamwork, a clear definition of roles and responsibilities is essential right from the beginning of the integration. Furthermore, the author

²⁵³ Clemente et al (1998), p.4

recommends the installation of a M&S program management office (PMO) to support the M&S integration manager and which works closely together with the central PMO at the corporate level. Additional details how to establish and manage a PMI program in the M&S area is described in chapter 8.

7.1.3 Analysis of the current situation in both M&S units

If a marketing due diligence has been carried out, the integration team can base the M&S analysis on the information collected on the pre-merger phase. The goal of the M&S analysis phase is to gain an overview of the current situation of both M&S areas and the market environment in which both merging companies operate. Therefore, the integration team needs to gather all relevant internal and external information of both companies. The M&S analysis consists of several parts:

- Analysis of the market environment
- Analysis of the current M&S strategy
- Analysis of the customer base
- Analysis of the M&S organisation and workforce
- Analysis of the current M&S business processes
- Analysis of current M&S IT landscape

The M&S integration team is responsible to carry out the M&S analysis in close cooperation with the management and M&S experts from both companies. The M&S integration team gathers, evaluates and documents the M&S specific data. The as-is analysis can commence as soon as uninhibited access to information of both merging enterprises is ensured. In merger practice, difficulties may arise in gathering and evaluating the required M&S specific information because of accessibility, quality and validity. Often the required information is not available in comparable form or depth and has to be collected and prepared from the beginning. This can lead to extensive additional efforts in terms of required resources (e.g. man power), time and costs.

7.1.3.1 Required types of data and sources of information

For the efficient conduction of a M&S analysis, much qualitative and quantitative data are required. The term “qualitative” denotes an attribute that cannot be assigned a numerical value. This is not always the case when analysing M&S intangible assets, which can sometimes have monetary values ascribed to them for the purposes of valuation and for developing financial projections. In general, qualitative M&S specific data exist in the areas of people, products, and processes such as qualifications, market experience,

customer relationships, market share, brand power, corporate image, new product development and marketplace perceptions.

There are three main categories where quantitative measurements point up potential M&S sources of value and performance. The existence and strength of given quantitative intangible assets can be gauged by developing one or more of the following ratios:²⁵⁴

- M&S investment ratios
- M&S productivity ratios
- M&S efficiency ratios

M&S investment ratios:

In essence, these ratios relate to resource allocation decisions by the merging companies for M&S programs. M&S investment ratios range from data on general M&S expenditures (e.g., growth or decline of advertising expenditures in a given time period) to data on specific marketing resource allocation decisions (e.g., comparisons of spending on different promotional and marketing communications mix elements). How much and how well money is invested for M&S - and the return on those past investments - point up the strength or weakness from both a strategic and a managerial standpoint.

M&S productivity ratios:

These ratio analyses involve measuring the success of M&S programs and special M&S specific initiatives. These ratios are used to pinpoint revenue gains resulting from specific advertising campaigns, sales promotion programs, direct marketing efforts, and database marketing activities. The most frequently calculated productivity ratios relate to sales performance – both for individual sellers and for entire sales teams assigned to different corporate divisions or subsidiaries. Therefore, sales productivity can be assessed by analysing overall sales growth, average order size by customer, sales volume by individual sellers and other criteria.

²⁵⁴ Clemente et al (1998), p.12

M&S efficiency ratios:

A number of M&S areas must be assessed in terms of their operational efficiency. One measurement relates directly to customer satisfaction. Quantitative data, for example, can be collected on warranty costs as compared to net and gross sales to identify customer sentiment toward different products and product lines. Qualitative input must also be generated via interviews with customers, and this information must be viewed against the quantitative findings. Another example of an efficiency analysis relates to the stability of M&S staff. Thus, an employee turnover ratio can provide insights into whether or not the M&S function is being well managed - as well as indicate potential personnel-related problems.

In each of the qualitative and quantitative areas of investigation, data should be collected from the immediate past and, if possible, as far back as five years. Historical information must be collected and studied in order to spot positive and negative trends that will impact future initiatives as well as to point up other relevant strengths and weaknesses.

The required data can be collected from three different types of sources:²⁵⁵ First are company internal data sources like business plans and sales reports, which reside in M&S specific systems and capabilities. Through discussions and workshops with the management or experienced M&S staff, the integration team is able to check the validity and plausibility of the received data.

Second source of information is the data on the market and competition. Customers and non-customers are interviewed and data on customer wishes and evaluation of the companies are systematically collected. In addition, discussions with competitors and suppliers are often carried out to give the broadest possible picture of the current situation of the companies.

In order to avoid to be totally dependent on the opinion of employees, customers, suppliers and competitors, a third source of information is using industry experts. Benchmark studies about other areas, markets and companies are also consulted. In the following table, the author listed relevant M&S specific qualitative and quantitative data as well as the desired outcome:

²⁵⁵ Sebastian et al (2000), pp. 13

Analysis Area	Quantitative Information	Qualitative Information	Outcome
Competitive environment	<ul style="list-style-type: none">▪ Market volume▪ Market growth rate▪ Financial figures and profiles of competitorsMarket structure and situation (e.g. number of companies, size of companies, intensity of competition)	<ul style="list-style-type: none">▪ Market trends▪ Competitor strategies▪ Market position / company image▪ Market Requirements▪ Regulations▪ Relevant market players (competitors, suppliers etc)	<ul style="list-style-type: none">⇒ Initial aspects of competitive environment⇒ Market position
M&S Strategy	<ul style="list-style-type: none">▪ Business plans▪ Financial figures▪ M&S specific figures (market volume, margins, sales figures)▪ M&S investment ratios▪ M&S efficiency ratio▪ M&S productivity ratio	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualitative goals▪ Market position▪ Brand awareness▪ Regional presence▪ Trends in sales channels▪ Opportunities & threats▪ Strengths & weaknesses▪ Product & service portfolio▪ Product quality	<ul style="list-style-type: none">⇒ Initial aspects of common market strategy⇒ Aspects of differentiation⇒ Degree of overlap⇒ Initial aspects of consolidation⇒ Cross-Selling- Potentials⇒ Synergy potentials⇒ Cost savings
Customer Analysis	<ul style="list-style-type: none">▪ Turnover, market volumes, margins per customer segment	<ul style="list-style-type: none">▪ Customer segments▪ Customer satisfaction	<ul style="list-style-type: none">⇒ Initial aspects of common customer segments and market processing
M&S Organisation & workforce	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisational diagrams▪ Number of employees,▪ Levels for hierarchies▪ Structure of loans	<ul style="list-style-type: none">▪ Job descriptions▪ Skill profiles▪ Corporate culture▪ Experience level▪ Qualifications	<ul style="list-style-type: none">⇒ Organisational overlaps⇒ Cost saving potentials⇒ Overview of M&S workforce⇒ Initial aspects of top management staffing and consolidation
M&S Business Processes	<ul style="list-style-type: none">▪ Process performance▪ Process costs▪ Key performance indicators▪ Performance benchmarks	<ul style="list-style-type: none">▪ Current M&S processes▪ Interfaces to other processes	<ul style="list-style-type: none">⇒ Degree of overlaps⇒ Initial aspects of process integration
M&S Systems	<ul style="list-style-type: none">▪ Performance Measures▪ Number of M&S systems▪ Licences	<ul style="list-style-type: none">▪ M&S IT landscape▪ Types of M&S systems▪ Strategic & operational M&S systems▪ IT Interfaces	<ul style="list-style-type: none">⇒ Initial criteria of IT systems consolidation⇒ IT integration strategy⇒ Cost savings

Table 11: Required information to carry out the M&S as-is analysis²⁵⁶

7.1.3.2 Market analysis

Goal of the market analysis is to assess the competitive environment in which both merging companies currently operate. The analysis determines not only where the company is situated in the market, but, more importantly, how the company got there and where it is going in the future. In other words, it focuses on assessing how well the organisation is responding to its particular marketplace threats and opportunities. Included in this process is the identification of the current market position, the assessment of the competitive environment and the detailed analysis of industry trends

²⁵⁶ Diagram created by the author

and external forces that continually alter a market's landscape. Ultimately, the goal is to gauge the target's "strategic effectiveness" as a precursor to any in-depth study of its products, its organisational composition and its M&S business processes. Conceptually, the information required in a merger-focused market analysis includes:²⁵⁷

- Industry rankings and trends analysis
- Analysis of the competition
- Analysis of macro-environmental forces

Industry rankings and trends analysis:

Market studies will offer insight into what is currently happening in that market segment (market growth, market volume, etc), what are the latest trends and development, who are the major players and what key market drivers are at work. Moreover, the market analysis should point out the market attractiveness and characteristics (market structure, saturated market, buyer's market, seller's market etc) as well as market requirements and conditions (e.g. legal and tax regulations).

Analysis of the competition:

Analysing the competitive environment is the most critical element of the market analysis. The competitive analysis investigates the current market conditions, the intensity of competition and the current market position relative to the major competitors. In addition, the analysis of the competition provides forecasts on the competitive climate over the next three to five years. Anticipating potential M&A combinations by competitors - and projecting their impact on the overall competitive environment - is also important. Furthermore, the competitive analysis should assess the major market forces, which determine the intensity of competition in the market.

It is necessary to study the competitive environment and to determine the involved companies' relative market standing quantitatively and qualitatively. Quantitatively, the market should be studied in terms of an organisation's rank based on industry indexes. Qualitatively, the market standing of the competitors can be assessed by studying their company image, market share enhancement strategies, distribution power, R&D programs and M&S investment decisions.

²⁵⁷ Clemente et al (1998), p.61

A very helpful instrument to analyse the intensity of competition in specific markets is Porter's Five-Forces model.²⁵⁸ Porter developed a framework that models an industry or market as being influenced by five forces, namely, barriers to market entry, threats of substitutes, buyer power, supplier power and degree of rivalry.

Analysis of macro-environmental forces:

Part of the market analysis is the assessment of macro-environmental forces, which are external to the company and typically beyond the control of company management. In contrast to the "microenvironment" (comprising controllable factors such as an organisation's relationships with its customers, suppliers, and channel intermediaries, and the interaction of units within the company itself), macro-environmental forces may be either intensified, minimized, or neutralized, depending on the organisational dynamics resulting from the M&A transaction. Macro-environmental forces are of particular consequence in the market analysis phase of M&A planning due to their link to the strategic drivers of the transaction. Macro-environmental forces are for instance demographics, economics, legal-regulatory issues and socio-cultural traits. A useful method to assess macro-environmental forces is the so-called PEST analysis. The PEST analysis is concerned with the macro-environmental influences on a business. The acronym stands for the Political, Economic, Social and Technological issues that could affect the strategic development of a business. Identifying PEST influences is a useful way of summarising the external macro- environment in which both merging companies operate.²⁵⁹

7.1.3.3 Analysis of the current M&S strategy

The strategy-oriented analysis aims to find answers to questions like what strategy do the merging companies follow in the field of M&S, what do the current business models of both companies look like, what product & service program do both companies offer to which customers and which product & services achieve a good return on investment? Furthermore, the integration team investigates the current sales strategies of both companies and assesses the efficiency of currently applied sales channels. In addition, the team must find answers to financial questions such as how did both companies performed over the last few years in terms of sales, market share, price, marketing costs and distribution costs. Based on the gathered information, the integration team is able to

²⁵⁸ Porter (1980)

²⁵⁹ For further information on the PEST analysis see: Middleton (1997)

derive initial aspects how to combine both M&S strategies and instruments as well as how to realise synergies. In addition, strengths and weaknesses in both M&S areas can be identified. In summary, at the strategic level, the author proposes to assess the following three key areas:

- a) Strategic M&S goals
- b) Marketing strategy
- c) Sales strategy

a) Analysis of current M&S goals and financial figures:

The task of the integration team is to assess current quantitative and qualitative marketing goals in both merging companies. Quantitative marketing goals are for instance economic goals such as sales figures, earnings, turnover, profitability or contribution margin, which are interlinked with the overall corporate goals. The aim is to figure out how both merging companies performed over the last few years and how are the prospects for the future. Furthermore, important strategic qualitative M&S goals such as market share, market position and differentiation to the competition should be assessed.²⁶⁰

b) Analysis of current marketing strategy:

Besides the assessment of the current market presence, existing strategic alliances and cooperation in the M&S area, the main task is to investigate the current marketing mix of both companies. The current marketing mix - also called the "*four Ps*" - include product, pricing, promotion and place (sales & distribution).²⁶¹ Mainly, these variables are contained in the strategic marketing plan. The assessment of the marketing mix focuses on the investigation of the present product & service portfolio, brands, prices and marketing instruments in both merging companies. Goal is to identify overlaps, synergies and to identify initial aspects of how to integrate both marketing strategies in the future.

Products and services are the lifeblood of any company. Goal of the portfolio analysis is to evaluate the products and services to identify the strategic fit and the degree of overlap between both offerings. The results support the M&S management in product-related decision making. Various qualitative and quantitative measures are used in

²⁶⁰ Meffert (2000), p. 74

²⁶¹ Recommended reading regarding the 4P's: Böcker (1991)

assessing product lines. In particular, variables such as product line strengths and vulnerabilities, product life cycle stages, and marketing communications tactics supporting individual offerings must be evaluated.²⁶² In the scope of the analysis are also value added services such as leasing, financing, assurance or warranty. The merged company has the option whether to expand or simplify the combined product program.²⁶³ Furthermore, decisions concerning product design, product name, and package design have to be made. Before a final decision can be made, it is necessary to analyse the different markets and customer segments in order to calculate the market potentials, product growth rates, market shares, age of the products, product lifecycles and the share of new products in the portfolio.

In the field of M&S, there are few things as valuable as a powerful brand name. A high level of name recognition - ideally coupled with positive market perceptions of product quality and value - facilitates and maximises sales. Harmonisation of brands during a merger is an important but risky task. During the process of brand harmonisation, the danger is high that customers will get irritated and confused. This is a high risk for customer retention, because one the substantial parts of customer retention is brand loyalty. To successfully harmonise the brands, one must also have a firm base of knowledge about the company and the ways it is perceived by a variety of stakeholders. Such an understanding can best be achieved by conducting interviews with members of the financial community, company employees, and the company's customer base, and submitting the results to careful analysis.²⁶⁴ The integration team needs to investigate what branding strategy is currently applied, what values do the brands have and how are the brands actually positioned in the market (brand awareness).²⁶⁵

Prices play a significant role within a merger in order to operate with consistent prices for the future brands and new product & services portfolios. To carry out a detailed price analysis, the integration team has to assess the current prices, the different price conditions, the price development in recent years as well as the discount and bonus policy and warranty obligations in both merging companies.²⁶⁶

²⁶² Clemente et al (1998), p.15

²⁶³ Homburg et al (2000), p.13

²⁶⁴ Delor (2002)

²⁶⁵ Homburg et al (2000), p. 24-27

²⁶⁶ Homburg, Schneider and Schäfer (2000)

c) Analysis of current sales strategy:

Goal of the analysis is get an overview of the current sales strategy in both companies to be able to identify synergies, cost saving potentials, strengths and weaknesses as well as cross-selling potentials. Problems in the field of sales can arise, when “channel conflicts” exist between competing distribution arms in multiple-channel paradigms. Identifying existing and potential problems in this regard is essential in order to avoid future complications that may diminish value during the PMI phase. The following information should be analysed in both sales organisations:²⁶⁷

- Current market presence and regional focus
- Current sales approach (e.g. direct sales, indirect sales)
- Current sales channels (e.g. type of sales channels, sales channel effectiveness)
- Number of sales stages (e.g. sales subsidiaries, wholesalers, retailers)
- Current sales partners (e.g. dealers, sales agents, distributors, franchise)
- Current distribution strategy (e.g. distribution channels, distribution partner)
- Current customer service strategy (e.g. service standards, technical service)

7.1.3.4 Customer analysis

Tremendous sources of value and revenue gain opportunities exist in a company's customer base. A strong and loyal customer base is one of the most valuable assets a company can possess. A detailed examination of the existing customers and prospective customers (those with whom the company has had dealings, as well as those it is actively attempting to transform into buyers) must be conducted. Questions about the customer structure and segments, the current number of customers and the geographical distribution of the customers are of interest. In detail, the customer base should be analysed in terms of the categories the merged firm will serve (e.g., consumer, industrial, government), the composition (e.g., geographically, demographically) and the size (e.g. revenues, average purchase amounts, levels of purchase frequency).²⁶⁸ When analysing the customer base, particular attention must be paid to cross-selling opportunities that will exist vis-à-vis the merged company's product mix. The author recommends to carry out a systematic analysis of the customer base as a starting point to take selective measures to retain customers in both merging companies during and after the post-

²⁶⁷ For further references about sales integration see: Homburg et al (2000) p.28-30

²⁶⁸ Clemente et al (1998), p.15

merger integration process. The customer analysis procedure is subdivided into three major steps:²⁶⁹

- 1) Analysis and evaluation of existing customer data
- 2) Consolidation of customer data
- 3) Conduction of a customer structure analysis

In step 1, the existing customer data in both companies are reviewed separately in order to gain a first overview of the customer base and to evaluate the customer data using specific quantitative and qualitative criteria. Goal of the customer database evaluation is to get information about the expected new customer potential of the integrated company. In practice, it was seen, that it does not make sense to try to integrate the two separate customer databases too early. First, it is essential to identify the most important customer groups and segments that have to be managed in a special way during the PMI phase. The required information can be gained from existing customer databases as well as personal evaluation of M&S managers with regular customer contacts (e.g. key account managers, sales force staff etc). The customer data evaluation focuses on two major aspects: The financial assessment of current customer connections (e.g. annual turnover or profit per customer, customer loyalty, customer potential etc) and the assessment of current customer management (e.g. product portfolio, pricing, sales).

The second step of the customer analysis procedure encompasses the consolidation of the customer data of both merging companies. Objective of the customer data consolidation is to create a homogeneous database for the analysis of the customer structure and to avoid loss of customer information during the data migration process.

Finally, in step 3, a systematic optimisation of the customer structure is conducted. With the help of the so-called customer portfolio (see Figure 30), effective measures can be worked out.

The customer portfolio is an instrument that helps to decide which allocation of resources is the best to optimise for customer retention during a PMI. With the customer portfolio, it is simple to identify which customers or customer segments of the consolidated customer base are attractive and which effort should be invested to intensify the customer relationships.

²⁶⁹ Homburg et al (2000), p. 14-17

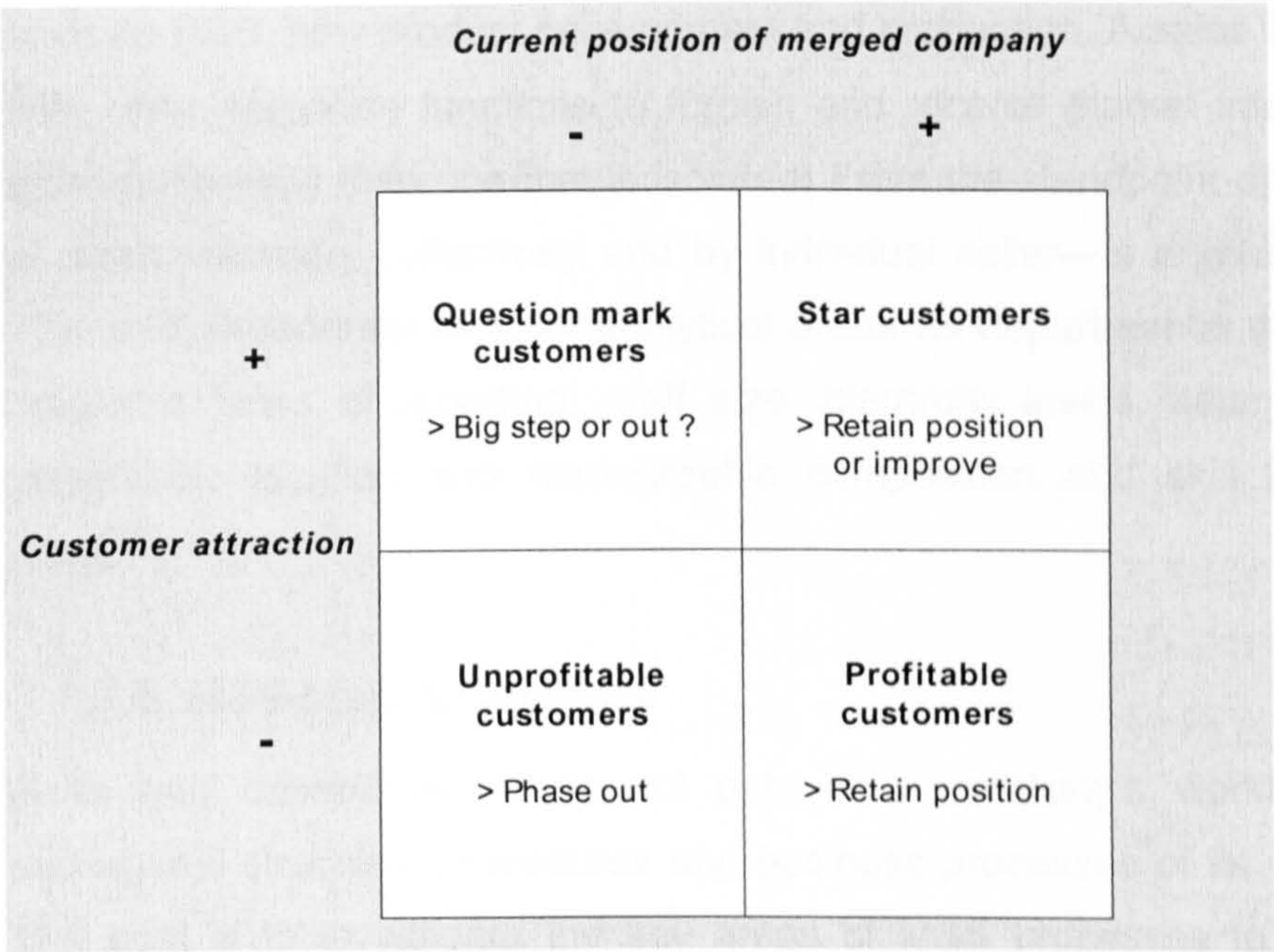


Figure 30: Customer portfolio²⁷⁰

7.1.3.5 Analysis of the M&S organisation and workforce

The goal of this analysis is to get an overview of the current M&S organisational structure and workforce to identify organisational overlaps, cost saving potentials, strengths and weaknesses for the new M&S organisation. Additionally, the decision-making on the staffing of key positions in the M&S area can be supported.²⁷¹ A company's most valuable asset is the workforce. Especially in the M&S area, experienced employees have in-depth market knowledge and long-term relationships with key customers. For the marketing staff, a high experience level, professionalism, creativity and success rate is inherently valuable. High marks and thus high worth can be assigned when affirmative answers are provided to the following questions: Is the staff an integral part of the company's operations, as opposed to being an ineffectual overhead function? Does the staff contribute to the development and execution of strategic initiatives that spark direct top-line results? Are key members of the M&S workforce satisfied with their positions, with little or no danger of losing them during the PMI process? In essence, a strong and committed marketing organisation may possess much of the company's overall "intellectual property" assets.

In the sales area, a well-entrenched, stable sales organisation is a distinct area of value. Another aspect relates to the sales function's level of interaction with other departments,

²⁷⁰ Diagram according to Homburg et al (2000), p.16

²⁷¹ Clemente et al (1998), p.15

such as R&D, new product development and production. A sales force that works closely with other corporate functions to furnish and receive market information is likely to be more successful than one that is isolated. From the standpoint of performance, the level of sales volume - collectively and by individual seller—is another indicator of value.²⁷² The analysis addresses such analytical areas as departmental structure (organisational diagrams) lines of reporting, staff size, hierarchy levels, salary and incentive levels, geographic location and demographic composition and skill level of the employee base.²⁷³

7.1.3.6 M&S process analysis

Skills and capabilities reside not only in a company's workforce, but also in the managerial structure, procedures and business processes of its various functional units. The goal is to investigate the key areas of M&S processes to determine outstanding practices and capabilities that can be imported into the new organisation and to determine the extent to which particular M&S processes can support the merged company's strategic growth initiatives.²⁷⁴ Task of the process analysis is to investigate and document the current M&S processes in both merging companies and to identify strengths and weaknesses as well as areas of synergies. The collected information is valuable input for the design of the future M&S business architecture. In practice, integration teams are often faced with the situation that processes are not documented. Before the analysis of the M&S processes can start, the integration team must decide, which process analysis and modelling methods and tools (e.g. process documentation templates) should be applied. The developed M&S business reference model (see section 5.2) provides a helpful overview of relevant M&S processes that should be considered during a PMI. In practice, the M&S process reference model can act as a checklist for the integration team. Major tasks of the M&S integration team are:

- Identification and classification of M&S core processes
- Breakdown of core processes into sub-processes
- Description of M&S sub-processes / process steps (workflow)
- Description of information flow (inputs / outputs) between the interlinked processes
- Definition of responsible business process owner

²⁷² Clemente et al (1998), pp.7

²⁷³ Sebastian et al (2000), p. 8

²⁷⁴ Clemente et al (1998), p.15

- Definition of relevant process success factors (CSFs)
- Measurement of current process performance (KPIs)
- Identification of current business process improvement initiatives in the field of M&S
- Definition of M&S systems and applications, which support the process

The deliverable of the process analysis is a M&S as-is process model, which gives a good overview of relevant M&S processes in both merging companies. To evaluate and to compare the M&S business processes the time of processing, process costs and performance benchmarks have to be collected. As a result of the process as-is analysis initial aspects concerning the strengths and weaknesses, degree of process overlaps and possible ways how to combine or connect the M&S processes during the PMI can be gained.

7.1.3.7 Analysis of current M&S IT landscape

In the M&S area, IT plays a significant role. The first aim of the IT assessment is to identify all of the potential issues that may be crucial for the integration of both IT landscapes. These might include: lack of proper software licences, restrictive or improperly structured vendor contracts, old, incompatible, or home-grown proprietary systems, improperly structured or costly partnerships or joint ventures and excessive management compensation contracts.²⁷⁵ The required effort to carry out the IT assessment depends on the quality of existing IT documentation and results of the conducted IT due diligence in the pre-merger phase. The integration team together with IT specialists from both merging companies analyse and document the current M&S systems, applications, hardware and IT infrastructures. It is for instance very important to find out how both companies collect and prepare marketing information (market, customer, competitor data) to provide market intelligence to key M&S decision makers. The issue, however, is not whether the company uses technology for M&S. The issue is how well that technology is applied to solve marketing problems and to support ongoing and future sales initiatives. In addition, the aim is also to assess the organisational structure, workforce and performance of both M&S IT departments. In summary, the author recommends to investigate the following items and to ask the following questions:²⁷⁶

²⁷⁵ CSC (1997), p. 12

²⁷⁶ For further references regarding IT assessment see: Christianson (2000), pp. 44; CSC (1997), p. 10; Bergmann (2000)

- IT strategy: Assessment of current M&S IT strategy and alignment with the business strategy
- IT systems: Analysis and documentation of current M&S IT landscape: What applications are running? What are their ages and condition?
- Assessment of the amount of individual software, which generally cause more integration problems than standard software
- Assessment of the quality, performance and compatibility of the M&S systems
- Architecture: What are the components of the technology architecture? Are the two companies going in compatible directions, or are they on radically different paths?
- Platforms: What is in place centrally, in the business units and on the desktop? Are they compatible? Scaleable? What condition are they in?
- Networks: What is in place? Who is responsible for what? What vendor contracts are in place? Are customers linked to the networks? Is there a company intranet?
- Licences: Analysis of current contracts and licences with hardware and software suppliers
- IT organisation: Analysis of the IT organisation and IT staff responsible for M&S: How is IT organised? What is the skill profile of the staff? Who are the key staff that must be retained through the PMI? Who reports to the CIO? How is IT viewed by the business? What strategic alliances with vendors, universities, etc exist?
- IT planning/budgets: What are the current strategic and operational IT plans? What are the historical and current budget levels? What IT projects are underway or planned?

The analysis of the existing IT capacity allows a preliminary assessment of future options for consolidation. One of the outcomes of the analysis should be a detailed IT inventory list, which includes the entire firm's IT assets in order to gain an understanding of the technical platform. Based on the outcome the IT analysis, the integration team is able to evaluate the compatibility of the IT systems and to estimate the costs to integrate the two M&S IT landscapes. The author recommends to use the developed M&S IT reference model (see section 2.3.7) as a checklist to support the analysis.

7.2 Phase 2: Conception of the future M&S strategy

The aim of phase 2 is to define M&S integration goals and to map out a new business strategy for the merged M&S area. Based on the results of the M&S assessment, the major task of phase 2 is to concept the future M&S strategy (see Figure 1).

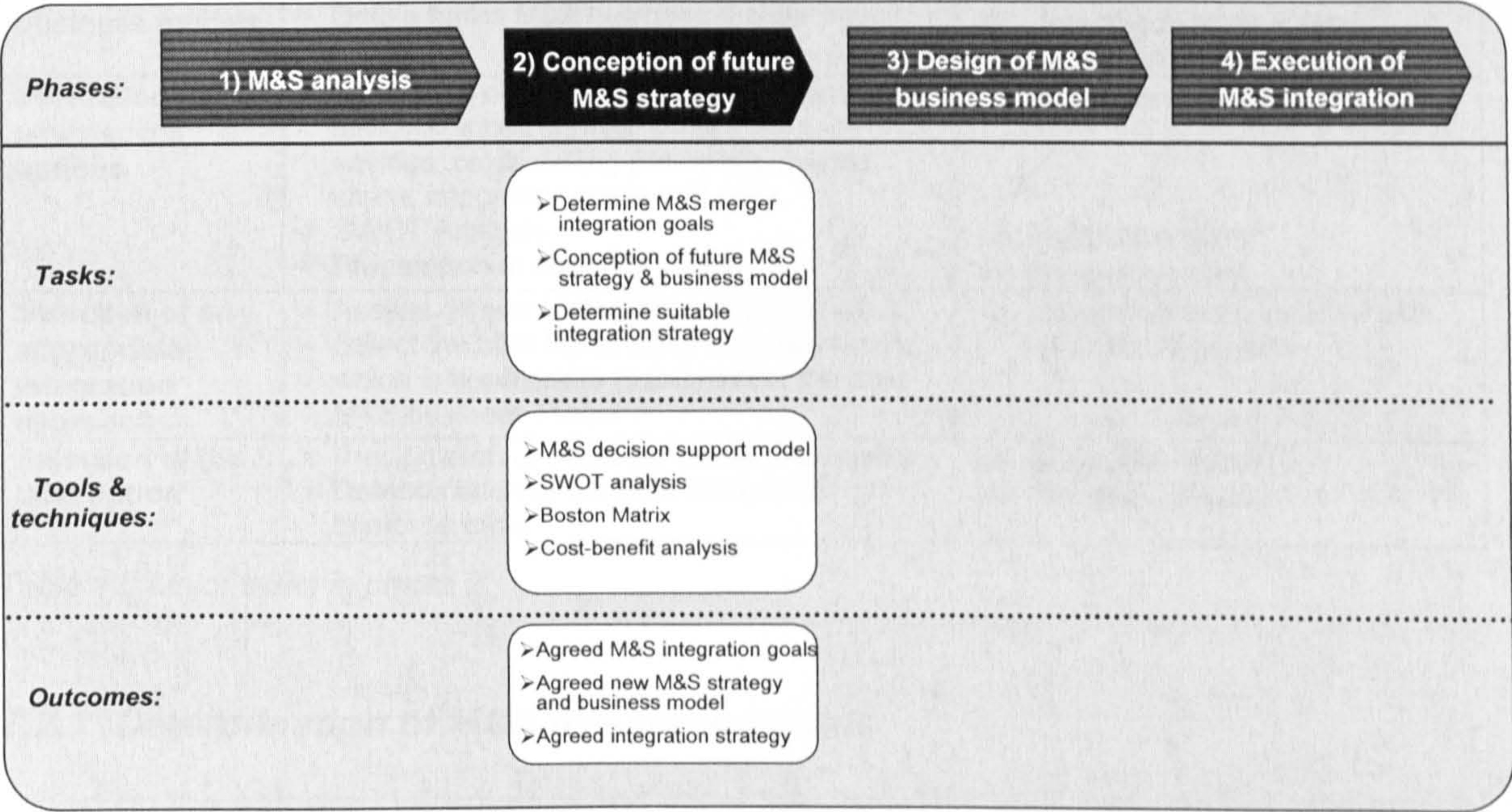


Figure 31: Conception of the future M&S strategy

The new M&S business model should define the future M&S goals, marketing mix, sales strategy, target customer segments, key market regions as well as the future M&S organisational structure.²⁷⁷ In addition, the integration team evaluates the operational feasibility of the PMI and selects an appropriate integration procedure. The author outlines four alternative integration procedures (preservation, combination, consolidation, transformation) and points out the pros and cons of each procedure. The selected integration procedure should define how to integrate M&S business models, organisational structures, operational processes and IT systems in order to achieve the defined strategic merger goals. Key success factor for a smooth PMI process is to ensure that the selected integration approach is aligned with the desired business strategy, operations and IT.

Due to the interdependencies between business and IT, the decision should be taken together, not separately. IT is a critical factor determining the feasibility of decisions about the combined organisation’s operating model.

²⁷⁷ Österle (1995), p. 13

The following table gives a detailed overview of the tasks and responsibilities in phase 2:

Major tasks	Brief task description	Responsible
Definition of M&S integration goals	<ul style="list-style-type: none">▪ Analysis of corporate merger goals▪ Determination of M&S integration goals	<div>⇒ Integration team</div> <div>⇒ Management</div>
Development of alternative M&S business models	<ul style="list-style-type: none">▪ Define future M&S strategy▪ Define future M&S organisation▪ Define future M&S business architecture	<div>⇒ Integration team</div> <div>⇒ Integration team & HR experts</div> <div>⇒ Integration team & M&S process/IT experts</div>
Evaluation of alternatives options	<ul style="list-style-type: none">▪ Evaluation of alternative options in terms of turnover, sales figures, synergies, cost savings, cross selling potentials, market share, integration costs and risks▪ SWOT Analysis▪ Preparation of business cases	<div>⇒ Integration team</div> <div>⇒ Integration team</div> <div>⇒ Integration team</div>
Selection of an appropriate integration approach	<ul style="list-style-type: none">▪ Assess different integration approaches▪ Select the best fitting integration approach, which is appropriate to implement the new M&S business model	<div>⇒ Integration team together with process/IT experts</div>
Selection of the best option	<ul style="list-style-type: none">▪ Presentation of business cases and results▪ Determination of the best fitting M&S business case	<div>⇒ Integration team</div> <div>⇒ Top management</div>

Table 12: Major tasks in phase 2

7.2.1 Determination of M&S integration goals

Based on the gathered information and initial results of the as-is analysis the next step is to determine the M&S specific integration goals, which have to be achieved during the PMI phase. As described in chapter 6 (M&S decision support model), two main integration goals exist in the M&S area. First is to reduce M&S costs during the PMI through the realisation of synergies and cost savings; second is to increase the market development power through combination of strengths. The M&S management is responsible to determine the M&S integration goals in close agreement with the management board.²⁷⁸ Thereby, the following requirements should be fulfilled:

- M&S integration goals can be clearly derived from the corporate merger goals
- Common understanding of M&S specific integration goals at all levels of hierarchy
- Quantitative and qualitative metrics can be defined ready for measurement when the M&S specific integration goals have been achieved
- M&S integration goals can be assigned to individual departments or employees

To avoid misunderstandings or conflicts, it is reasonable to define additional general and superior goals. This means to specify measurable goals and to determine the timeframe to achieve the goals. It is not enough to say that the increase of market share is the goal,

²⁷⁸ Penzel (2000), pp.26

but to specify the increase of market share in which market region or customer segment. Then, it is possible to measure the achievement of goals and to quantify the deviation. Examples of concrete integration goals in the area of M&S are:

- 23% reduction of merchandising costs within this financial year
- 25% increase of market share in product range x in region y within two years
- Reduction of 40 employees in the combined sales force by end of 2005
- 30% reduction of sales costs within a time period of 15 months

7.2.2 Conception of a new M&S strategy and business model

Based on the results of the M&S analysis and the determined M&S integration goals, the aim is now to develop a draft M&S strategy and business model, which outline how the merged company operates in the future in order to achieve the defined strategic merger goals. The future M&S business model should define the following levels of consideration:

- Strategic level: Definition of the future M&S strategy
- Organisational level: Definition of the future M&S organisation and workforce
- Operational level: Definition of the future M&S business architecture

Responsibility for the development of the future M&S business model lies with the M&S integration team in close collaboration with M&S experts from both companies. The integration team carries out workshops with cross-functional groups to create suitable integration options. On a regular basis, the achieved results should be presented to the management to involve key players in determining the future state vision. To support the decision-making process, the author recommends the use of the developed M&S decision model in chapter 6.

7.2.2.1 Strategic level: Development of new M&S strategies

First step is to develop different scenarios that describe how to combine the M&S strategy of both companies in the future. The future M&S strategy should include target qualitative and quantitative goals, the target markets and position in different regions (target market volume, target market share), the future marketing mix as well as the future sales strategy. Core elements of the future M&S strategy are the new product and service lines, the desired differentiation to the competition, the future branding and pricing strategy as well as the future sales strategy.

One of the major decisions in connection with the future M&S strategy is to define how to align the products and services of both companies. Particularly in horizontal mergers, there are invariably product line overlaps that require determining which goods and services will be supported post-merger. Even in vertical mergers, there are situations where limited monetary and human resources will preclude management from supporting every product and service the combining companies offered prior to the transaction. A disciplined approach is necessary to make sound product and service line decisions relative to integrating the merging companies' offerings. Moreover, this approach must be based on evaluating the critical considerations of product management, such as branding strategies, pricing, promotion, and distribution.²⁷⁹

For the future product portfolio, it has to be worked out how the existing product programs of both merging companies can be integrated. Possible solutions are to (1) consolidate the existing product programs to one, to (2) optimise and combine the product programs or to (3) operate both product programs separately. The determining parameters and interdependencies are described in the M&S decision model (see chapter 6). To design the future product program, the author recommends to use the Boston Matrix from the Boston Consulting Group. The Boston Matrix is a product portfolio analysis and planning method.²⁸⁰

In the field of service, options have to be described how quality standards, customer service and value added services will be integrated or combined in the future. The responsible integration team has to decide, which service standards are valid in the new company.²⁸¹ In addition, the warranty conditions and the harmonisation of service prices must be determined.

The decision on the future product line is strongly interlinked with the brand decision. Brand management is important to preserve the brand after a merger. Without proper management, brands can lose their value. Merging companies are clearly concerned about two major issues affecting brand loyalty, namely the new company name for the merged entity, and what to do with the product brands included in the new company. The author recommends three steps to work out the future brand strategy.²⁸² First task of the integration team is to evaluate the brand values of both companies. For the evaluation, different criteria can be used such as brand loyalty, brand recognition, brand quality and

²⁷⁹ Clemente et al (1998), p.16

²⁸⁰ Recommended reading about the BCG Matrix: Stern and Stalk (1998)

²⁸¹ Homburg, Günther and Faßnacht (2000)

²⁸² Homburg et al (2000), p. 24-27

brand image. Based on the evaluated brand portfolio, the M&S management must decide, which brands will be relevant in the new company. In merger literature, four different product brand integration strategies exist:²⁸³ Retain existing product brands, adapt/optimize product brands, reduce the number of product brands and enlarge the product brand portfolio. After the future brand portfolio has been selected, the integration team works out different brand positioning scenarios. Basic brand positions are premium brands, medium brands and low-price brands.²⁸⁴

The harmonisation of the pricing strategy depends directly on decisions made regarding the product portfolio and brands. The harmonisation of prices includes a number of different topics such as the strategic price positioning, price differentiation, margins and price conditions.²⁸⁵ Within the frame of the price positioning, the integration team has to work out a consistent price-performance ratio for the entire brand and product portfolio. Alternative price strategies are the premium price strategy, middle-price strategy and low-price strategy as outlined in the diagram below:

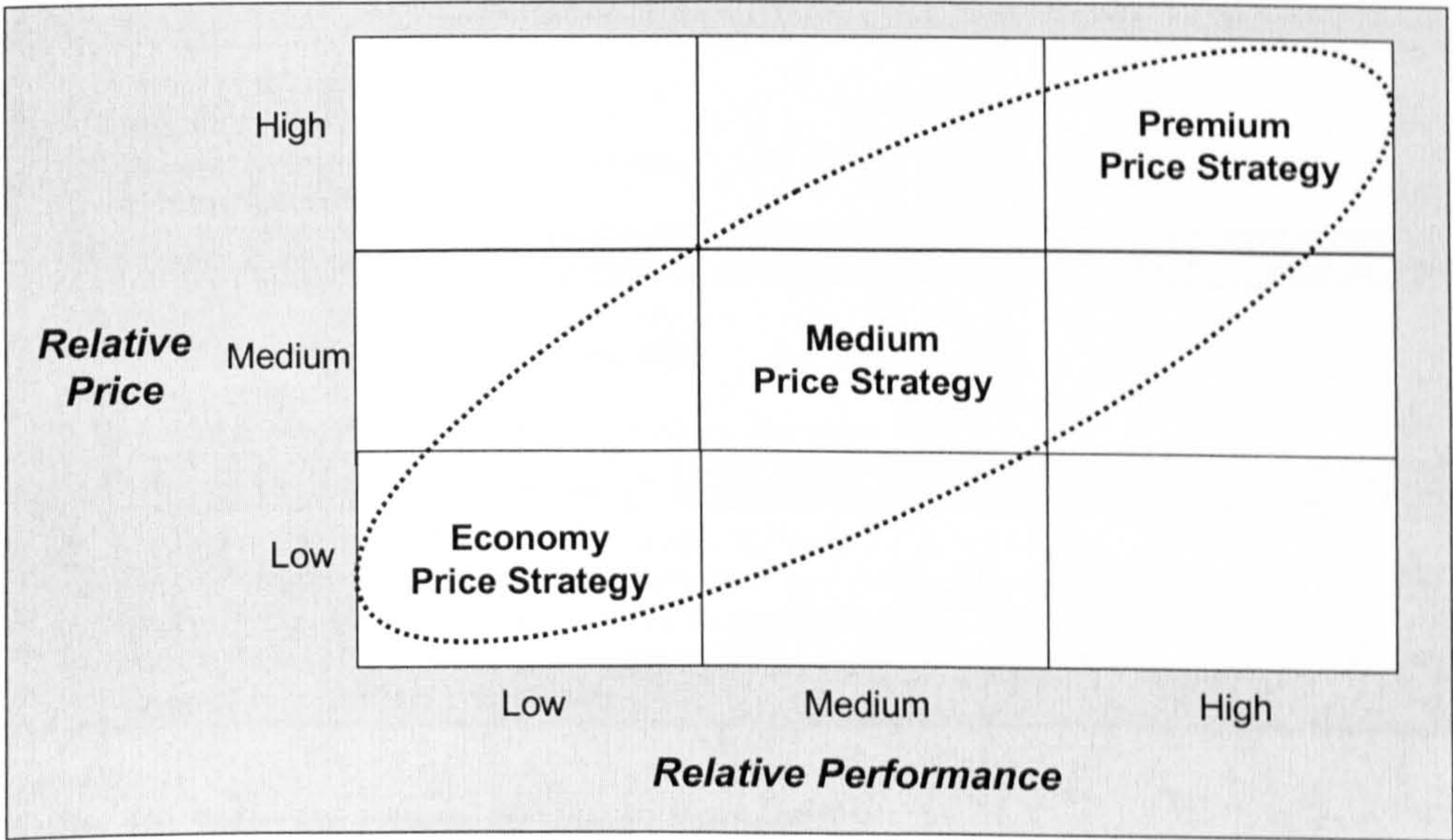


Figure 32: Alternative price positions

Based on the newly defined marketing strategy, the integration team needs to work out a new sales strategy. Thereby, the integration team has to define the future sales approach (direct / indirect sales), the number of sales stages (wholesales, retail sales) and mix of sales channels to be used in the new company. In addition, the team has to define future

²⁸³ Brockdorff and Kernstock (2001), p. 58

²⁸⁴ Homburg et al (2000), p. 26

²⁸⁵ For further references regarding pricing see: Homburg et al (2000), pp. 27

sales partners (e.g. dealerships, sales agents) and strategic sales alliances In connection with an integrated sales channel development, existing relationships to customers and negative effects caused by sales channel integration have to be considered. Therefore, an appropriate way has to be identified how to improve the remaining sales channels and how to close existing sales channels. The task of the integration team is to find out which quantitative and qualitative resources are necessary for the company.²⁸⁶ To select the best fitting sales channels, sales relevant selection criteria have to be defined. The following table summarises the most important selection criteria (see Table 13):

• Product-related Criteria
<div>➤ Sales frequency/rate</div> <div>➤ Storability, transportability (size, weight etc)</div> <div>➤ Demand for product explanation</div>
• Company-related Criteria
<div>➤ Company size (company A + B)</div> <div>➤ Financial situation</div> <div>➤ Integrated product & sales portfolio</div> <div>➤ Experience/competence with sales channel</div> <div>➤ Integrated long-term marketing & sales strategy</div>
• Customer-related Criteria
<div>➤ Number of customers</div> <div>➤ Geographical allocation</div> <div>➤ Costumer sales habits and preferences</div> <div>➤ Customer reactions</div>
• Competitor-related Criteria
<div>➤ Number of competitors in sales channel</div> <div>➤ Type of competitive products and services</div> <div>➤ Sales channels of competitors</div> <div>➤ Stress of competition in existing/future sales channels</div>
• Sales channel-related Criteria
<div>➤ Type and number of sales levels/sales agents/dealers</div> <div>➤ Type and structure of contracts (e.g. franchise) and contractual agreements</div> <div>➤ Location and availability of sales agents/dealerships</div> <div>➤ Sales costs, retail margins, market volume, efficiany of sales channel</div> <div>➤ Degree of controllability and steering</div>

Table 13: Selection criteria for sales channels²⁸⁷

Based on the newly defined sales strategy, the current distribution and logistics strategy have to be adapted accordingly.

²⁸⁶ Homburg et al (2000) p.28-30

²⁸⁷ According to Meffert (1998), p. 605

7.2.2.2 Organisational level: Definition of new M&S organisation models

A merger poses the opportunity to begin competing in the marketplace as a formidable new entity. Inherent in this opportunity is the need to revamp the M&S organisational structure of the new firm to capitalize on the human and procedural assets and resources it now has at its disposal, and to directly support the strategic drivers of the transaction itself. The integration of two M&S units frequently means restructuring of the entire M&S organisation with all its consequences such as cutting jobs and the relocation of offices. The harmonisation of the internal M&S resources is one of the most important, but also the most difficult decision during integration process. The task of the integration team is to find out which M&S resources are necessary for the company.²⁸⁸ The integration team needs to work out how to design the new M&S organisation including concepts for the combination of the sales forces, key account management, call-centres, sales back offices and marketing departments. Organisational diagrams, department structures, job descriptions, levels of hierarchies as well as roles and responsibilities should be defined as far as possible. Furthermore, the M&S integration team must decide about the physical consolidation of different M&S locations such as the future head office, regional M&S offices, sales outlets or distribution centres..

7.2.2.3 Operational level: Draft design of the new M&S business architecture

For the elaboration of alternative M&S business models, the focus is more on strategic issues. However, in mergers, processes and IT are critical factors determining the feasibility of decisions about the combined organisation's operating model. Business and IT executives therefore need a shared understanding of the business objectives, main benefits and key areas of synergy for the M&A and the consequent imperatives for integrating operations and systems. Thus, in PMI planning, decisions about business strategy, operations and IT should be taken together, not separately. The integration team must describe which core M&S processes are affected and have to be integrated, adapted or interconnected during the PMI phase. For each strategic option, a high level M&S business architecture including processes, IT and infrastructure must be designed and an integration approach must be depicted (see the following chapter).

7.2.3 Selection of an approach to implement the new M&S business model

The task for the M&S integration team is now to define the right approach to implement the defined M&S business model at the operational level. The author recommends to

²⁸⁸ Homburg et al (2000), p.28-30

decide about the integration approaches as soon as enough facts are available. The right integration approach depends on the desired business objectives and benefits of the merger. Some mergers fail because the approach to integrate both M&S business architectures is not aligned with the defined merger objectives and M&S integration goals. Others go wrong when the integration approach is aligned with business strategy but is poorly implemented. Therefore, a key success factor is to ensure that the selected integration approach is appropriate to achieve the target M&S business model. In practice, there are more than one way to execute the integration of two business models. Based on a detailed literature review and personal experience, the author identified four basic integration strategies:²⁸⁹

- a) Retaining both business models (preservation)
- b) Combine both business models (combination)
- c) Adopt one business model (consolidation)
- d) Creating a complete new business model (transformation)

While one integration approach will usually predominate, most mergers require different integration approaches to be applied in different parts of the business. Accordingly, it can be necessary to apply a different approach to integrate the M&S business area. This can be complicated because each integration approach requires people with different skills and has strikingly different critical success factors and risks associated with it.

The integration team is responsible to define an integration approach, which is suitable to realise the desired new M&S business model in terms of quality, time and costs.²⁹⁰ Hereby, multiple levels must be considered from organisational level, process level, hardware and software to standards and infrastructure level.²⁹¹ A guiding principle is that the degree of operational integration (processes, IT) following a merger should correspond to the degree of the desired business integration in the newly merged organisation (see Figure 33). On the one hand, insufficient attention to the integration of processes and IT can lead to a merged organisation whose capability cannot support the new business requirements. At the other end, there is a risk of overspending on process and IT integration such that part of the value of the merger is not realised. Within those two extremes, companies can plot their course of action depending on the degree of

²⁸⁹ McKiernan et al (1995), pp. 54-62; Brüning et al (2002)

²⁹⁰ Giacomazzi et al (1997), pp. 289-302

²⁹¹ Müller, R. (1999), p. 60; Chang, R. (2000), p. 1-3; Hövelmanns and Baumgart (1999), p.12-15

investment, management and change on the one hand and the degree of business process change on the other.²⁹²

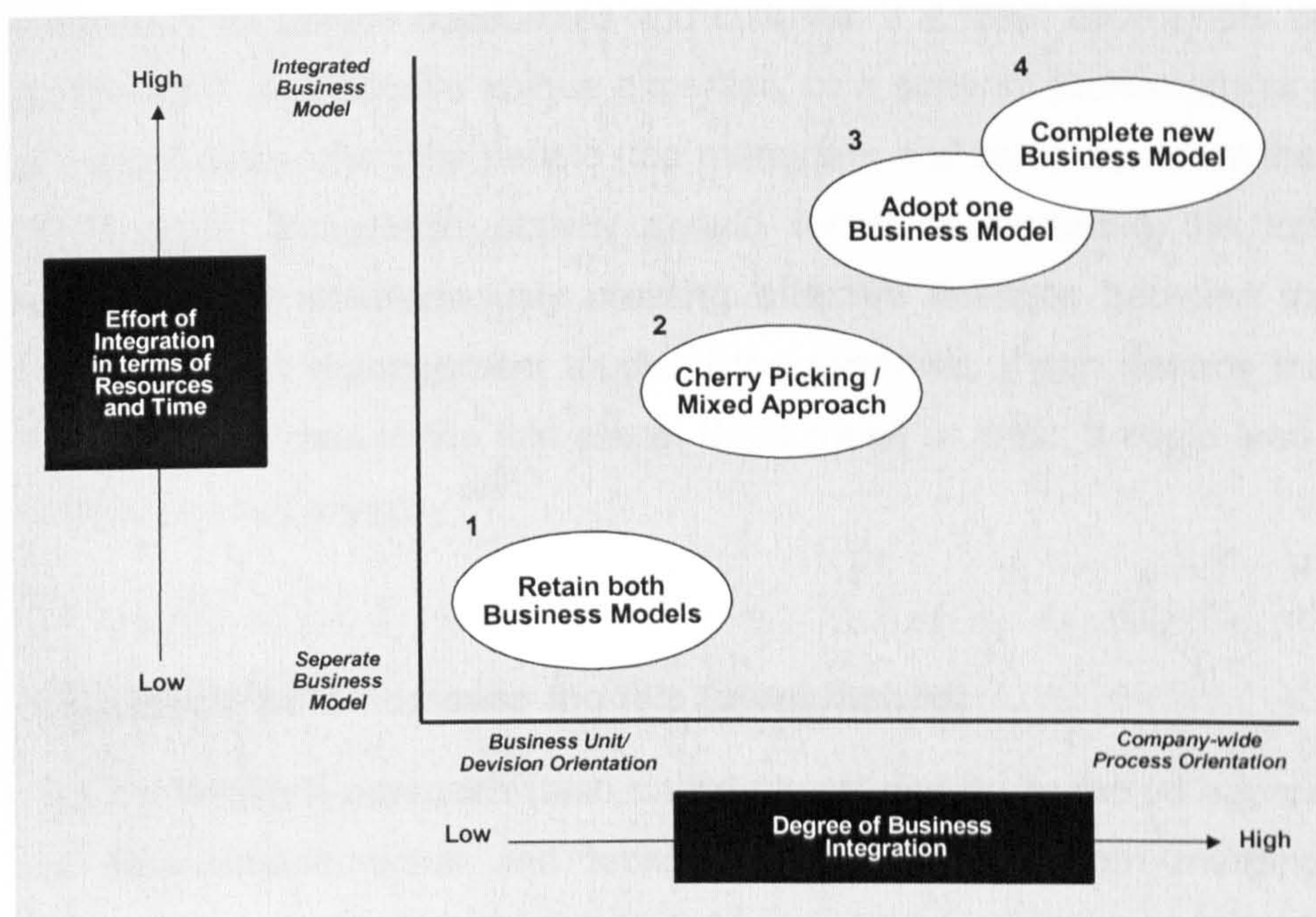


Figure 33: Four basic integration strategies²⁹³

In addition, the team must take into consideration the merger specific characteristics (e.g. merger type, merger situation, merger motives, difference in company sizes), M&S specific integration goals (e.g. realisation of synergies, improvement of market position), availability of resources, internal PMI knowledge and time pressure (PMI time plan). In the following, the author describes the four integration strategies and discusses the advantages and disadvantages as well as the feasibility in practice.²⁹⁴

a) Retain both business models (preservation):

Organisations should retain both architectures if the merging organisations are to remain independent, if there will be limited or no communication between companies and the companies' go-to-market strategies, products and sales channels are entirely distinct. However, creating a high amount of interfaces and maintaining two very different process models and IT landscapes is costly, and it furthermore delays the realisation of cost saving potential significantly. With this approach, it is difficult to capitalise on resource

²⁹² Chang et al (2002), p.6

²⁹³ Diagram is based on Brüning et al (2002)

²⁹⁴ Penzel (1999), p. 105-115; Müller (1999), p. 60

sharing synergies in innovative business phases, as this requires the integration of processes and IT. Preservation allows individual organisations to come together while retaining their unique capabilities and cultures. It is most appropriate when the objective for the M&A is to acquire unique expertise, or a superior technology or process. In cases of preservation, often the people (top managers and staff) represent the core value of the combination. Integration activity should focus on nurturing the individual corporate cultures while simultaneously creating effective linkages between them. Preservation requires a deft management touch. If too assertive, it can destroy the unique qualities that drove the deal in the first place. If too meek or timid, it could lead to fragmentation, conflict or even anarchy.²⁹⁵

b) Combine both business models (combination)

The combination approach (also called cherry picking or mixed approach) entails taking the best organisational and technology pieces from both merging companies and synthesising them into a new integrated business model. This approach is most appropriate when each side has unique but complementary business and IT capabilities. It is the right integration approach for a M&S oriented merger, which focuses on entering new markets, acquiring new products or brands for an existing portfolio or buying new sales channels. The combination approach requires a deep respect for diversity and a genuine commitment to preserving the most valuable parts of both organisations and cultures.²⁹⁶

On the operational and technology side, combination demands a profound expertise in designing processes and synthesising heterogeneous systems and technologies. It often goes wrong when one organisation seeks to dominate the other instead of adapting itself to the combination for instance when a merger of equals turns into a takeover (e.g. Daimler Chrysler merger). The art of making combination work is to involve staff from both merging companies to collaborate in building a unified organisation. During the integration process, there is no room for large process or IT improvement initiatives.²⁹⁷ The guiding principle should be to select 'best-of-fit' rather than 'best-of-breed' strategies. This means that integration teams should consider the whole M&S business area and choose those processes and systems that provide the best support, rather than those that are simply technically superior. The greatest technical challenge of combination is

²⁹⁵ Chang et al (2002), pp. 7; CSC (1997), p. 15

²⁹⁶ CSC (1997), p. 14

²⁹⁷ Kaufmann (1990), p. 407

creating a joint system architecture and supporting technology infrastructure that can handle the operational demands of the combined organisation.

The author recommends to apply a so-called cluster-approach to avoid integration at too granular a level (see M&S process clusters in section 5.5). Identifying and definition of larger process/IT clusters of processes and related systems for use by the combined organisation is preferable to stringing together patchworks of small applications that were not designed to work together. The cluster-approach groups M&S processes and IT systems to so-called process clusters in order to structure and simplify the complex M&S business architecture. The advantage of the cluster-approach is that the complexity in a PMI can be reduced significantly.

Combining the best parts of two organisations and cultures demands a collaborative and inclusive management approach. Forging a culture from two existing ones means accepting the heretical notion that everything one group did in the past was not perfect. Change-management specialists should be deployed broadly to guide a combination-driven integration initiative. The top of the organisation must set an explicitly cooperative tone from the start, and reinforce it at all levels throughout the integration. Additionally, architects from both the business and the systems department play key roles in analysing, disassembling and reconfiguring key components of both organisations.²⁹⁸

Especially for large mergers, combining processes and systems can however be extremely time and resource consuming, due to the great amount of required interfaces and modifications. This solution is technically very complex to ensure that the foreign processes and IT systems fit in the established structures of each merger entity. Therefore, the so-called cherry picking approach is suitable for smaller companies with not too many interlinked processes and IT systems. In addition, this approach can lead to time-consuming political discussions regarding the merits of different solutions.

c) Adopting one business model (consolidation):

The so-called consolidation approach requires a rapid and efficient conversion of one organisation to the superior business strategy, organisational structure, operational processes and IT systems of the other. In effect, one company is folded into the other, and its former structures and practices cease to exist. Typically, the acquiring company imposes its operating model on the company being purchased, but occasionally the

²⁹⁸ Chang et al (2002), pp. 7; CSC (1997), p. 24

acquired company is selected for its superior operating model that is then adopted for the combined entity.

In order to implement this in the M&S area, one company must entirely apply the M&S processes and IT systems of the merger partner and stepwise switch off all its own IT systems. In the M&S area, the complete take-over of one business architecture is feasible when product lines, geographical markets or sales channels strongly overlap. Therefore, consolidation is appropriate for so-called cost-driven (horizontal) mergers inside the same industry when cost reduction and efficiency gains are the primary business motivations for the deal. In addition, one company must have an operating model that is adequate to take the combined entity forward. It need not be state-of-the-art, but it must be stable and performing well. Clumsy implementation can lose customers, alienate staff and lead to critical breakdowns in operations. The principal technical concerns are conversion of data (e.g. customer data) and ensuring that the consolidator's systems will scale appropriately to support the combined organisation.

For companies that select the consolidation approach, the primary success factor is integration speed. The faster the cost reductions and efficiencies are achieved, the more they are worth and the more valuable the company's stock becomes. Indeed, it is even more important to do the integration quickly than to do it exactly right. Another success factor of consolidation is experience. The merging companies require experienced staff, proven procedures and methodologies. However, the most important aspect is to retain key people in the company during the PMI.

The management approach of the consolidation approach is straightforward, although there is much to be done. It does not involve negotiation about what to do and how to do it. The task is to march smartly through the pre-set project timetables. The consolidation leader must act with decisiveness and authority.

Being a comparably cheap solution, the consolidation approach requires however the modification of existing processes and systems, as the processes and systems suite of one of the merger partners is not necessarily capable of performing all necessary operations of the new business model. In cost-oriented mergers with a high degree of business overlap, this tends to be the approach with the least risk. The key issue is the speed and a professional implementation. The consolidation approach is not suitable for M&S driven mergers which aim to improve the current market position, enlarge product offerings or to expand the geographical coverage by accessing new markets.²⁹⁹

d) Complete new architecture (transformation):

Transformation replaces companies' organisational structures, processes and systems with a new, uniform operating model. Migrating both companies to a new target model requires the development of an entirely new platform for the merged company. This approach leads to a suite of processes and IT systems that are significantly different from the system suite used in either merging entity. Transformation is the preferred choice only in instances where companies are coming together with the clear intent of competing in an emerging or restructured industry requiring a completely new business model, such as air transport, energy utilities, telecommunications, and the converging computer, communications and entertainment industries. The model can be relevant if two relatively strong companies with heterogeneous process models and IT landscapes merge or if through the merger the system requirements of the merger entities have changed dramatically, or if the merging parties did not both possess a suitable system map before. Transformation is a good result but a bad strategy for a PMI. It is extremely difficult to achieve, even when limited in scope, but is especially hard when entire operating models and supporting IT systems have to be reinvented in order to support the aspirations for the combined company. This integration approach, nevertheless, may be the only alternative for companies forced to reinvent themselves in a changing industry or marketplace. Transformation requires total reinvention of the combining organisations' operating models – their market strategies, business processes, reporting and governance structures, IT infrastructure and systems.

However, the transformation approach is an extremely risky integration strategy that should be undertaken only after careful deliberation. This option presents the highest expense as well as the most time-consuming option.

Critical evaluation of the different integration approaches:

In practice, the integration of the M&S area is largely predominated by the determined integration approach at the corporate level. However, most mergers require different integration approaches to be applied in different business areas such as M&S. Due to the great significance of the M&S area in mergers, it is often required to apply a business area specific integration approach.

The preservation approach is no option to integrate two M&S units in a merger. The combination approach (cherry picking) can be the right choice for a M&S-oriented

²⁹⁹ Chang et al (2002), pp. 7; CSC (1997), p. 24

merger, which focuses on entering new markets, acquiring new products or brands for an existing portfolio or buying new sales channels. The disadvantage lies in the degree of effort and time required to install interfaces between both merging companies. These approaches can however turn into major risks – even showstoppers – if there are major inconsistencies between both merged companies at the IT level. The combination approach will fail if processes and IT systems cannot be properly linked.³⁰⁰ In the BMW and Rover merger, the integration team had problems to realise the combination of the heterogeneous business architectures due to the time consuming and complexity of the work.

The transformation and consolidation approach can be considered as high-risk "big-bang" methods, as it requires the rapid implementation of a new IT solution across at least one member of the merger enterprises. This approach is appropriate when there is a corporate hierarchy with centralised management and a common product offering. The approaches are only applicable if both companies have consolidated knowledge about how to manage a PMI. According to the author's opinion, the transformation approach is not a feasible option to combine two M&S units due to the high complexity. Development of new systems at a global level is extremely costly and time consuming. In established, complex business environments, this is seldom an option, as both resources and time pressures are initially focussed on making the merger itself work.

Consolidation can be the best option for cost-driven mergers when cost reduction and efficiency gains are the primary business motivations for the deal. This option requires overlapping product lines, geographical market coverage and/or similar sales channels. However, the consolidation approach will not succeed if IT systems cannot handle increased processing demands of the new integrated M&S business model.

7.2.4 Final decision on the future M&S business model

To reach a final decision, the integration team presents the M&S business model and the selected integration approach to the management and describes the financial and organisational implications of the new M&S strategy in the form of a business case. A business case is a management tool, which provides justifications and quantification of the integration opportunities. It also identifies high priority areas and cost estimates based upon conservative assumptions. As such, the business case should also identify

³⁰⁰ Brüning et al (2002)

potential risk areas and address how these risks will be minimised or mitigated. The business case should also provide information regarding the following:³⁰¹

- Financial implications (e.g. expected turnover, sales figures, profit, margins)
- Target market position (e.g. market volume, market shares, strategic position)
- Expected costs of M&S integration (e.g. investment, IT costs, resources)
- Expected cost savings and realised synergies in the M&S area
- Enforceability and acceptance of the employees
- Feasibility (e.g. complexity, effort and time of realisation)
- Risk of failure

Finally, the responsible management needs to decide if the proposed M&S business model is suitable to achieve the defined strategic goals.

³⁰¹ Reinecke (2001)

7.3 Phase 3: Design of a detailed M&S business model

After the decision on the new M&S business strategy and integration approach, the integration team is responsible to develop a detailed portrait of how the merged company will conduct the business in the field of M&S. As described in section 7.2.3, the only feasible integration approaches in the field of M&S are the combination or the consolidation approach. Both approaches require to adapt the current M&S processes and IT systems. The task of the integration team is now to create a detailed M&S business model. Major areas of activity are the designing of the future M&S organisation, process model and IT landscape (see Figure 34).

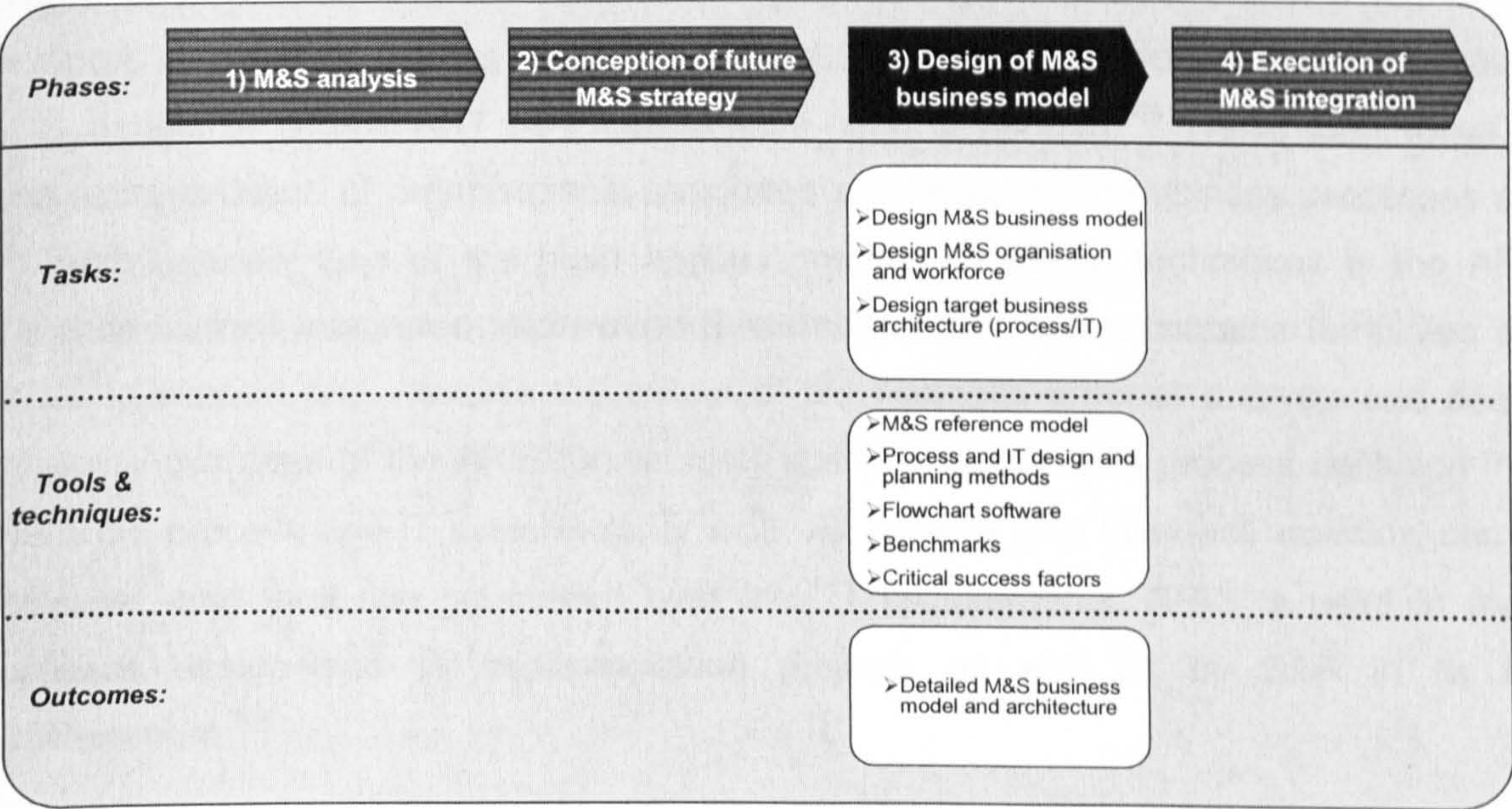


Figure 34: Design of the M&S business model

The author recommends to pursue the following main steps:

- Selection of a joint process design and IT planning procedure
- Design the future M&S business process model
- Design the future M&S organisational model and workforce
- Consolidation of the IT requirements and design of a new target M&S IT landscape

Responsibility for the design of the new M&S business architecture lies with the M&S integration team in close collaboration with the M&S management, process owners, HR and IT experts from both merging companies. To support the design of the M&S business architecture, the integration team can use the developed M&S reference model (see chapter 5).

7.3.1 Selection of a joint process design and IT planning procedure

One of the most important success factors during a PMI is to agree on a joint process/IT design and planning procedure. Both current methods have to be considered and aligned as well as possible.³⁰² The purpose of this chapter is to get an overview of methods and tools in today's management literature and their applicability in a PMI. In literature, a large range of different methods and tools exist to design processes and IT systems.³⁰³ The intention of the author is not to carry out a scientific evaluation of the process and IT design methods. This would go beyond the scope of the thesis. Some of the most known process/IT design methods are for instance PROMET, ARIS, BPI (Business Process Improvement) or BPR (Business Process Engineering). In recent years, a number of supporting tools for process modelling (e.g. VISIO 2000 by Microsoft, ARIS Toolset by IDS Scheer or BONAPART by Proubis) have been developed.³⁰⁴ These tools focus on the representation of organisational structures and mapping of business processes and IT architectures. One of the most applied process modelling techniques is the ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) toolset, which contains templates and tools to support and visualise the output of the business process analysis and design phase. Advantage of the ARIS toolset is its ability to encompass process definition from both the process and IT system owner side. All aspects of a business workflow can be covered, and thus can be carried over into IT requirements. ARIS is used in many process design and IT implementation projects as well as by SAP in its R/3 environment.³⁰⁵

7.3.2 Recommended procedure to design the new business architecture

Despite the multiplicity of different methods, none of the methods are specialised in the design of processes and IT systems in a PMI environment. Based on personal experience in merger practice, the author recommends to apply the following procedure, which encompasses five phases:

³⁰² Axtner and Maidl (2004), p. 40

³⁰³ For further reference regarding process and IT design methods see: Österle and Winter (2000); Österle (1996); Nippa and Picot (1996); Osterloh and Frost (1996); Davis (2001); Scheer (2000).

³⁰⁴ For more information on process modelling tools see: Maicher et al (1999)

³⁰⁵ For more information on ARIS see: Davis (2001); Scheer (2000)

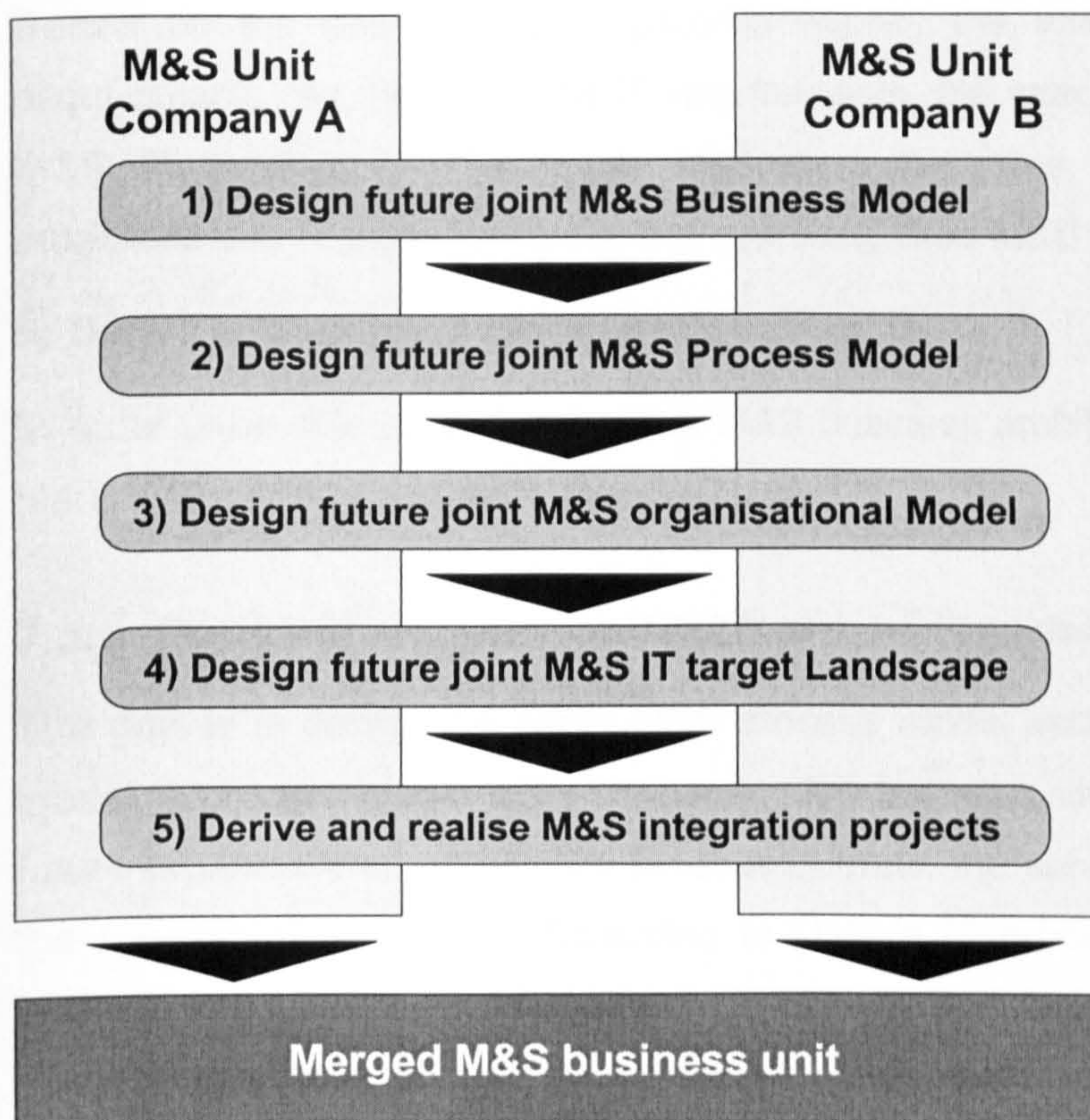


Figure 35: Overview of business integration engineering method³⁰⁶

1) Design future joint M&S business model

First step is to design a draft M&S business model, which enables the achievement of the defined M&S merger integration goals. This step is described in section 7.2.2.

2) Design future M&S process model

Based on the basic requirements and parameters predetermined by the defined high-level M&S business model, the integration team designs in detail the target process model, including the design of all target M&S processes, process interfaces, process inputs and – outputs. The process level is the connecting link between strategy and IT.³⁰⁷

3) Design future M&S organisation model & workforce

At the organisational level, the impacts of the designed target processes on the current M&S organisational structures and workforce in both companies are assessed. Afterwards, the required adaptations and changes are defined and summarised in a new organisation model.

4) Design future M&S IT landscape:

³⁰⁶ Diagram according to Axtner and Maidl (2004)

³⁰⁷ Österle (1996)

Based on the designed M&S process model, the integration team derives the IT requirements. By means of the IT requirements, the integration team creates the future M&S IT landscape. The future landscape illustrates all IT systems, applications, interfaces and IT infrastructure in the new integrated M&S business area.

5) Derive and realise M&S integration projects

In order to be able to realise the new M&S business architecture, the team identifies and plans PMI projects and estimates the costs.

7.3.3 Design of an integrated M&S process model

The goal is to design the target M&S process model according to the defined business model. A process model is the connecting link between strategy and IT. It determines the future organisational model, the process outputs, the sub-processes, the workflows and the required IT support.³⁰⁸ According to Österle,³⁰⁹ processes are the key to business restructuring. A process is a sequence of activities, which can be distributed between several organisational units, produces and consumes outputs. During the process design phase, the integration team and process experts must evaluate if the designed M&S processes are able to fulfil the business requirements and performance targets. If the team detects faults or improvements in the M&S business model, the strategy must be changed ex-post. Furthermore, the integration team needs to evaluate if the target processes are realisable at the IT level.³¹⁰

Within this phase it is essential that key employees from both merging M&S units are involved. The integration team needs to conduct several process design workshops with M&S managers, process owners and IT specialists. To support the design of the M&S business architecture, the author suggests to use the developed M&S reference model (see chapter 5) as a guideline as well as the results of the process as-is analysis in phase 1. The author recommends to apply the following procedure:

Step 1: Creation of the target M&S process landscape

Based on the details of the M&S business model, the integration team starts the design of the future M&S process architecture. First step is to identify the major M&S core processes, which are affected by the merger and which must be changed. The team designs the so-called process landscape or architecture. The process landscape depicts

³⁰⁸ Gruninger and Fox (1996)

³⁰⁹ Österle (1996), p.18

³¹⁰ Maicher et al (1998), p. 204

the identified core M&S processes as well as the input and output relationships between these processes (see Figure 36). The process landscape also considers the core processes of the suppliers and customers.

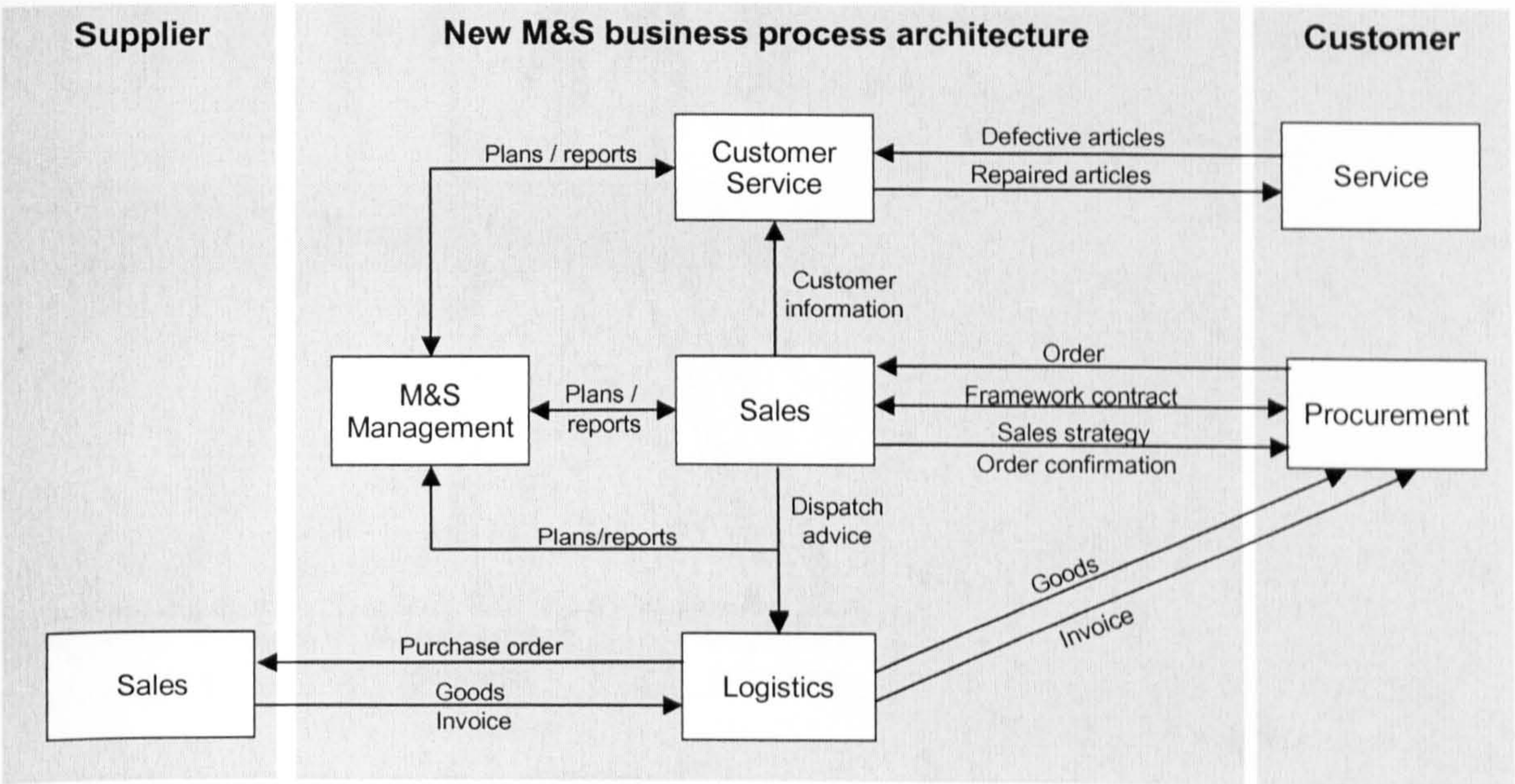


Figure 36: Example of a M&S target process landscape³¹¹

For each core process outlined in the target process architecture, the responsible process owner has to be nominated. The process owner is responsible for the implementation and quality of the target process.

Step 2: Analysis of input/output relationships

Second step is to analyse the relevant input/output relationships between the identified core processes. The input/output analysis should provide a realistic estimate of process outputs with respect to process customers and in relation to the competition. Outputs are the result of a process, which go to internal or external customers. The recipient of an output is another process inside or outside the company. Part of the input/output analysis is the description of the inputs/outputs (types, variants) and the definition of different information requirements to be produced by the respective processes. The outcome of the analysis is a so-called contextual diagrams (see Figure 37).

³¹¹ Österle (2000)

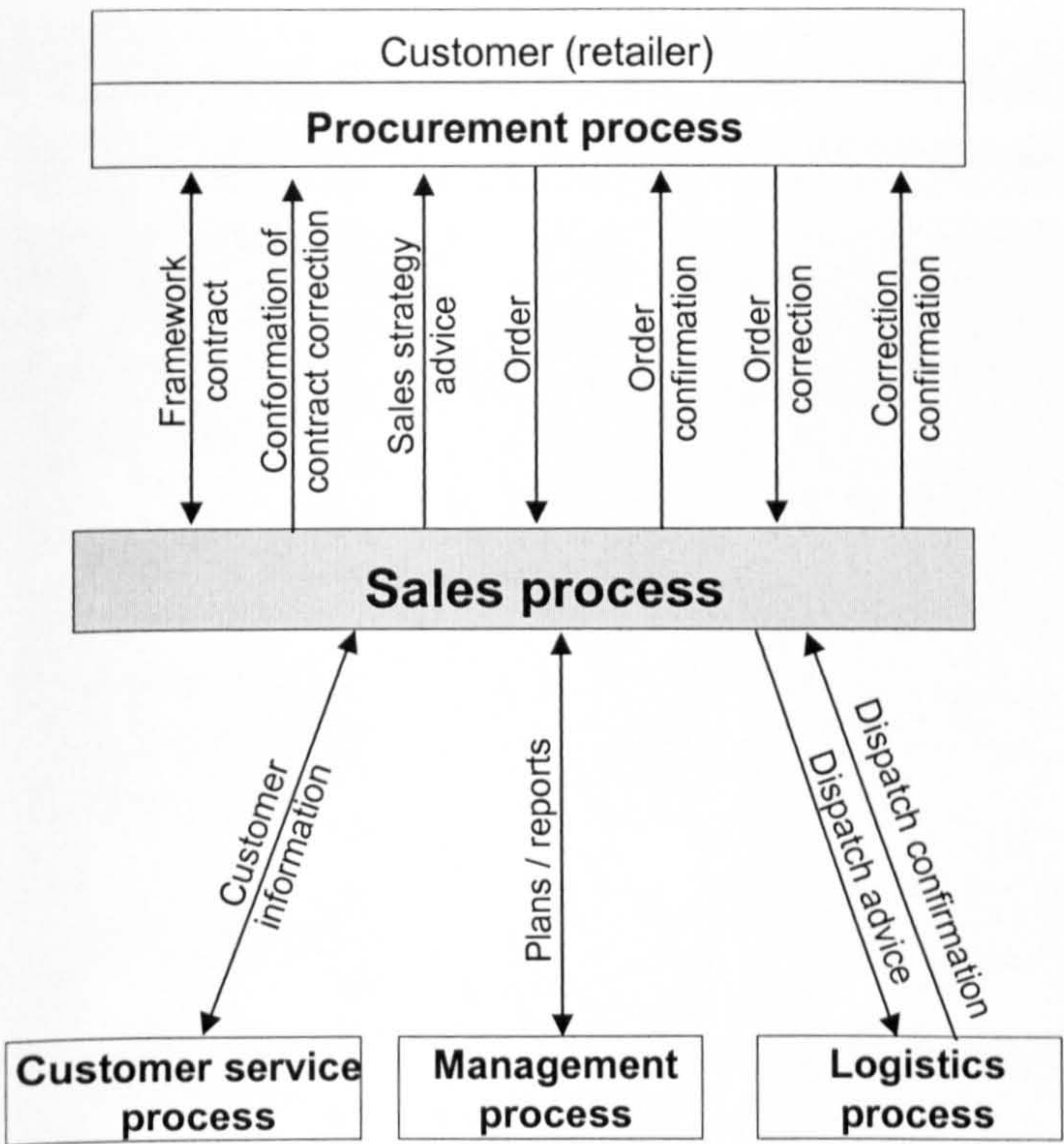


Figure 37: Example of a contextual diagram³¹²

The context diagram outlines the flow of outputs between the core processes. In the diagram, the nodes represent the process under examination (e.g. sales process) and the processes that communicate with it. The arrows represent the outputs that are exchanged between the processes. The different inputs/outputs, the related quantity structures as well as the frequencies are documented in a list. The input/output analysis assesses the effectiveness of a process.

Step 3: Design of macro processes

In step three, the integration team breaks down the core M&S processes (outlined in the target process architecture) into sub-processes or activities and creates a so-called macro-process chain diagram (see Figure 38). The macro-process chain diagram outlines the workflow at the macro level as well as the responsible organisational units. The contextual diagram, created in the output analysis is acting as input for the macro-process design phase. The macro-level gives an overview of each core process. It documents the fundamental process design decisions.

³¹² Österle (1995), p.19

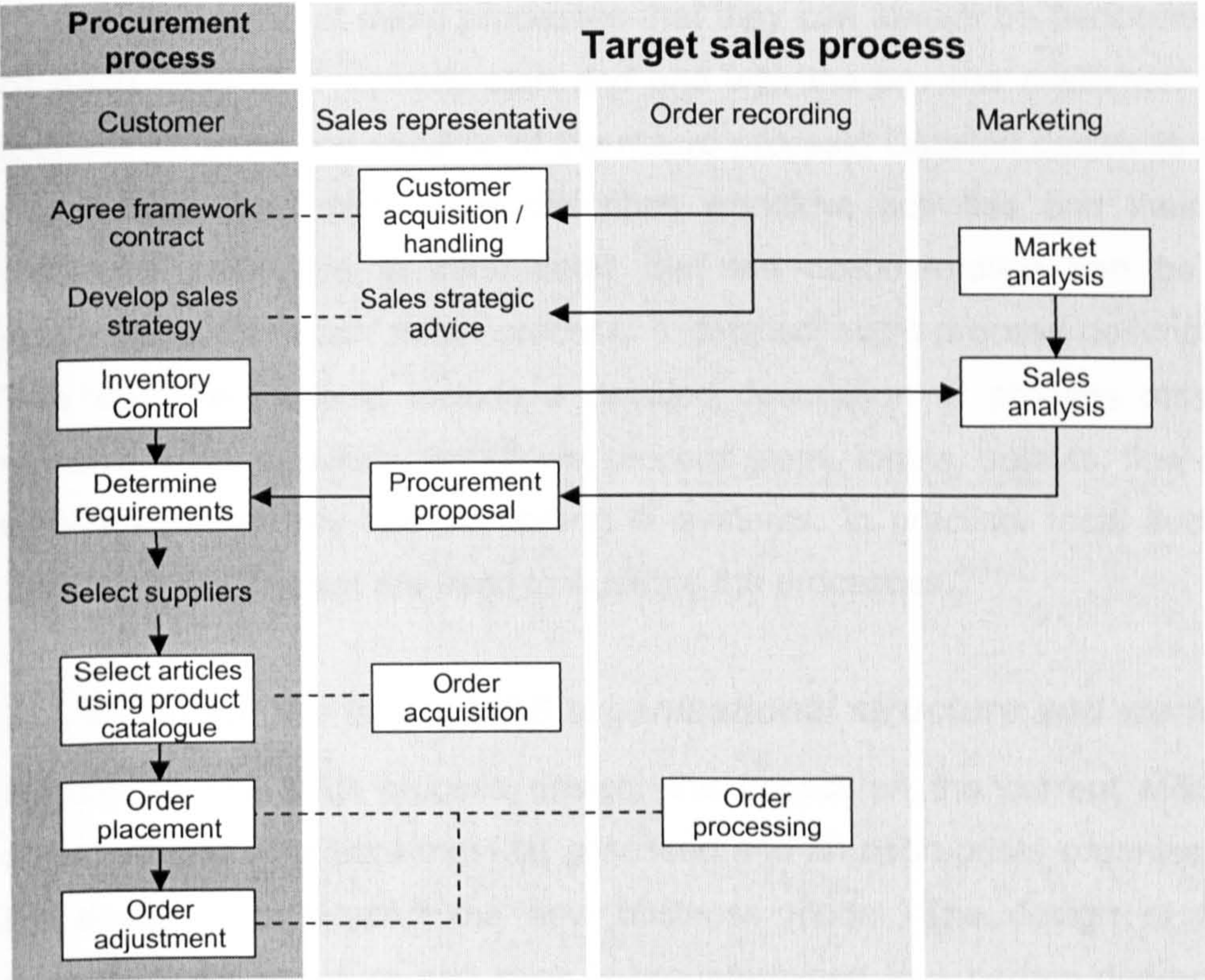


Figure 38: Activity chain diagram for macro process sales³¹³

Each identified macro process must be portrayed in a macro process description, which includes for instance process objectives, process owner, process variants, triggering processes, receiving processes, inputs, outputs, quantity structure, CSFs, KPIs and supporting IT systems/applications. The macro level looks at the process as a whole. Fundamental decisions about the design of the process are taken at this level. In the next step, the macro processes will be broken down to sub-processes (micro-processes).

Step 4: Design of micro processes

The macro-perspective of a process is too general to define precise sequences of activities and assign them to posts. Based on the macro process design, the micro processes have to be derived. The identified micro processes have to be documented and numbered in the micro process list.

It is important for process design to distinguish between a macro level and a micro level. Too much detail too early blinds us to the opportunities for fundamental change, while insufficient detail tends to prevent full development of the scheme. A micro process documents all the details that process employees need to know to discharge their duties.

³¹³ Österle (1995)

It is characteristic of micro processes that they can always be performed independently of each other and normally start and end with the process customer. The micro level focuses on parts and variants of the macro process. Detailed decisions are taken at the micro level. The micro level describes workflow, activities and their assignment to particular jobholders in such detail that the documentation can be used as work instructions. For each micro process, a detailed micro-process description is required. The document should include a detailed description of process objectives, process variants, responsibilities, workflows, process steps, inputs, outputs, flow of data, quantity structure, frequency and supporting IT systems. In practice, tools such as MS VISIO 2000 or ARIS Toolset are used to illustrate the processes.³¹⁴

7.3.4 Design the target M&S organisational structure and workforce

Parallel to the M&S process design, the impact on the current M&S organisational structure and workforce must be assessed and an appropriate organisation model must be designed to support the new business model. The design of the future M&S organisational structure and roles is predetermined to a certain degree by the defined M&S strategy and target processes. The M&S strategy e.g. combination of product lines, merging of sales forces or geographical expansion gives the framework of the organisational design. Additionally, the impact of the process model on the M&S workforce is assessed and process owners as well as staffing requirements (number and skill sets) are determined. The design of a preferred M&S organisational model requires the creation of organisational diagrams, the definition of roles and responsibilities as well as the calculation of workforce numbers and costs. A number of fundamental considerations must be addressed in terms of devising new job classifications, determining the nature and number of managerial layers for ongoing oversight of company activities and establishing the channels and flow of information to maximise operational efficiency.³¹⁵ The current jobs need to be matched with the future roles and identifying the incumbents in those jobs. The elaboration of the new M&S organisation model is based on the results of the organisational and HR assessment during the as-is analysis and due diligence. Changes in the individual jobs often require changes in the supporting structures such as HR and employee programs and policies. PMI programs require a comprehensive workforce transition strategy and plan to ensure a seamless integration of the technical and human elements of the change. As a direct result of

³¹⁴ For further reference regarding process modelling see: Maicher et al (1998); Österle and Winter (2000); Österle (1996); Nippa and Picot (1996); Osterloh and Frost (1996); Davis (2001); Scheer (2000).

³¹⁵ Clemente et al (1998), p.16

organisation and/or workforce change, corresponding HR programs and policies may be impacted and may need to be adjusted to support the new M&S business architecture. The affected areas to be changed to prepare and transfer the current workforce are summarised in Table 14.³¹⁶

Programs & Policies	Potential Impact
Staffing strategy	The size (increase or decrease) of the new or changed organisation and jobs may change the method, approach, and goal of the current staffing strategy.
Compensation	As new skills, abilities, knowledge and competencies are needed to support the new organisation and jobs, the market value for those characteristics may change.
Performance management	The new strategy, organisation, jobs, and processes may result in new performance measures.
Workforce development	Succession Planning and Career Development programs may need to reflect the new or changed processes, jobs, and/or organisation.
Retention strategy	A PMI can change the daily work of the staff. The transition into the new processes, jobs, and/or organisation may provide an increased burden. A strategy to retain top performers is required.
Outplacement and severance	These will need to be employed if a reduction in force occurs as a result of the merger. Historical experience, employment laws and any union agreements with offering these services should be considered.
Training and development	As jobs, processes and the organisation change, requirements for new skills, abilities, and competencies drives the need for evaluating the current training strategy.
Workforce planning	Existing staffing plans would need to be evaluated to manage any decrease, increase or movement of employees due to the change.
Employment laws and union agreements	Evaluation of employment laws and union agreements will be required to make sure that they are adhered to.

Table 14: Potential impacts and actions in the field of Human Resources

A competency needs assessment needs to be carried out to identify the shortfall between current employee skills and the competencies required to function effectively in the new M&S area. A comprehensive assessment will map out a personalised (re-) training path for each employee, based on his or her individual needs. It is useful to create a workforce transition plan that includes the tactics for filling the identified gap between the current and the future state, including a timeline and the necessary resources. The required new qualifications and competencies must be developed within a short period to successfully put the company strategy into practice. Employees who support and help facilitate the merged firm's integration program should be recognised for their contributions and rewarded for loyalty in the midst of change. Companies' failure to overtly acknowledge and reinforce such positive behaviour is often a key cause of flawed or delayed integration programs and key personnel defections. Reward programs need to be

³¹⁶ BearingPoint (2001), p. 11

structured differently for employees at different levels of the organisation.³¹⁷ The creation of a bonus system, which is in harmony with the company's goals and strategies, can support the success of integration after a merger.

7.3.5 Design of a M&S target IT landscape

Objective of this phase is to design a target IT landscape that completely fulfils all requirements of the developed integrated M&S business process model. IT systems today widely determine process performance and the flexibility of process designs. Their correct choice and design enables reaching the goals defined within the process design phase.³¹⁸ The design of the future M&S target IT landscape is strongly predetermined by the developed new M&S process model and the selected integration approach (see section 7.2.3). Based on the selected integration approach (e.g. combination, consolidation), the integration team needs to decide whether to implement standard software solutions or to adapt existing systems. Major tasks and activities of the IT planning & design phase are as follows:³¹⁹

- Derive IT requirements based on the designed process model
- Depict a draft proposal for an integrated M&S IT architecture
- Conduct a gap-analysis to identify required IT changes
- Identify necessary IT projects to create the required IT solutions

Major input for the planning and design of an agreed M&S target IT landscape is the new M&S process model and the information gained in the conducted IT as-is assessment. Based on the process model, IT experts from both companies must identify and consolidate all IT requirements. Based on the defined IT requirements and results of the as-is analysis, the integration team conducts several IT workshops with the aim to work out a proposal for the future M&S IT landscape taking into consideration the current IT architectures of both merging companies. The new target IT landscape should include all IT systems, applications, IT interfaces and IT infrastructure (networks, servers, databases etc) of the new merged M&S unit. An integrated and consistent system concept must be drawn up based on the to-be software and hardware architectures. This should reflect the medium to long-term view so that the company is also well placed to meet future demands.

³¹⁷ Clemente et al (1998), p.16

³¹⁸ Österle (1996), pp. 16

³¹⁹ Maicher et al (1998)

Business processes usually depend on the support of applications/IT systems if they are to be effective and efficient. In a detailed *gap analysis*, the integration teams defined the necessary changes in the current IT landscapes of both companies area to support the new integrated M&S process model. To close the identified gap, required IT initiative to realise the target M&S IT architecture have to be identified.

The identified required IT initiatives will be transformed into manageable IT projects and IT solutions. Different types of IT projects in a PMI environment are for instance:

- Installation of an IT interface to interlink IT systems of both merging companies
- Roll out of an IT system at the merger partner's site
- Development and implementation of a complete new system or application
- Selection, customising and implementation of a standard software solution

The identified IT integration projects will be included in the PMI master plan. Depending on the business milestones at the process level, the integration team launches the IT integration projects.

7.4 Phase 4: Execution of the M&S integration

Once the future M&S business model and architecture have been designed and agreed now it is about planning, constructing, testing and implementing all outputs of key components of the target M&S business architecture.

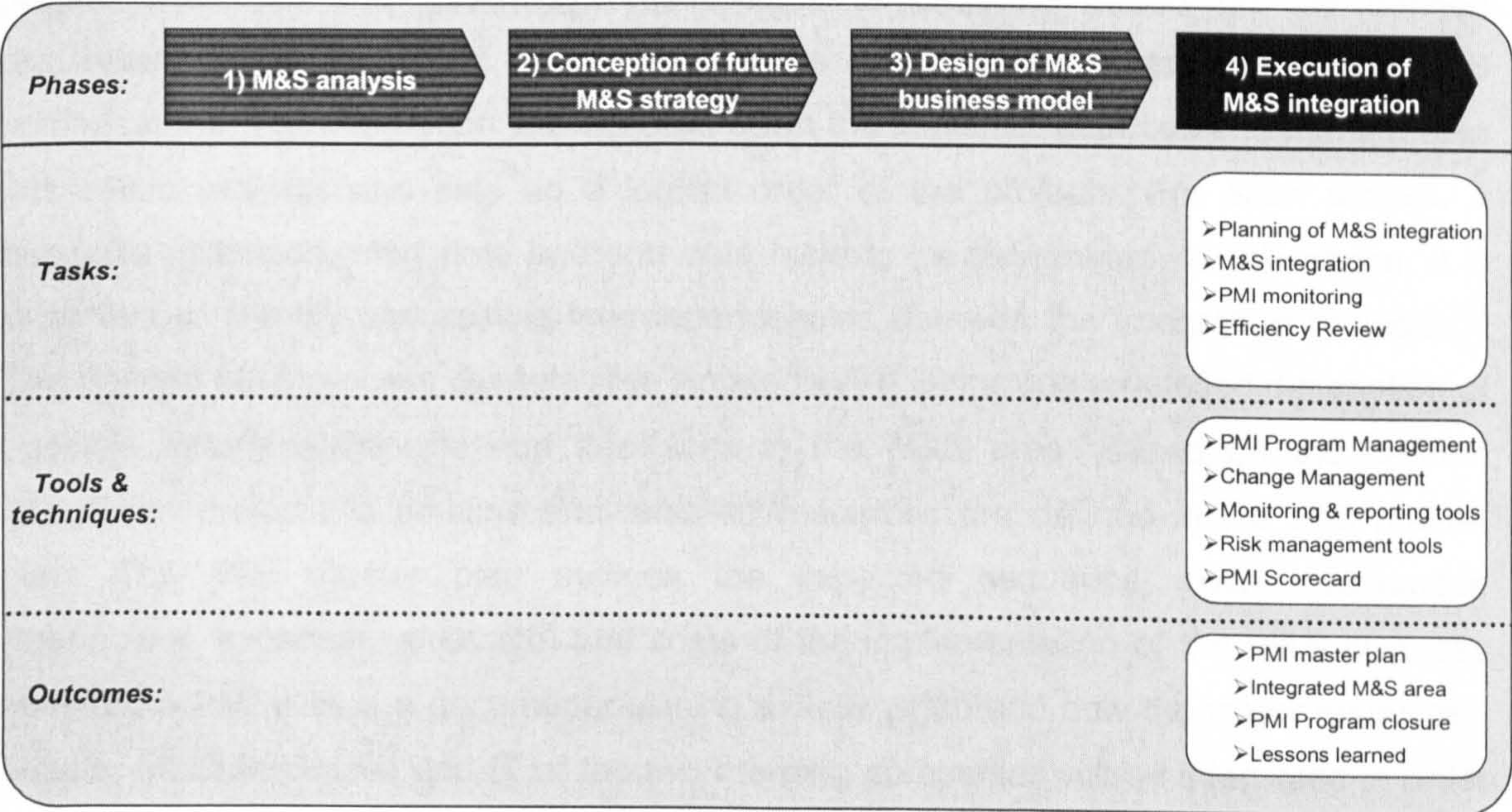


Figure 39: Major Steps within the M&S implementation phase

Phase 4 consists of three major steps, which will be described in the following section:

- Step 1: Planning & scheduling of the M&S integration
- Step 2: Realisation of the M&S integration
- Step 3: Monitoring and review of the PMI program performance

7.4.1 Implementation planning

After the determination of a suitable integration strategy, the M&S integration team has to produce a suitable plan to implement the M&S target business architecture. To plan the implementation of the designed M&S business model, the integration team needs to segregate the target business architecture into individual manageable integration projects. The identified integration projects are included in the so-called PMI master plan, which is a useful tool to plan and monitor the timing, costs and resources during PMI realisation phase.³²⁰ The desired M&S business and the selected integration strategy will to a great extent affect what the ultimate PMI master plan will look like — as well as the level of effort involved in planning for it. Planning always requires a balance between the end date, the resources available and the work to be done. One method of addressing this need is to first "stack rank" all the requirements in a most- to least needed sequence. The obviously necessary items automatically make the list. The point is to quickly find a set of lower-level requirements and focus on these using any refinements of value assessment used in the enterprise. With the requirements ranked, the next step is project definition, and assigning requirements to projects. Based on the defined requirements, the integration team derives tasks and activities to realise the new M&S business unit. The integration team breaks down the identified activities into manageable integration projects and sets up a logical order of the projects. For each project, a business milestone, start date and end date have to be determined. In this phase, it is important to identify and assess interdependencies between the integration projects.³²¹ The defined M&S process clusters (see Appendix A & B) include a detailed description of possible interdependencies and interfaces in the M&S area. Based on the defined integration projects, a timeline and required resources are defined in the PMI master plan. The PMI master plan outlines the expected sequence, timing, resources (manpower, expenses, skills etc) and costs of the implementation of the M&S business solution. A PMI plan is a document outlining exactly when and how the major resources, assets, M&S processes and IT of the two merging companies will be integrated in order

³²⁰ Brüning et al (2002)

³²¹ Brüning et al (2002)

to achieve the defined M&S integration goals of the newly combined company. When the available time and resources have been consumed, the remaining requirements will be taken up with the management to make a case for getting more resources or extending the completion date. The results of this process will be the finalisation of the project mix and the generation of an overall PMI master plan. All parties involved should agree that this project mix and PMI master plan is realistic and feasible.³²²

After the management has agreed on the PMI master plan, integration projects that contribute to the realisation of the desired integration level can be launched.³²³ The M&S specific integration plan should be in accordance with the corporate PMI master plan and the other business area specific PMI plans.

7.4.2 Realisation of the M&S integration

After the scheduling of the PMI is completed, the aim is now to build and set in motion the full suite of organisational, process, technological and social changes that have been designed to combine both M&S units.

The M&S integration team launches the required integration projects according to the PMI master plan and monitors the realisation.

One of the major tasks is to construct, test and roll-out all outputs of key components of the target M&S business architecture. In practice, IT (software, hardware, networks etc) is inevitably a critical component of the overall business solution. In this phase, the various aspects of the IT component are built from the connectional designs that have previously been drafted. Custom software development is completed in those cases where software applications are created based on the functional requirements outlined in the detailed process descriptions. When package or “off-the-shelf” software has been selected to support the execution of the business processes, it is necessary to perform package software modifications for adequate support to occur. In either situation, various forms of IT testing will take place to ensure the system is suitable for roll-out across the newly merged organisation. This testing addresses both functional and technical aspects of the system.

In this connection, data migration is an important part of the building process. Especially in the M&S area data like customer information or market data are valuable corporate assets. Thus, customer data of both merging companies have to be consolidated. The

³²² Mack et al (2002), p. 25

³²³ Lajoux (1998), pp. 48

migration of data consists of identifying the data requirements of the new target M&S systems and either manually keying-in data (from existing paper files) or developing conversion programmes capable of uploading data into new IT systems.

Parallel to the construction of the new M&S business architecture, the required organisational changes are performed. Necessary modifications are made to physical infrastructure (e.g. locations, sales offices, departments, sales force teams) and to the M&S workforce (e.g. reductions, transfers, trainings). Especially in the M&S area, one of the major success factors is to retain key people in the company. People with vital market know-how and long-term customer relations require special retention incentives. Merging companies are advised to have plans in place for all acquired people from day one of the merger. If people are to be laid off, they should be told when and how, and appropriate packages and job counselling should be announced. Being straightforward and honest about plans is the best approach, and will be appreciated by those people whose cooperation and goodwill you need over the difficult months ahead. Typically, these involve an initial retention bonus with an additional payout at the completion of a project milestone. Implement new or revised policies, which outline the new rules for M&S staff and also explain “why” the policy is being rewritten, as well as how their daily work routine will change as a result. Job descriptions and profiles that define key job responsibilities must be adapted to the new organisation. Current jobs have to be mapped to future roles. In order to prepare the workforce to fulfil the new requirements a training and workforce transition plan needs to be created that maps out how the workforce transition will be managed. The workforce transition plan includes the tactics for filling the gap between the current and the future state, including a timeline and the necessary resources.³²⁴ Learning programs are instituted across the organisation both during pre-implementation activities and after initial operation of the business solution has begun. These learning programs communicate to employees all new responsibilities resulting from changing processes and new policies that have been created and provide employees with necessary skills to fulfil their new responsibilities.

At the end of the realisation phase, the PMI program will be officially closed by the M&S management.

7.4.3 Monitoring of the PMI performance

During the PMI, the performance of the realisation should be measured. In addition, after completion of the PMI program a critical efficiency review to assess the success of the

³²⁴ BearingPoint (2001)

PMI should be carried out. It is essential to set goals, monitor progress and provide feedback throughout any period of the merger process especially in the PMI phase. It is also important to be able to quantify and communicate these goals to the involved workforce. Therefore, appropriate indices have to be established very early in the merger. Based on those standards, which may be strategic, financial and operational, management should lay out specific performance requirements for each of those indicators. Then, management must very carefully monitor performance and take quick and effective action if the required standards are not met.³²⁵ In any transaction, the measurement criteria must relate back to the original objectives of the deal — whether they are strategic, financial or something else. For example, if the goal of the merger is to cross-sell into the acquired customer base, success might be measured in terms of share of wallet captured or increase in product holdings per customer. In measuring the success of a transaction, a company must consider the impact on three major constituent groups: Shareholders, customers and employees. For the first group, the standard can be expressed in terms of the share price or other measures of shareholder value. When assessing the effects upon customers, the key factors are retention, satisfaction and profitability of relationships. In assessing the third constituent group – employees - it is necessary to consider retention of key talent, morale, productivity and so forth. The ultimate measure of success is whether the “value” of the company has increased because of the transaction. What has been the impact on costs? How has sales generation capability been affected? What is the value of current business and potential new business? How have customer satisfaction and retention been affected, and what impact will this have on the value of the company?

The author recommends to use a so-called PMI scorecard, which is a central and approved means of monitoring the success of the integration progress. The PMI Scorecard is an extension of the concept of the balanced scorecard developed by Kaplan and Norton.³²⁶ It was developed as an alternative to the classic control instruments, which are frequently dominated by financial variables (e.g. ROI, earnings per share, cash flow return on investment). These variables are all orientated towards the past. In such variable-driven control systems, strategic aspects are not usually dealt with sufficiently. Consequently, companies are examined and controlled retrospectively. In order to be successful, however, it is vital to look to the future. Therefore, the balanced scorecard ensures that management does not only describe a company's strategy from a financial point of view. In addition, the performance factors, which lead to the financial success of

³²⁵ Tillinghast – Towers Perrin (2001)

³²⁶ Müller-Stevens (2000)

the company, are taken into consideration. These factors are connected in cause-effect chains. This means, for example, that strategically important customer targets are a prerequisite for the attainment of financial aims. Internal aims, as well as learning and growth rates, are on the other hand the basis for higher customer aims. This leads to an integral and future-oriented view of the company.

The balanced scorecard presents an extensive view of the company situation, just as a cockpit does for a pilot. Strategies are broken down into single goals and their attainment is checked by various assessment factors. When specifying goals it is important to limit them to a few, strategically significant ones. At least one assessment factor must be clearly defined for each single goal so that progress can be followed. The assessment factors and the intervals at which assessment is made are set out on the scorecard. The road to success is also clearly defined by checking whether all projects and initiatives of a company contribute to the attainment of the defined strategic goals.

The PMI scorecard is based on the same principles. In the course of a PMI, it is an essential instrument for assessing and thus monitoring the success of the integration. In addition, the PMI scorecard helps to communicate the status of mergers internally (e.g. employees, financial investors) and externally (e.g. customers, suppliers, capital markets). Similar to the balanced scorecard, both quantitative and qualitative figures and indicators can be entered on the PMI scorecard.

Ideally, the PMI scorecard should be developed in two steps.³²⁷ The first step to develop a PMI scorecard is to translate the integration program into strategically meaningful integration goals or key CSFs. In the field of M&S integration, the following goals are appropriate:

- Retain / improve customer satisfaction
- Maintain same or improved customer service levels
- Improve brand image and brand awareness
- Manage the M&S integration in time and in budget
- Realise estimated synergies in the M&S area
- Retain key sales personnel

Second step is to define appropriate quantitative and qualitative KPIs to measure the defined integration goals and success of the M&S integration process:

³²⁷ Müller-Stevens (2000)

- Customer-oriented KPIs: Number of lost customers, customer satisfaction index, customer retention rate, number of incoming complaints, etc
- Financial-oriented KPIs: Sales figures, market shares, turnover, profit, etc
- Sales-oriented KPIs: Number of sales agents / dealers, dealer satisfaction index number of marketing events & sales promotions, etc
- Brand-oriented KPIs: Brand image, brand awareness, number of awards, etc
- Employee-oriented KPIs: Fluctuation rate of key sales employees, etc

An example of a PMI scorecard adapted to the M&S area is outlined in Figure 40:

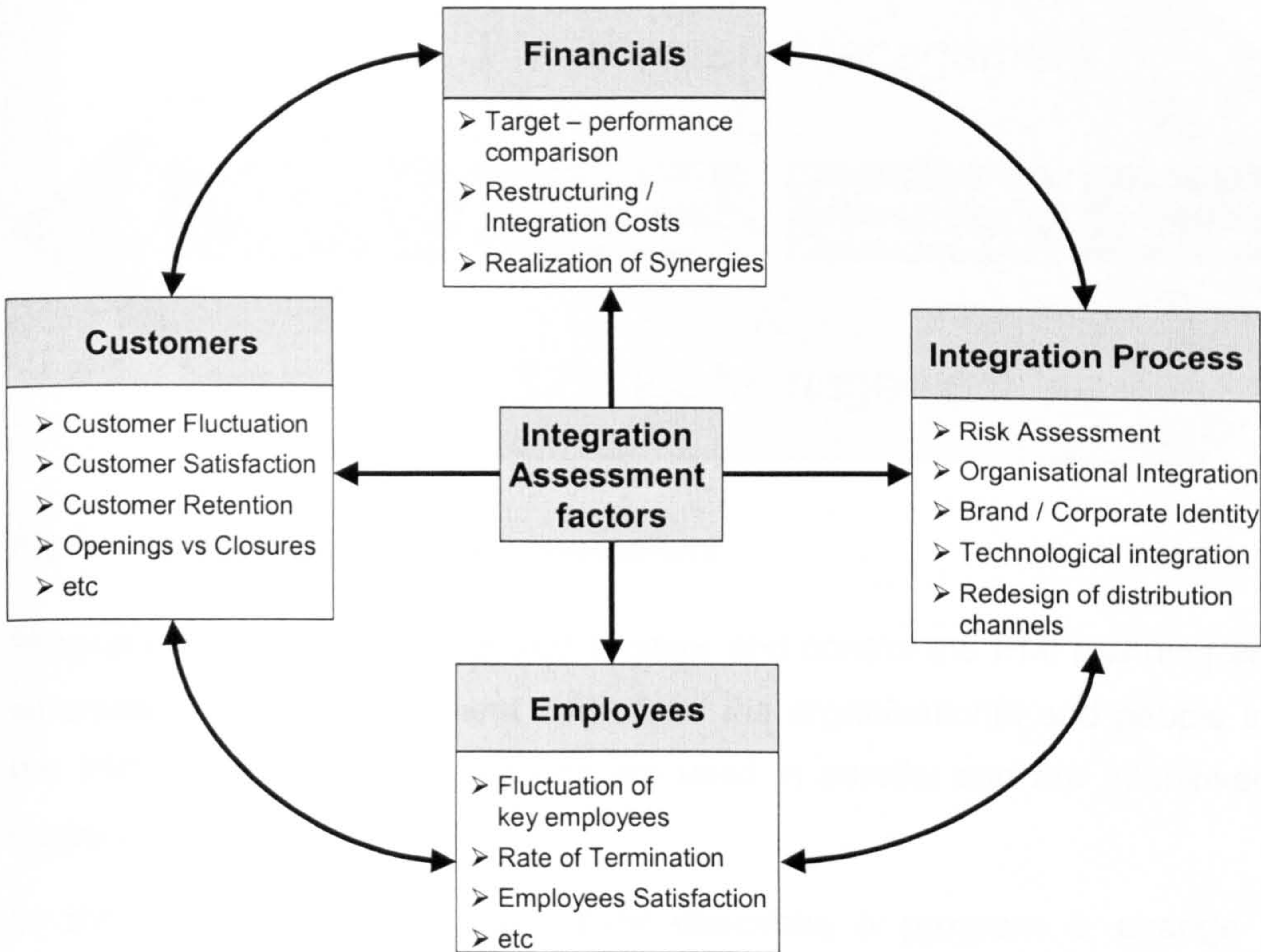


Figure 40: PMI scorecard for the M&S area³²⁸

On a regular basis, all results and gathered metrics should be recorded in a usable format (report) and shared with members of the M&S management who can make use of that knowledge.³²⁹

³²⁸ Müller-Stevens (2000)

³²⁹ Daniel (1999) p. 33; Penzel (2000), p. 51

8 TRANSFORMATION MANAGEMENT IN MERGERS

In practice, a PMI program is considered as a large and complex business transformation program. Hundreds of interdependent PMI projects are required to merge two companies with different strategies, organisations, cultures and business architectures. In chapter 7, the author developed an integration approach, which outlines how to integrate two M&S business areas from the *technical* point of view. To successfully manage the required business transformation, a professional program & change management approach has to be established and applied (see Figure 41).

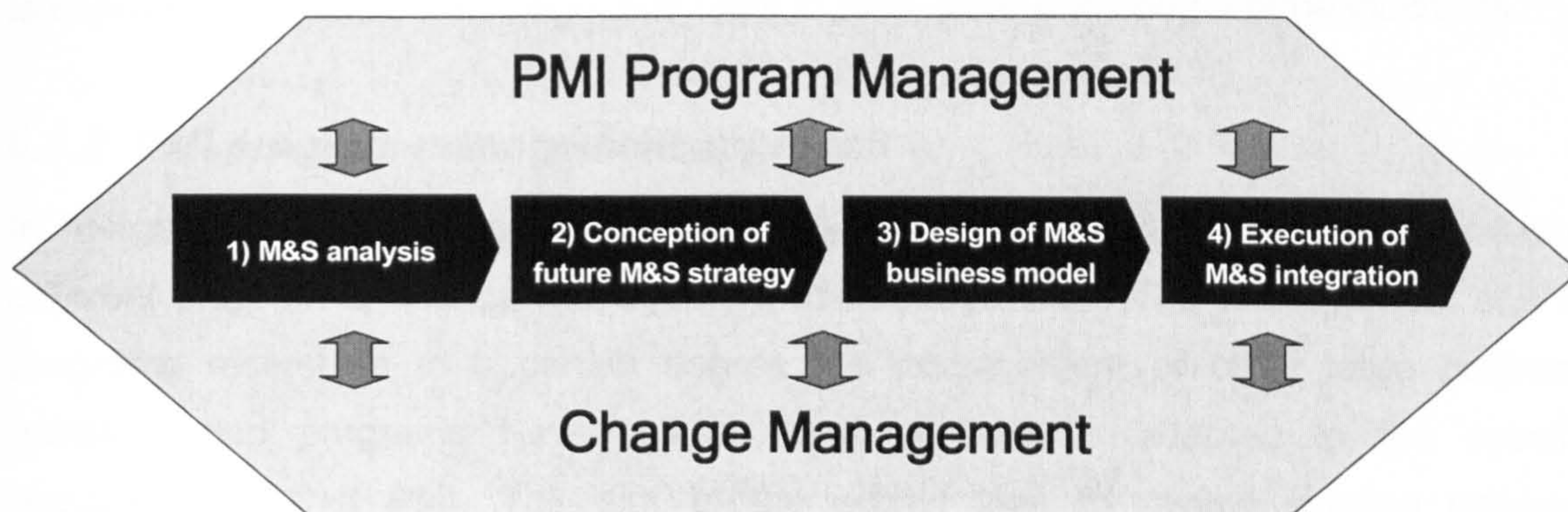


Figure 41: PMI program & change management

Program management is required to steer and control the PMI planning and realisation, whereas change management addresses the organisational and people implications of the PMI. Of course, both methods are used in parallel and are interlinked to a certain degree.³³⁰

In the following section, the author describes a program & change management approach, which aids to manage and realise successfully a PMI program. The developed approach is based on literature review and personal experience of the author.

8.1 PMI Program Management

The aim of this section is to outline the fundamentals of program management and to point out how to establish and manage a PMI program taking into consideration the specific requirements in the field of M&S.

³³⁰ Brüning (2004), p.1

8.1.1 Definition and scope of program management

In practice, project management and program management are often erroneously treated as being synonymous and used interchangeably. However, there are clear differences between the objectives of these two distinct methodologies that program/project management practitioners need to clearly understand. Project management is the day-to-day planning, organising, steering and monitoring of resources to complete specific project goals and objectives. Program management is defined as the coordination and management of the scope, timing, and budget of multiple projects to achieve strategic program benefits. The major goal of program management is to provide a suitable framework and tools to plan, steer and control large initiatives.³³¹

8.1.2 PMI program management approach

In merger literature, a lot of articles and publications have been written and numerous different program & change management approaches exist. The management of PMI programs resembles to a certain degree the management of other large business transformation programs. Nevertheless, none of them is adapted to the specific requirements of a PMI. The aim of the author was to review existing program management approaches and to create a PMI specific program management approach. The designed PMI program management approach is structured along a four-phase approach as illustrated in Figure 42.

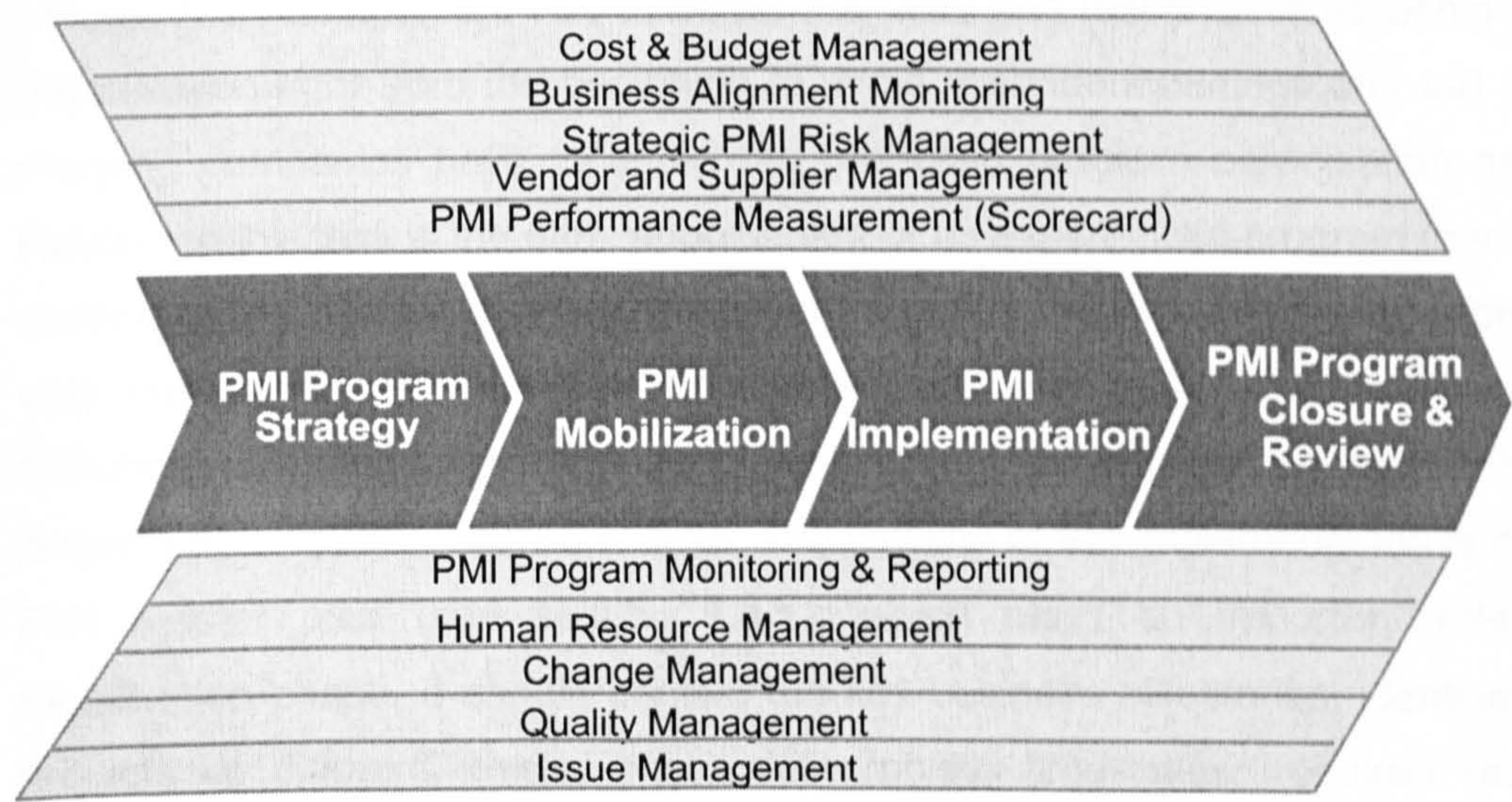


Figure 42: PMI program management approach³³²

³³¹ Brüning (2004), p.1

³³² Brüning (2004), p.2

Phase 1: Definition of the program strategy

Major goal in phase 1 is to develop a suitable framework for managing a successful integration program. Initial step is to define the PMI program management strategy and objectives to make sure that the PMI program is aligned with the corporate strategy. Main task in the first phase is to design the best suitable integration program organisation and to work out a major integration program and milestone plan. In addition, an approach for managing the PMI program has to be developed as well as potential risks have to be investigated and a risk mitigation strategy has to be defined. This is done mainly at top management level involving key employees from all functions to obtain senior management commitment for the integration program. At the beginning of an integration program, one key to successful program management is clear communication of the program's mission and objectives based on the delivery of real, quantifiable benefits. Success also relies on active sponsorship, an experienced program manager and team, and the use of a structured, uniform approach supported by a comprehensive program plan.³³³

Phase 2: Mobilisation Phase

Major task of the program mobilisation phase includes the establishment of an appropriate and effective PMI program organisation and infrastructure (e.g. PMI program office). The management has to define the roles and responsibilities within the program organisation right from the beginning to avoid misunderstandings and turf battles. Both merging companies have to agree the proposed program organisation and structure. Related to this task is the early appointment of an experienced program manager and the staffing of the integration team. To ensure a high acceptance at the workforce level, it is very important to include key employees from both merging companies in the PMI activities. The integration team identifies and launches required integration initiatives and projects at all levels of consideration. The timeline of the implementation is defined in the PMI master plan (see section 7.4.1), which plays an important role during the mobilisation phase. It should contain the key business milestones, identified integration projects at different levels, major deliverables, timescales, required resources and responsibilities. For the creation of the master integration plan different tools and instruments can be applied, such as Microsoft Project 2000 or web based project-planning tools (e.g. eProject). In addition, significant integration project interdependencies have to be assessed and defined in the integration master plan.

³³³ Clever (1993); Brüning (2004), pp.2

To support the successful PMI realisation phase, performance monitoring and control mechanisms need to be designed and implemented. This includes the design of required standards, processes, approaches and techniques for tracking, reporting and to support the risk-, quality-, change- and issue management.³³⁴

As mentioned before, one of the key success factors during the PMI program is the professional internal and external communication to suppliers, customers and sales partners. For the effective management of the internal and external communication within the PMI realisation the program management must design an appropriate communication concept, which contains rules, meeting structures, agreement & approval processes, escalation routes and review procedures. For the clear understanding and briefing of all involved internal project managers, project members and affected staff the communication concept encompasses also communication manuals and guidelines.³³⁵

Phase 3: Implementation of the Integration program

During the third phase, all merger integration projects have been launched and are under way. The program's role during this phase involves the management of the integration master plan realisation and integration project interdependencies. The program management has to ensure compliance with common established policies, standards, and procedures. Ongoing managing and reporting on performance as well as escalation of arising problems and issues during the PMI are tasks of the program management and the program management office (PMO).³³⁶

Phase 4: Operations management and benefit realisation

As the constituent merger integration projects close and complete their transition to operations, the operations and benefit realisation phase focuses on delivering the targeted benefits, measuring and reporting on program successes, and completing the hand over of program activities to the operational environment before completion and close-out of the program.³³⁷

³³⁴ Brünig (2004), pp.2

³³⁵ Clever (1993); Penzel (2000)

³³⁶ Brünig (2004), p.3

³³⁷ Brünig (2004), p.3

8.1.3 PMI program organisation

If companies merge, the management is confronted with the question how to organise the PMI program. It is crucial for the PMI success that an effective program organisation is operational as soon as the merger is communicated. The aim of this section is to explain how to establish an appropriate PMI program organisation.

During the PMI process, the program organisation is changing continuously. Before the merger is published, a small and secret integration task force already starts to prepare the initial integration steps.

After the official merger confirmation, the program organisation is forming a virtual line organisation including key employees of both companies. As both companies are still legally independent, this program organisation has no power in the other company.

After the legal fusion of both companies, the program organisation is growing into a large organisational structure with hundreds of people involved in the integration program. Systematically, the PMI organisation is getting smaller when the majority of integration projects are realised and finally the PMI organisation is closed.³³⁸

In merger practice, mainly three-level PMI program structures have been applied:³³⁹

- First level: Program structure at the corporate level
- Second level: Program structure at the functional level
- Third level: Program structure at the project level

A typical three-level program structure has been applied during the merger between the two German banks Hypobank and Vereinsbank (see Figure 43).

At the **corporate level**, the PMI program structure contains the managing board, the integration leader (= board member) and the central integration program office. The managing board is the highest steering committee of the merger and responsible for the most important decisions. For a large merger, it often makes sense to install so-called merger integration committees to filter the issues presented to the board.³⁴⁰

³³⁸ For further references about PMI program organisation see: Penzel (2000), p.55, Müller-Stevens (2000), Bohlin et al (1998), p. 37-49

³³⁹ Penzel (2000), p.57

³⁴⁰ Penzel (2000), p.58-59

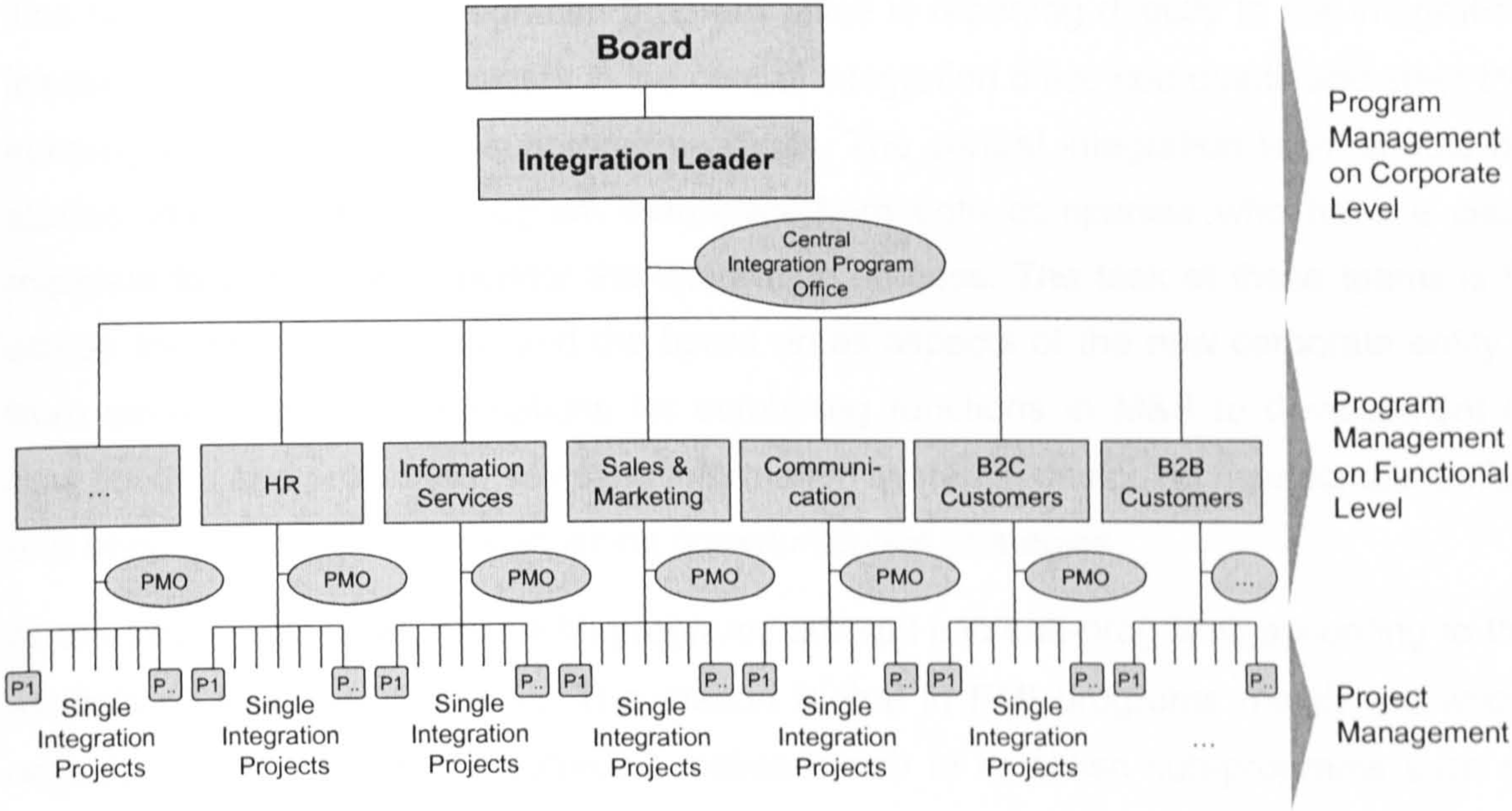


Figure 43:Example of a PMI program organisation³⁴¹

Usually, the integration leader is member of the managing board and officially assigned and responsible for the entire merger integration. The integration leader is in charge of the entire PMI process and has ultimate authority to make decisions. He reports directly to the board. The integration leader should have profound experience in PMI practice. A central integration program office consisting of a number of experienced integration managers support the integration leader (see Figure 44).³⁴²

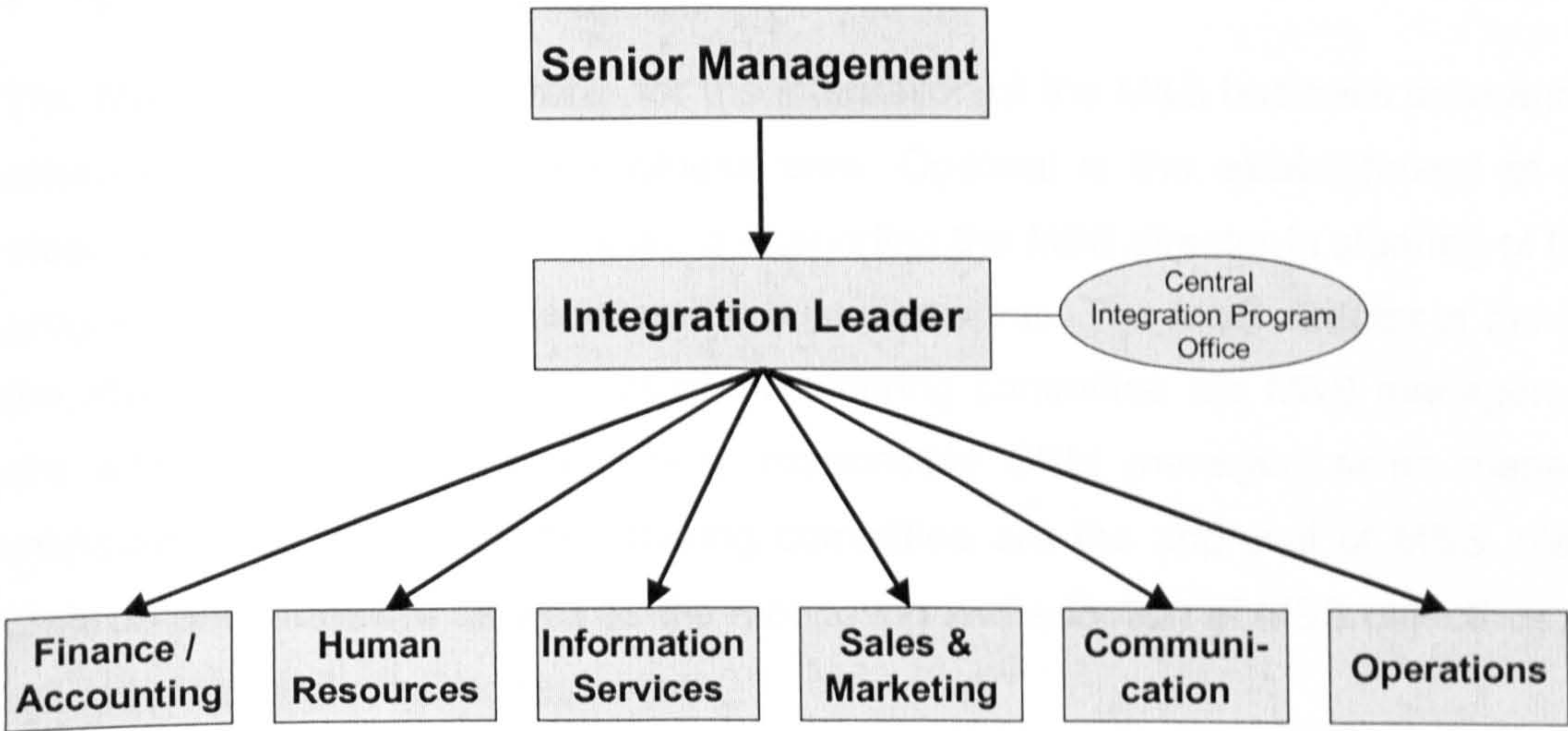


Figure 44: Program management model for a successful integration

³⁴¹ Diagram according to Penzel (2000), p. 58

³⁴² Daniel (1999), p. 25

The head of the central integration program office is reporting directly to the integration leader. The integration managers in the central integration office coordinate and steer the subprograms including the subprogram offices. The central integration team should be staffed with experienced program managers from both companies who have a clear mandate to plan for and monitor the integration process. The task of these teams is to advise the integration leader and the board on all aspects of the new corporate entity – from developing recommendations for combining functions in M&S to development of new policies and processes, selecting information systems, designing new compensation and benefit programs and establishing communication strategies.

At the **functional level**, often PMI programs are spit into sub-programs according to the established business functions. The reason is that in PMI programs mainly the whole organisation is affected. Therefore, it makes sense to establish sub-programs such as the M&S sub-program, finance, manufacturing etc. These sub-programs are established to merge both business areas. Relevant for success is that every integration area has its own integration team. The structure and hierarchy within an integration sub-program for the M&S area can be as follows:³⁴³

- Head of M&S (board member)
- M&S integration steering committee
- Decentralised integration program management office for the M&S area
- Regional integration manager

The M&S director is responsible for the integration of the M&S business area and for all relevant decisions within his business area. Optional is the establishment of a M&S steering committee. This committee is supporting the M&S director in steering of the sub-program and coordination between the business areas. The M&S director is the head of the steering committee. Members of the steering committee are M&S managers, which are affected by the integration (e.g. responsible CRM manager, sales manager, IT manager). Major tasks of the steering committee are the approval of M&S integration projects and gateways as well as the monitoring and adoption of M&S objectives, timing, roll out plans and required resources.

The M&S integration office is assisting the M&S director in the management and steering of the sub-program. The required skills for the PMO staff are very similar to the central integration program office, but in addition, deep M&S expertise is necessary. The Program Office supports the Program manager and has a key support role in the

³⁴³ Penzel (2000)

effective planning, control, risk mitigation, reporting and quality review of the Integration Program.

In practice, different types of organisational structures are used in merger integration programs. The optimal type of program organisation does not exist, because every merger is unique and has its special requirements. Nevertheless, the author recommends the management to pursue the following three rules:³⁴⁴

- Implementation of a clearly defined PMI program structure, which represents all affected business areas.
- Establishment of a experienced integration team, which is in charge to steer the entire PMI
- Involvement of top-management and key employees from both companies

8.1.4 PMI program management methods, tools and techniques

During the course of the PMI program, it is important to monitor the status of the PMI program and to measure the performance of the implementation. To be able to manage the PMI program successfully, the program management require full transparency about the status and progress of the PMI program. Therefore, in practice, program management tools are used to track, monitor and report the program status. On a regular basis, the responsible integration project managers have to deliver status information (e.g. project status, timing, costs, issues) to the program management. With the help of program management tools, the program manager is able to aggregate the received data and to monitor the program status. The PMI program should be communicated clearly through a commonly understood reporting process with appropriate measurement systems that allow tangible and intangible elements to be reviewed. The program manager regularly produces and distributes reports for the management in order to provide an overview of the PMI.

8.2 Change Management in Mergers

A critical issue in a PMI is how to speed the process of getting thousands of people to work together toward common goals when the values and mind-sets of the combining organisations almost always differ. How do you get people from different cultures with different management philosophies to collaborate? As described before, a PMI has impact on the current organisation and workforce. In contrast to program management, change management aims to address the organisational and people implications of

³⁴⁴ Clever (1993)

process and technology change in a merger. Program management considers a merger from a planning perspective as a collection of projects working their way along a timeline. This view doesn't consider the impact these projects have on the involved people. Something new is being created to replace something known and the uncertainty will be palpable for everyone involved, including employees, customers and suppliers. In practice, positive or negative expectations arise among the employees of the merging companies. To reach a smooth transition from the old organisation to the new one, the corresponding expectations of employees must be taken into account. Negative expectations are for instance staff reductions, change of location or lower salaries.³⁴⁵ Particularly in the M&S area, change management plays a crucial role. The PMI success largely depends on the ability of the newly formed company to retain and motivate key M&S employees (e.g. sales people, key account managers, product managers) with profound market expertise and long-term customer relations. Thus, there must be a quick, efficient process to resolve these people issues. The human-resources group within the enterprise typically drives this process. The focus is on which people to keep, which to let go and when. Time is crucial here, as almost everyone involved will feel insecure. The longer people are kept in the dark, the more likely it is they will seek a different job.³⁴⁶

8.2.1 Major objectives and tasks of change management

Change Management aims to facilitate the PMI realisation by managing people-related issues. Major objectives of Change Management are to minimise people-related risks, inform all involved parties, mobilise and motivate sponsors, project teams and employees as well as to prepare the workforce for the new organisation. The major tasks in the field of change management are:

- a) Risk management
- b) Mobilisation
- c) Communication
- d) Organisational transformation
- e) Preparation of workforce

³⁴⁵ Müller-Stevens (2000)

³⁴⁶ Mack et al (2002), p. 25

a) Risk management:

Risk management is about handling of organisational and people-related risks during the PMI to minimise risks. Major tasks of risk management are to identify relevant risks and to implement appropriate mitigation measures. During the entire PMI, the identified risks should be monitored by means of risk management tools. If new risks come up or risk mitigation measures fail, the program manager has to report the risk to the responsible integration management.

b) Mobilisation:

Mobilisation aims to motivate all stakeholders (employees, managers, etc) affected by the merger in order to increase the acceptance of the workforce and to ensure the sponsorship of the leaders in both merging companies.

c) Communication:

As mentioned before, communication is a CSF during a PMI. Weak communication easily trigger uncertainty and rumours. It is a key task to prevent this situation with a professional internal and external communication. Major task is to manage the communication with all stakeholders (employees, customers, suppliers etc). Therefore, key messages to build PMI program awareness, understanding and buy-in have to be delivered. An internal employee communication program should be planned and implemented as part of the integration process. Devising and executing a communications program helps ensure that employees remain committed, motivated, and productive in the wake of the merger's closure.³⁴⁷

The content and the timing of external communications aimed at the merged company's various stakeholders are critical. Messages should be carefully articulated based on the informational needs of different audience segments. Media should be selected to effectively reach those audiences. Of paramount importance is the external communication to customers, who will likely be courted by competitors immediately upon announcement of the deal.³⁴⁸

³⁴⁷ Clemente et al (1998), p. 16

³⁴⁸ Clemente et al (1998), p. 8

d) Organisational transformation:

Organisational transformation includes the assessment of the current state of both organisations and the overall readiness for change. The integration team has to make sure that the drafted organisation design and HR systems are aligned to drive new behaviours and cultural norms in support of the newly merged company.

e) Preparation of the workforce:

Preparing the workforce ensures that the involved workforce has the tools and support they will need to succeed in the new environment. Workforce preparation includes the preparation and conduction of training. Goal is to prepare the workforce to deal with the new requirements, processes and systems. Training also supports the desired transfer of the skills that will help the merged company realise the strategic goals. Well-designed and well-executed training can facilitate the PMI process as well as the alignment of different corporate cultures.³⁴⁹

8.2.2 Specific Change Management requirements in the M&S area

Especially within the M&S area, change management plays a crucial role for success for several reasons.³⁵⁰ First reason is the specific importance to retain key M&S employees. According to A.T. Kearney, the greatest barrier to integration during a merger is failure to achieve employee commitment.³⁵¹ The unknown can create a significant amount of fear, causing employees to pursue opportunities elsewhere. Companies need to let employees know how a merger will affect them. In the M&S area, the employee base is so valuable that its retention is a primary goal. The sales force for example should be treated as a separate entity from other employees. These individuals are on the front line carrying the message and the products to the customer. Therefore, sales people must understand why the deal was necessary, how the new products are related, and what are the benefits to the customers.³⁵²

Second reason is the fact that during the PMI of two M&S units, customers are directly affected. Therefore, the process of change should be invisible to customers, but the results should be very apparent and very positive. The motto "always under promise and

³⁴⁹ BearingPoint (2001)

³⁵⁰ Daniel (1999), p. 32

³⁵¹ A.T. Kearney (1999).

³⁵² Delor (2002)

overproduce” is no more true anywhere else than in the context of a merger. Not doing so can be very costly. While there is likely to be at least some initial erosion of a company’s customer base immediately following a merger, organisations must work vigilantly to prevent high customer attrition. Before the closing date, the involved companies should make a communication plan to contact their own most valuable customers to attempt to keep them on board. Management must take a proactive stance and stress to their customers the specific benefits that the merger will offer to them (e.g. improved customer service, broader product offerings, price reductions, more sales outlets, etc). Merging companies must select key messages that inform valued customers about their new capabilities and initiate marketing programs that ensure these messages are well communicated.³⁵³

³⁵³ Daniel (1999), p. 33

9 DEFINITION OF KEY SUCCESS FACTORS IN MERGERS

In chapter 9, the author aims to assess and define critical factors that are relevant for a successful PMI realisation. Thereby, the author distinguishes between CSFs at the strategic and at the operational level. In addition, he investigates, which factors are crucial for the success of integrating two M&S units in a merger. The outcome of the assessment is a kind of validated checklist or guideline, which supports integration teams to avoid errors during the PMI and to improve the quality of the M&S integration.

In a first step, the author provides an overview of general CSFs, which have to be taken into consideration to guarantee a successful PMI. In a second step, the author gives an overview of IT specific CSFs in a PMI environment.

The identified CSFs are based on a detailed literature analysis and personal experience of the author gained in several PMI projects.

The validation of the collected CSFs in practice takes place in chapter 10 within the scope of the empirical study.

9.1 Critical success factors for PMI management

In recent years, numerous CSFs have been discussed in M&A research. Thereby, M&A research and merger literature clearly distinguish between external factors and company-specific, internal factors.³⁵⁴

The present thesis concentrates on company-specific, internal success factors with special focus on the integration of M&S strategy, processes and IT.

In Table 15, the author summarises general CSFs, which he has identified in merger literature.

³⁵⁴ Möller (1983), p. 61.

CSF:	Description:
Clearly defined integration approach	A clearly defined integration approach is significant for a successful PMI. Möller found out, that the probability of PMI success increases if a clearly defined integration approach exists. ³⁵⁵ Based on the results of several studies, Scheiter said: „A successful PMI was observed in mergers, which defined a detailed catalogue of PMI measures”. ³⁵⁶
Professional PMI program management	According to Strohmer, it is important to establish a professional program management and specialised integration teams. ³⁵⁷
Monitoring and steering tools	To monitor and steer the PMI program, suitable tools are required right from the beginning of the PMI. Monitoring & steering tools provide transparency of the PMI status and progress. ³⁵⁸
Professional change management	A professional change management increases the motivation of the workforce and decreases the fluctuation rate. ³⁵⁹ Especially in the field of M&S, fluctuation can have negative impact, if experienced sales people with long-term customer relationships leave the company.
Clear and fast decisions during the PMI	Making clear and fast decisions can avoid irritations and accelerate the PMI process. According to Mitchell, a fast PMI facilitates the management to make changes due to the high expectations of the workforce at the beginning of a merger. ³⁶⁰
Fast promotion of top management	Fast promotion of top management after the closure of the deal stabilises the situation. This has been confirmed in a study about mergers in Germany: 57% of the interviewees considered a fast promotion of top-management as significant for the PMI success. ³⁶¹

³⁵⁵ Möller (1983), pp.265

³⁵⁶ Scheiter (1989), p. 297.

³⁵⁷ Strohmer (2001), pp. 64

³⁵⁸ Rumpf and Neumann (1998), pp. 59

³⁵⁹ Gerpott (1993), pp. 256

³⁶⁰ Strohmer (2001), pp. 64; Mitchell (1989), pp. 45

³⁶¹ Jansen and Körner (2000), p.7

CSF:	Description:
Know-how transfer	Sommer found out that know-how transfer is of great importance for the PMI success. ³⁶² Particularly, in the area of M&S, knowledge about markets and customers is one of the major company assets.
Consideration of cultural differences	An important aspect in PMIs is to deal with different corporate cultures. Süverkrüp confirmed that differences in cultures have negative influence on the economic success of the PMI. ³⁶³
Focus on customers	Customers need to be informed about the merger right from the beginning and should be affected as less as possible by the changes. According to an empirical study, 10% of the interviewees considered the integration of customers as a major CSF in mergers. ³⁶⁴
Harmonisation of the M&S strategy	The harmonisation of both M&S strategies plays an important role in the PMI phase. Relevant decisions (e.g. future markets, product portfolios, sales channels) have to be made to operate on the market as one M&S unit and to retain customers during the PMI process. ³⁶⁵

Table 15: Major general success factors in mergers

³⁶² Sommer (1996), p.191

³⁶³ Süverkrüp (1991), p. 221

³⁶⁴ Jansen and Körner (2000), p 7

³⁶⁵ Homburg et al (2000), p.22

9.2 Critical success factors for the IT integration in mergers

Although the importance of the operational level for merger success has been recognised, it is not easy to find publications dealing with CSFs at the operational level.³⁶⁶ The process of integrating IT systems during corporate mergers can be critical to merger success. In the following table, the author summarised the major CSFs for integrating IT during a PMI:

CSF	Description
Clearly defined IT landscape	Integration of two heterogeneous IT landscapes requires that the existing IT systems and infrastructure in both companies are documented in a very detailed manner. ³⁶⁷
Quick decision on IT integration strategy	Clear decision towards one unified IT integration strategy and future IT systems in an early stage. During the IT integration, there is no room for large process or IT improvement projects. ³⁶⁸
Availability of qualified IT staff	For the success of IT integration it is significant that sufficient IT experts are available. Often, the complexity and duration of the IT integration is underestimated and not enough IT experts are available, so that there is a high danger of failure. ³⁶⁹
Close collaboration of process and IT specialists	In a PMI, it is very important that the responsible process/IT experts of both companies meet on a regular basis in order to exchange relevant information. ³⁷⁰
Inclusion of IT staff as soon as possible	According to Stylianou <i>“the participation of IT staff in high quality merger planning is an important contribution to the success of the integration process as well as the ability to exploit opportunities and to avoid problems during the merger.”</i> ³⁷¹

³⁶⁶ Clever (1993), p.92; Kaufmann (1990), p. 401; Reineke (2001), pp.200

³⁶⁷ Kaufmann (1990), p. 405; Axtner and Maidl (2004)

³⁶⁸ Kaufmann (1990), p. 407; Axtner and Maidl (2004)

³⁶⁹ Stylianou et al (1996), p. 205

³⁷⁰ Kaufmann (1990), p. 407

³⁷¹ Stylianou et al (1996), p. 209

CSF	Description
Conduction of a IT Due Diligence	Detailed assessment of IT issues within due diligence to avoid bad surprises. Results of the IT assessment must play an important role for the merger decision. ³⁷²
Support of top management	Top management should be aware of IT issues and should show full commitment during the entire PMI phase. ³⁷³
Ongoing monitoring of the IT integration process	The progress and status of IT integration has to be controlled on a regular basis. ³⁷⁴
Compatibility of IT systems	The success of IT integration can depend on the degree of IT compatibility of both merging companies. ³⁷⁵ A high degree of software compatibility facilitates the IT integration especially in the field of data migration (e.g. customer data).

Table 16: Critical success factors for IT integration

³⁷² Picot (1998), pp. 248

³⁷³ Brüning et al (2002), p. 144

³⁷⁴ Kaufmann (1990), p. 405

³⁷⁵ Stylianou et al (1996), pp. 205

10 VALIDATION OF THE M&S INTEGRATION MODEL

To test the validity of the developed M&S integration model in practice, the author carried out several interviews with merger experts in Germany.

10.1 Objectives and scope of the empirical study

Major objectives of the interviews with merger experts are as follows:

- Confirmation of the important role of M&S in merger practice
- Discussion of the M&S integration approach with experienced merger experts to test the validity and applicability of the approach in merger practice.
- Validation of the defined critical success factors of merger integration

In accordance with the defined scope of the thesis, the study focuses mainly on horizontal merger cases with a high degree of integration. Only in horizontal and complete mergers, does it make sense to integrate both M&S units. Furthermore, the author concentrated on merger cases, which have not been older than five years. In order to limit the travel expenses and time effort, the author selected merger cases where the headquarters are situated in Germany.

10.2 Study design and preparation

The selection of suitable interviewees was based on the M&A Review Database of the University of Sankt Gallen in Switzerland. Within this special database, all mergers and acquisitions cases are stored and documented. The origin source of the M&A Review database is the Bundeskartellamt (the German Monopolies and Merger Commission), which publishes all merger-related information in Germany. Based on the database, the author selected several merger cases according to the following selection criteria:

- Merger type: According to the defined scope of the thesis, only horizontal mergers are considered. Acquisitions, joint ventures and cooperation are out of scope.
- Location of the headquarter: In order to reduce travelling costs and time, only merger cases have been assessed with headquarters in Germany
- M&S integration: Only merger cases are in scope of the study that have combined their M&S units during the PMI process
- Selection of mergers, which are not older than 5 years to ensure that M&S managers, who were engaged in the PMI phase are still working for the company

Additionally, merger experts and companies have been contacted, if the merger was mentioned or reported in the press. After the identification of 100 names of mergers, the first contact phase began. The addresses of the M&S directors and managers were generated by means of the KPMG database including all addresses and telephone numbers of top-managers of larger companies. After the identification of the addresses, the author started a first telephone survey, in order to find out the responsible persons who have been in charge of the integration of the M&S area during the PMI phase. As expected, many M&S managers have already left the company. As a result of the telephone survey, the author received about 55 names of M&S managers, who have been in charge or involved in the M&S integration program.

In a second step, the author has sent to the identified persons via mail a detailed description of the purpose of the study (motivation letter) as well as the interview guideline (see Appendix C). After the mails have been sent out, the author called the potential interviewees to arrange face-to-face interview appointments.

In total, 16 international companies participated in the empirical study. 22 personal interviews with merger experts, project manager, marketing and sales directors who have been in charge of a M&S merger integration program have been arranged and carried out by the author in the time period between 13.02.2002 to 15.05.2002 (see Table 17).

Interview Number	Name of Interviewee	Name of merged Company
1	Mr Behr	Barilla Wasa
2	Mr Benthien	Birkel
3	Mr Bischof	Henkell&Söhnlein
4	Mr Coester	ICI
5	Mr David	ICI
6	Mr Erdmann	IDS Scheer
7	Mr Frohn	Cap Gemini
8	Mr Grizelj	Cap Gemini
9	Mr Hembach	Babcock Borsig
10	Mr Hecktor/Kölle	HypoVereinsbank
11	Mr Jeck	Roland Berger
12	Mr Neukam	Degussa Hüls
13	Mr Reineke	Roland Berger
14	Mr Rock	Cable Wireless
15	Mr Roth	Wash Tech
16	Mr Schäfer	Checkpoint Systems
17	Mr Schygulla	Tuffi Campina Emzett
18	Mr Dr. Pohl	Siemens ICN
19	Mr Dr. Schweikl	Siemens Fujitsu
20	Mr Dirk Bauer	Siemens Business Consulting
21	Mr Axtner	BMW
22	Prof. Schewe	University

Table 17: List of involved interviewees and companies

10.3 Applied interview technique and data analysis

For the data collection, the author decided to carry out face-to-face interviews as adequate interview technique. The applied interview technique is a combination between the semi-structured and structured interview approach (see section 4.4). During the interviews, the author used an interview guideline / questionnaire, which contains unstructured, open questions as well as a predetermined set of structured questions with responses, which are recorded on a standardised template. The output of open questions are statements of the interviewees in words (qualitative data), the output of structured questions responses on a Likert-type rating scale (quantitative data). Using this approach, respondents are given a series of statements of variables and asked to rate them on a response categorisation system for instance from 'strongly disagree' to 'strongly agree'. The author used six-point rating scales to force the interviewee to give answers in a certain direction.

In summary, 25 questions were included in the interview guideline, which is enclosed in the appendix (see Appendix C). The interview is structured in three sections:

- 1) Personal information about the interviewed merger expert (name, position, department, role during the merger, etc)
- 2) Information on the merger case (industry, size, merger type, involved companies etc)
- 3) Questions about merger integration in the field of M&S

Part three includes the major questions about the M&S integration and is subdivided into three sections according to the merger phase:

- Pre-merger & merger phase: Questions about the significance of M&S in mergers
- Post-merger phase: Questions about the applied M&S integration approach at the strategy, process & IT level and evaluation of CSFs
- PMI management: Questions about PMI success control and review

The average duration of a face-to-face interview was approximately 1-2 hours. To support the qualitative data interpretation, the interviews have been recorded completely during the interview with the help of a recorder. Based on the records, the author wrote interview protocols and sent the document to the interviewees for confirmation. In Appendix D, 22 interview protocols are enclosed.

As described in section 4.4, the author selected this specific interview technique to discover relevant coherences and to avoid limiting the answers with a high degree of standardised questions. Through this combination, the author has the flexibility to adapt

the questions during the interview depending on the responses of the interviewee. This approach provides rich, authentic and illuminative data that can be pooled for comparison, with the flexibility to adapt to responses obtained. The benefits are that the received data are highly reliable with the production of a standardised set of responses for easy comparison during the analysis.

The analysis of the collected quantitative data was carried out by means of statistical data analysis methods (e.g. frequency analysis). For the interpretation of the collected qualitative data, a so-called content analysis method was applied. Thereby, the author generalises and consolidates statements of the interviewees.

10.4 Key findings of the study

Goal of this section is to summarise the key findings of the study. Following the defined interview structure, the author outlines the interview findings in four sections:

- Interview results about the role of M&S in mergers
- Interview results about the applied M&S integration procedure in practice
- Interview results about the integration of M&S processes in mergers
- Interview results about the integration of M&S IT systems in mergers

10.4.1 Interview results about the role of M&S in mergers

10.4.1.1 Question about the influence of M&S in the pre-merger phase

At the beginning of the interview, the author asked the respondent to rate the degree of influence of M&S on the final selection of the merger candidate during the pre-merger phase by means of six-point Likert-type rating scale.³⁷⁶ The rating scale offers the respondent six pre-determined answers, which range from 'completely important' to 'completely unimportant'. The result was that the majority of interviewees considered the influence of M&S on the final candidate selection as important.³⁷⁷ The achieved result was as expected by the author due to the fact that the respondents work in the field of M&S. Therefore, the result of this question can be considered as not representative. However, the result can deal as a first indicator for the important role of M&S in mergers. It would be useful to interview additional merger experts from other business areas like production or R&D to test the achieved result regarding its validity.

10.4.1.2 Question about the significance of M&S in the PMI phase

Associated with the first question, the author asked the interviewees to evaluate the significance of M&S during the PMI phase.³⁷⁸ The interviewee was asked to select one of the responses of the response categorisation system, which ranges from 'completely important' to 'completely unimportant'. On average, the interviewees considered the role

³⁷⁶ See question 3.1 in the attached interview guideline (Appendix C)

³⁷⁷ Average value of question 3.1 equals 3,7 (Sample: 17 valid answers). According to the defined response categorisation system, value 3,7 is equivalent to "important".

³⁷⁸ See question 3.2 in the attached interview guideline (Appendix C)

of M&S during the PMI as important.³⁷⁹ The result underlines the key role of M&S during the post-merger integration and supports the need of a M&S integration approach.

10.4.1.3 Question about M&S related merger motives

The author asked the interviewees to state relevant M&S related motives for the merger.³⁸⁰ The respondent had the possibility to give several answers without any limitation (unstructured, open question). Based on the frequency of responses, the author identified five major motives:

- Increase of market shares and improvement of market position.³⁸¹
This motive was obviously the most frequently mentioned answer
- Optimisation of product & service portfolio³⁸²
- Realisation of synergies and cost savings in the M&S area³⁸³
- Access to new market regions³⁸⁴
- Take-over of strong and established brands³⁸⁵

The achieved results are in line with the results of the empirical survey of the German Institute for Mergers & Acquisitions (IMA). The IMA assessed 103 mergers between 1994 and 1998 in Germany. One of their research objectives was to discover the major motives of mergers. According to the IMA study, 70% of the interviewees considered the increase of market share as the leading motive for the merger decision, followed by the realisation of M&S cost synergies (31%), access to new markets (22%) and optimisation of the product portfolio (22%).³⁸⁶ Thus, the findings of the interviews underline the increasing importance of market-driven mergers in comparison to the cost-driven mergers in recent years.

³⁷⁹ The average value of question 3.2 equals 4,6 (Sample: 18 valid answers). According to the defined response categorisation system, value 4,6 is equivalent to "important"

³⁸⁰ See question 3.3 in the attached interview guideline (Appendix C)

³⁸¹ Interviews 8, 14, 7, 9, 17, 11, 3, 16, 5, 4, 19, 20 (see Appendix D)

³⁸² Interviews 14, 7, 2, 3, 11, 4, 18, 19 (see Appendix D)

³⁸³ Interviews 15, 17, 11, 3, 5, 20 (see Appendix D)

³⁸⁴ Interviews 8, 15, 18, 19 (see Appendix D)

³⁸⁵ Interviews 1, 16, 5 (see Appendix D)

³⁸⁶ Jansen and Körner (2000), p.6

10.4.1.4 Question about major objectives of M&S integration

In relation to the previously question, the author asked the interviewee to state major objectives within the scope of the M&S integration during the PMI phase.³⁸⁷ The interviewees had the possibility to give several answers. In summary, the four major M&S integration goals:

- Realisation of estimated synergies and cost savings in the M&S area.³⁸⁸
- Harmonisation of product portfolios³⁸⁹
- Harmonisation of brands and market positioning³⁹⁰
- Fast realisation of a new market strategy³⁹¹

Ten merger experts pointed out that the most important M&S integration goal in the PMI phase is to realise the estimated synergies and savings in the M&S area. Moreover, high cost cutting and synergy potentials are expected in the field of sales & distribution through the consolidation of sales forces³⁹², the closing of sales offices and locations³⁹³, the reduction of sales staff³⁹⁴, the consolidation of sales channels as well as through the integration of internal M&S processes (e.g. order processing).³⁹⁵

Additionally, the merger experts specified integration goals in the logistics area (e.g. consolidation of warehouses)³⁹⁶ or the integration of logistics processes.³⁹⁷

10.4.1.5 Question about specific requirements of M&S integration

The intention of this question was to find out the specific distinctions of integrating M&S in a merger in comparison to other business areas or functions. The author clustered the received answers and identified five specific requirements of M&S integration:

³⁸⁷ See question 3.4 in the attached interview guideline (Appendix C)

³⁸⁸ Interviews 15, 2, 9, 17, 11, 3, 16, 5, 10, 20 (see Appendix D)

³⁸⁹ Interviews 9, 17, 4, 18 (see Appendix D)

³⁹⁰ Interviews 3, 10, 4, 18 (see Appendix D)

³⁹¹ Interviews 6, 15, 9 (see Appendix D)

³⁹² Interviews 15, 20, 2, 11 (see Appendix D)

³⁹³ Interview 20 (see Appendix D)

³⁹⁴ Interviews 9, 20 (see Appendix D)

³⁹⁵ Interview 5 (see Appendix D)

³⁹⁶ Interview 16 (see Appendix D)

- M&S is the only business area with direct interfaces to customers. Therefore, the integration of M&S has to be supported by a customer-oriented communication process.³⁹⁸
- Brand value is one of the major corporate assets. Thus, brands need to be harmonised from the beginning of the PMI.³⁹⁹
- In a PMI, one of the major tasks is to keep the M&S business operating (KBO).⁴⁰⁰
- Merging two M&S units requires a rapid harmonisation of prices and conditions to avoid customer irritation.⁴⁰¹
- M&S is a people's business; to keep experienced sales staff is a major task.⁴⁰²

According to several interviewees, the close connection between M&S and customers requires a clearly defined customer-oriented communication strategy. The integration of M&S processes and systems with direct interface to customers (e.g. selling, CRM, customer service) have to be professionally managed.⁴⁰³ Within this context, the consolidation of customer databases is one of the major basic requirements.⁴⁰⁴ Troubles during the M&S integration will have negative effects on the customers and finally on the overall merger success.

The interviewees pointed out that the harmonisation of brands and the clearly defined market presence are a specific M&S peculiarity and need to be managed right from the beginning of the PMI.

An additional M&S specific requirement during the PMI phase that have been mentioned by several interviewees is to keep the M&S business operating (KBO). It is important to limit the disruption of M&S processes and systems. Therefore, the M&S integration needs to be handled very carefully and gradually to avoid customer irritation.⁴⁰⁵ Often,

³⁹⁷ Interview 19 (see Appendix D)

³⁹⁸ Interviews 6, 8, 14, 15, 5, 20, 11, 7 (see Appendix D)

³⁹⁹ Interviews 6, 8, 11 (see Appendix D)

⁴⁰⁰ Interviews 14, 1, 2, 17 (see Appendix D)

⁴⁰¹ Interviews 2, 5 (see Appendix D)

⁴⁰² Interviews 17, 18, 20 (see Appendix D)

⁴⁰³ Interview 11 (see Appendix D)

⁴⁰⁴ Interview 9 (see Appendix D)

⁴⁰⁵ Interview 2 (see Appendix D)

merging companies concentrate too much on internal PMI activities and neglect the management of the customers.⁴⁰⁶

Several interviewees pointed out that M&S is a people's business. In detail, it means that the performance of the M&S unit strongly depends on the motivation and commitment of human beings. Experienced salesmen with long-term relationships to customers are one of the company's major assets.⁴⁰⁷ To handle this specific requirement, one interviewee emphasises to initiate an appropriate incentive system right from the beginning of the merger to keep key sales employees.⁴⁰⁸

The results of the interviews support the strong customer-orientation in the developed M&S integration approach (see chapter 7).

10.4.2 Interview results about the applied M&S integration in practice

10.4.2.1 Question about the M&S integration

The aim of this question was to investigate, if the companies applied a structured approach to realise the M&S integration. To avoid any limitations, the author posed an open question to the interviewees. The majority of interviewees stated that no clearly defined integration approach has been applied. Some of the companies used elements of the developed M&S integration approach (see chapter 7). The received answers of the interviewees support the observations of the author and confirm the identified deficiencies in merger literature.

10.4.2.2 Question about critical success factors for M&S integration

By means of this question, the author aimed to validate the defined CSFs (see section 9.1). The author asked the interviewees to evaluate the significance of a series of CSF inside the M&S integration (see Figure 3). The respondents were asked to rate the CSFs on a response categorisation system (six-point rating scale).

⁴⁰⁶ Interview 18 (see Appendix D)

⁴⁰⁷ Interview 18 (see Appendix D)

⁴⁰⁸ Interview 20 (see Appendix D)

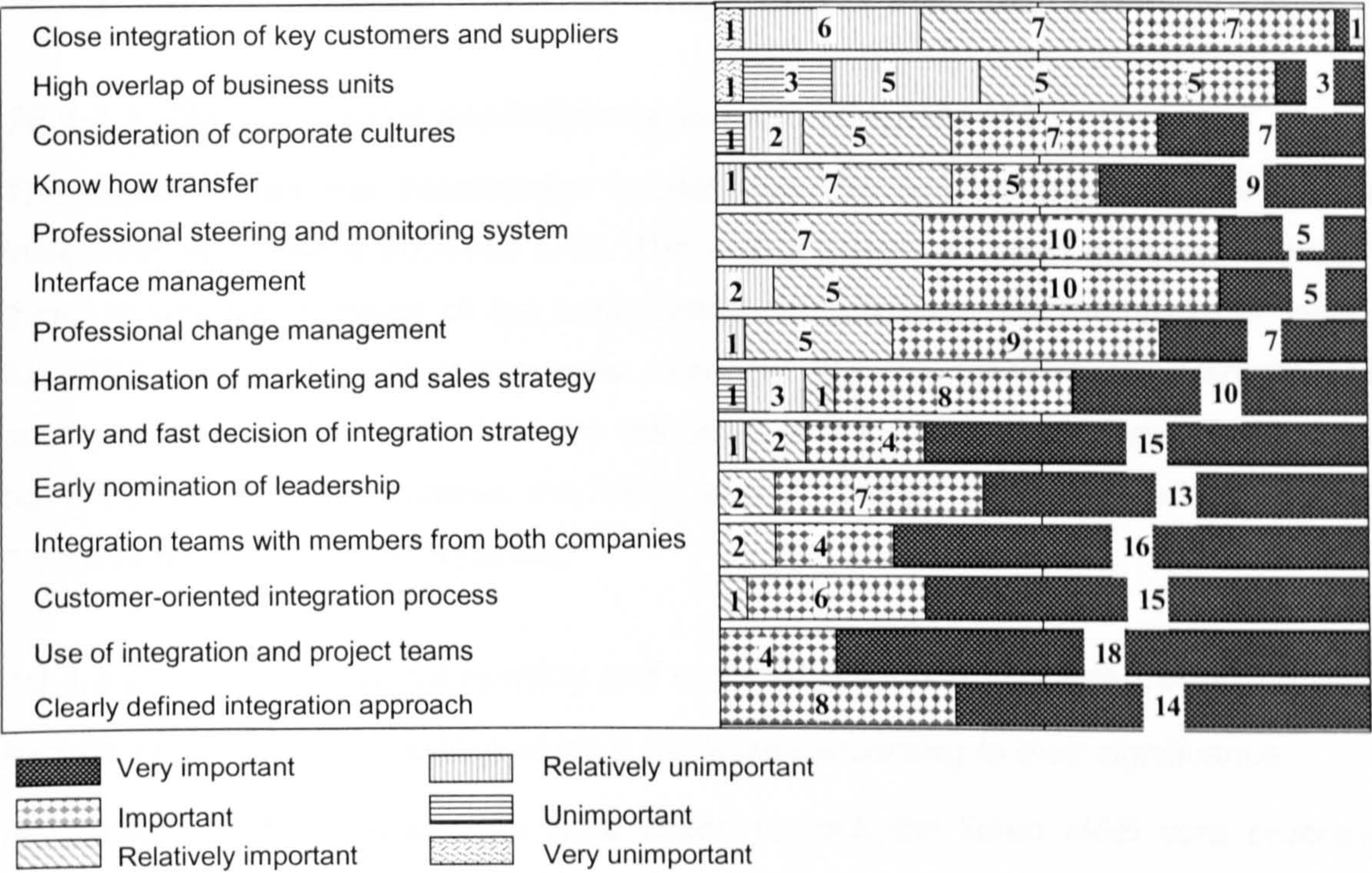


Figure 45: Evaluation of the relevance of general PMI success factors

The results reveal the high importance of factors related to the management of PMI programs like a clearly defined integration approach, a specialised PMI organisation (e.g. integration teams and projects), a professional change management or the ability to reach fast decisions at the top-management level. The ranking of the CSFs underscore the importance of a comprehensive integration approach as developed by the author in chapter 7.

The application of a professional PMI steering & monitoring system was considered as important by the majority of interviewees.⁴⁰⁹ In merger literature, this specific CSF is discussed. Jansen mentioned that this topic is underrepresented compared to the size of the required financial investment in a PMI program.⁴¹⁰ One reason for this is the lack of available data to measure the success of the PMI.

According to the merger experts, the focus on the customer during the PMI process is considered as one of the major CSFs.

Less important for the interviewees in comparison to the other factors are the interface management, the know-how transfer and the consideration of corporate cultures during the M&S integration.

⁴⁰⁹ See for example the developed PMI scorecard

⁴¹⁰ Jansen (2002), p. 267

10.4.3 Interview results about the integration of M&S processes

10.4.3.1 Question about applied procedures to integrate M&S processes

The author asked the interviewees to describe the applied procedure for process integration in the M&S business area. The author posed an open question in order to avoid to limit the answers of the interviewees. In summary, the interviewees' level of expertise was high. The procedures used by the interviewees to integrate M&S processes in a merger partly followed the developed M&S integration approach. This is not amazing because process modelling and IT design is considered as standard business for most of the companies.

10.4.3.2 Questions about ranking and order of M&S process integration

Results of question 14: Ranking of M&S processes according to their significance

In question 14 the interviewees were asked to rank the listed M&S core processes according to their significance in a merger integration project. The interviewees were asked to add each of the listed processes a specific number between 1 and 16. The most significant process should get the rank 1 and the most insignificant process should get the rank 16. A high degree of significance means that it is very important for the success of the merger to integrate or combine the respective M&S process during the PMI phase. The sixteen listed M&S processes are based on the generic M&S process reference model, which has been developed in chapter 5. In Table 18, the rankings of all interviewees are documented.

M&S core process:	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	Sum	Average
Selling	6	5	10	2	5	2	2	5	5	7	3	0	0	1	1	2	5	11	1	3	0	0	76	4,22
Offer preparation	5	12	11	15	6	7	1	8	2	6	4	0	0	2	9	7	11	3	6	1	0	0	114	6,33
Order management	4	14	12	16	7	16	3	12	1	5	5	0	0	13	8	8	8	4	7	8	0	0	151	8,39
Distribution	3	6	13	7	8	8	8	13	15	4	16	0	0	8	4	3	7	5	5	2	0	0	133	7,39
Service	7	13	14	3	9	8	9	4	7	1	6	0	0	7	7	5	16	2	8	5	0	0	131	7,28
Sales financial control	12	15	15	8	16	14	10	14	14	14	10	0	0	14	5	9	4	10	11	12	0	0	207	11,50
Market research	14	11	8	9	10	15	15	16	13	16	12	0	0	15	16	15	9	15	16	15	0	0	240	13,33
Product management	9	3	7	10	11	9	4	11	12	11	7	0	0	9	13	11	2	12	9	10	0	0	160	8,89
Brand Management	10	1	1	1	1	12	6	7	9	9	9	0	0	16	14	10	14	14	10	8	0	0	153	8,50
Price Management	8	2	2	4	2	5	5	3	10	13	8	0	0	10	6	6	12	9	12	14	0	0	131	7,28
Advertising	15	10	4	12	12	10	12	9	8	8	13	0	0	4	3	13	13	8	14	13	0	0	181	10,06
Sales promotion	11	9	5	13	13	11	16	10	11	12	14	0	0	3	15	14	15	7	13	4	0	0	198	10,89
Public Relations	16	7	3	14	14	4	11	2	4	10	15	0	0	5	12	12	10	13	3	11	0	0	166	9,22
Customer management	2	4	6	5	3	3	7	8	6	3	2	0	0	6	2	4	6	1	2	7	0	0	77	4,28
Internal communication	1	8	9	6	4	1	13	1	3	2	1	0	0	12	10	1	1	6	4	6	0	0	89	4,94
Marketing financial control	13	16	16	11	15	13	14	15	16	15	11	0	0	11	11	16	3	16	15	16	0	0	243	13,50
Total	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	0	0	136	136	136	136	136	136	136	0	0	2448	136,00

Table 18: Data sample for question 14

Overall, 18 out of 22 interviewees provided a complete and valid ranking of sixteen processes. Based on the received data, the author calculated the average value of significance for each core process. For example, the core process selling receives in total the sum of 76. If the sum of 76 is divided by 18 (number of received rankings) we

get the average value of 4,22. That means, on average, the interviewed experts gave the process selling the rank 4,22. In comparison to the other M&S processes, selling is the most significant process in the M&S business area to be integrate or combined during a merger. Based on the calculated average values, the author created the overall ranking of the processes outlined in the following table:

M&S core process:	Average Value	Ranking
Selling	4,22	1
Customer management	4,28	2
Internal communication	4,94	3
Offer preparation	6,33	4
Service	7,28	5
Price Management	7,28	6
Distribution	7,39	7
Order management.	8,39	8
Brand Management	8,50	9
Product management	8,89	10
Public Relations	9,22	11
Advertising	10,06	12
Sales promotion	10,89	13
Sales financial control	11,50	14
Market research	13,33	15
Marketing financial control	13,50	16

Table 19: Calculated process rankings

The author used this type of question because ranking offers more information in comparison to the evaluation of the importance process by process. In addition, the author has the possibility to assess the rankings in terms of similarity. A statistical comparison of the received answers (rankings) revealed that the interviewees have ranked the processes in a very similar way.⁴¹¹

Results of question 15: Chronological order of M&S process integration

The aim of question 15 was to receive information about the optimal chronological order and point of time to integrate key M&S processes during a merger. Therefore, the author asked the interviewees to assign all 16 M&S processes to a specific phase during the PMI. In total, the interviewees had the choice between seven PMI sub-phases on a rating scale.

- 0 = After the announcement of the deal / before the PMI phase starts
- 1 = Right at the beginning of the PMI phase

⁴¹¹ Inter-Rater-Reliabilität Alpha = 0,9 and a high value of Spearman Correlation coefficient

- 2 = Some time after the PMI phase started
- 3 = In the middle of the PMI phase
- 4 = Some time before the end of the PMI phase
- 5 = At the end of the PMI phase
- 6 = After the completion of the PMI phase

In the following table, the answers of all interviewees are documented:

M&S core process:	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	Average
Selling	6	0	1	2	2	0	1	2	0	2	1			3	0	1	2	1	1	0		4	1,53
Offer preparation	6	6	1	2	2	1	1	3	1	2	1			3	1	1	2	1	2	2		3	2,16
Order management.	6	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1			3	1	1	5	1	2	0		3	2,05
Distribution	6	0	1	3	3	1	2	3	1	1	6			3	1	1	2	1	2	2		3	2,21
Service	6	6	1	2	3	2	3	4	1	1	1			3	0	2	6	1	2	2		4	2,63
Sales financial control	3	0	1	3	3	3	3	4	6	5	1			2	3	3	4	2	3	1		4	2,84
Market research	6	1	1	0	3	3	5	5	6	5	3			1	5	5	4	4	2	4		4	3,53
Product management	6	0	1	1	3	2	3	1	1	2	2			2	0	2	3	2	2	0		6	2,05
Brand Management	6	0	1	0	0	3	4	2	1	2	2			5	0	1	3	3	2	1		2	2,00
Price Management	6	0	1	2	1	2	1	3	6	1	2			2	0	1	2	3	3	2		2	2,11
Advertising	6	3	0	4	3	1	4	2	0	1	3			4	2	3	5	4	2	0		2	2,58
Sales promotion	6	1	6	4	3	1	5	2	3	2	3			4	6	3	5	4	3	0		3	3,37
Public Relations	0	1	0	4	3	0	5	2	0	0	3			0	0	0	3	0	0	0		0	1,11
Customer management	6	1	2	2	0	0	3	2	3	1	1			3	0	1	2	0	1	0		1	1,53
Internal communication	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	1			0	0	0	0	0	0	0		1	0,37
Marketing financial control	6	1	1	3	6	1	5	2	6	5	3			5	3	6	2	3	4	2		4	3,58

Table 20: Data sample for question 14

All together, 19 out of 22 interviewees provided a complete process ranking. The calculation of the average value and the ranking is identical to question 14 and is summarized in the following table:

M&S core process:	Average Value	Ranking
Internal communication	0,37	1
Public Relations	1,11	2
Selling	1,53	3
Customer management	1,53	4
Brand Management	2,00	5
Order management.	2,05	6
Product management	2,05	7
Price Management	2,11	8
Offer preparation	2,16	9
Distribution	2,21	10
Advertising	2,58	11
Service	2,63	12
Sales financial control	2,84	13
Sales promotion	3,37	14
Market research	3,53	15
Marketing financial control	3,58	16

Table 21: Ranking according the point of time to integrate M&S processes

Analysis and interpretation of received results in question 14 and 15:

Based on the received answers of question 14, the author carried out a statistical analysis (cluster analysis) in order to group the M&S processes in specific clusters. In total, the author identified five clusters:

Cluster 1: Customer-oriented sales processes

According to the interviewees, the integration of customer-oriented M&S processes like selling and customer management are considered as very important. The reason is that the mentioned M&S processes are crucial for the PMI success due to the direct link to the customers. Customer-oriented M&S processes play an important role in the day-to-day business. If customer-oriented processes of both merging companies need to be integrated or connected, it has to be done very cautiously, quickly and in an early phase of the merger to avoid customer irritations and disruption of the daily business. This has been confirmed by the interview results. As soon as the merger is communicated, customer-oriented processes (e.g. selling, CRM) have to be integrated.

Cluster 2: Supporting sales processes

Related to the most relevant customer-oriented processes are the so-called supporting sales processes cluster including order fulfilment, logistics and service processes. These processes have a direct interface to customers and should be integrated as soon as possible.

Cluster 3: Strategic marketing processes

Cluster 3 includes the major strategic M&S processes like branding, product management and pricing. These processes form the strategic framework for the operational day-to-day business. The target of strategic processes is to harmonise the market presence and –development of both merging companies as well as to realise uniform marketing instruments. According to the process ranking, branding-, product management- and advertising processes are considered as less important as the before mentioned customer-oriented processes. Concerning the timely sequence of these processes the interviewees declared that these processes should not be integrated right at the beginning but as soon as possible. One reason is that it takes time to determine the new M&S strategy including the decisions on the future product & brand portfolio.

Cluster 4: Advertising & promotion processes

According to the interviewees, M&S processes like sales promotion and advertising should be integrated at a later point of time. The core processes public relations and internal communication play a special role within cluster 4 and should be integrated right after the close of the deal. The reason is that the newly merged company needs to talk with one voice to their customers, employees, suppliers, sales partners and shareholders. Even when the companies decide not to integrate their product lines and brands, it is required to realise a joint PR process. Following the opinion of the interviewed experts, the core process internal communication should be combined and coordinated between both companies to ensure that employees are informed and to avoid the fluctuation.

Cluster 5: M&S financial control and market research

According to the opinion of the interviewees, the integration of M&S processes like market research, sales financial control and marketing financial control was considered as less important. The processes in cluster 5 have no interface to customers and are not relevant for the daily operations. Therefore, it is not surprising that the interviewees pointed out that these processes can be integrated later in the PMI phase.

10.4.3.3 Question about critical success factors of M&S process integration

In merger literature, specific success factors for the integration of M&S processes are missing. Thus, the author asked the interviewees to state critical success factors for the integration of M&S processes. The results are outlined in the following diagram.

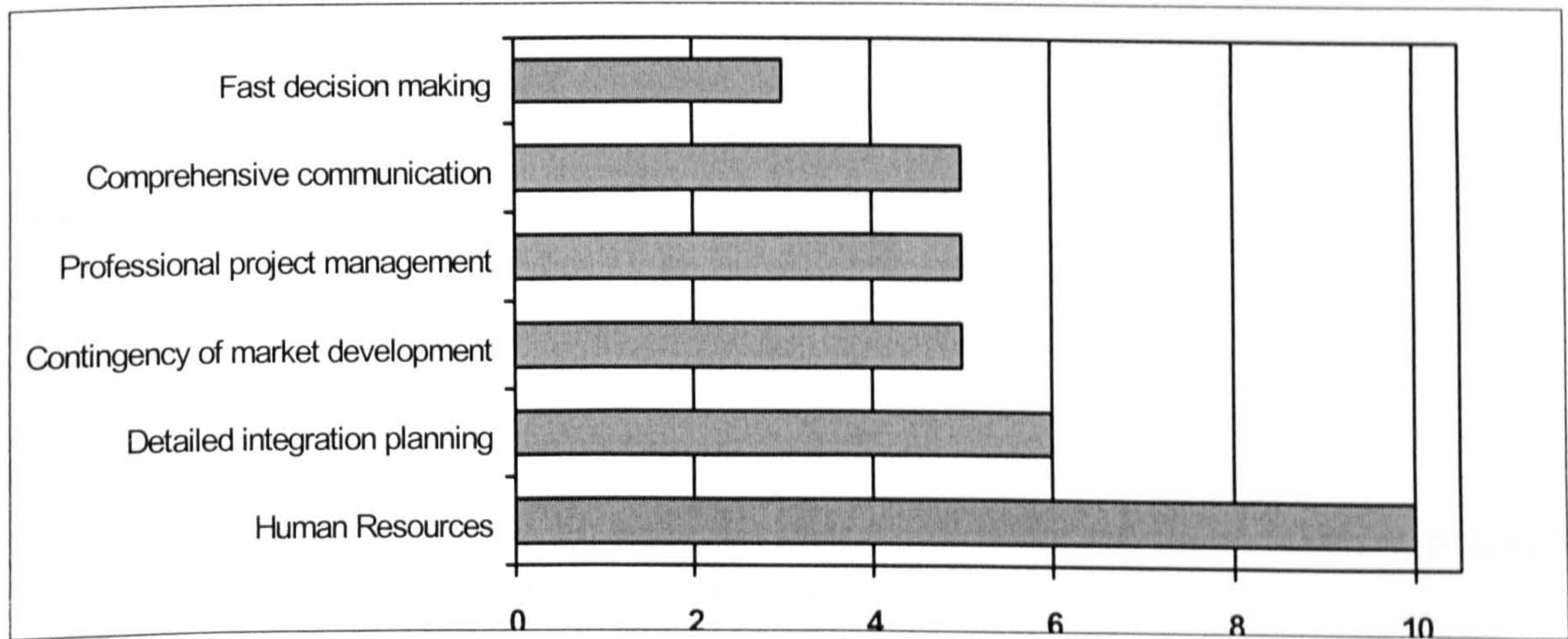


Figure 46: Success factors for the integration of M&S processes

According to the interviewees, HR is the most important success factor for the integration of M&S processes. In a PMI, it is essential to employ only experienced people in key positions.⁴¹² The goal is to motivate the workforce to avoid fluctuation of key M&S people.⁴¹³ One of the major issues, which arise during the process integration was the lack of motivation and acceptance. To ensure the successful process integration, professional project management is required.⁴¹⁴ In addition, cultural difficulties should not be underestimated when process owners from both companies need to collaborate.⁴¹⁵

According to the interviewees, a detailed PMI planning was considered as an important CSF to ensure a successful M&S integration. Furthermore, a detailed as-is analysis of M&S processes in both merging companies should be part of the process integration phase.⁴¹⁶ Recommended starting point of the process integration should be the creation and documentation of as-is process models in both merging companies.⁴¹⁷

10.4.4 Interview results about integration of M&S systems

10.4.4.1 Question about the applied IT integration strategy

The aim of the question was to find out how the participating companies merged the M&S systems and which IT integration strategy has been applied.⁴¹⁸ In summary, the IT integration strategy “adopting one architecture” has been applied in seven merger cases⁴¹⁹, followed by “cherry picking” in five merger cases.⁴²⁰ The IT integration strategy “retain both models” was used only in one merger case.⁴²¹ In none of the assessed merger cases the strategy “complete new IT architecture” has been applied.

⁴¹² Interviews 14, 20 (see Appendix D)

⁴¹³ Interview 3 (see Appendix D)

⁴¹⁴ Interviews 1, 4 (see Appendix D)

⁴¹⁵ Interview 1 (see Appendix D)

⁴¹⁶ Interviews 1, 19 (see Appendix D)

⁴¹⁷ Interview 7 (see Appendix D)

⁴¹⁸ The author has defined 4 different IT integration strategies: 1) Retain both models, 2) Cherry picking, 3) Adopting one architecture, 4) Complete new architecture

⁴¹⁹ Interviews 14, 20, 22, 3, 4, 5, 6 (see Appendix D)

⁴²⁰ Interviews 12, 17, 21, 2, 8 (see Appendix D)

⁴²¹ Interview 15 (see Appendix D)

10.4.4.2 Question about major problems during the integration of M&S systems

The author wanted to find out what are the major problems, which occur during the IT integration of merging companies. Therefore, he posed an open question. The most frequently mentioned problems are summarised below:

- Data migration / consolidation⁴²²
- IT Staff related problems⁴²³
- Compatibility of systems⁴²⁴

Most of the interviewees mentioned problems in correlation with data migration. Especially in the M&S area, the migration of customer data is crucial for success to enable a joint and harmonised customer management. Often, the merging companies have different data structures and are not able to migrate the data into one integrated database. In addition, it causes problems if customer data are not updated.⁴²⁵ Thus, special tools to improve the data migration are required.⁴²⁶ According to an interviewee's comment, an issue is that important M&S systems are shut down too early with the result that business operations are disrupted and customer data get lost.⁴²⁷

Another important IT issue has to do with the involved IT staff. Often, IT departments are overloaded during the PMI and qualified staff as well as experience are missing.⁴²⁸ One of the interviewee said that a major problem is to find the best trade-off between the quality of IT integration and the speed of the IT integration. According to his opinion, it is better to realise a 80% IT solution and to improve 20% of the running IT solution at a later date.⁴²⁹

⁴²² Interviews 12, 14, 17, 21, 2 (see Appendix D)

⁴²³ Interviews 14, 17, 21, 5 (see Appendix D)

⁴²⁴ Interviews 15, 20, 21 (see Appendix D)

⁴²⁵ Interview 7 (see Appendix D)

⁴²⁶ Interview 21 (see Appendix D)

⁴²⁷ Interview 22 (see Appendix D)

⁴²⁸ Interview 17 (see Appendix D)

⁴²⁹ Interview 19 (see Appendix D)

10.4.4.3 Question about critical success factors for IT integration in mergers

The interviewees were asked to evaluate the listed CSFs for IT integration. The listed CSFs are based on the literature review and personal experience described in section 9.2.

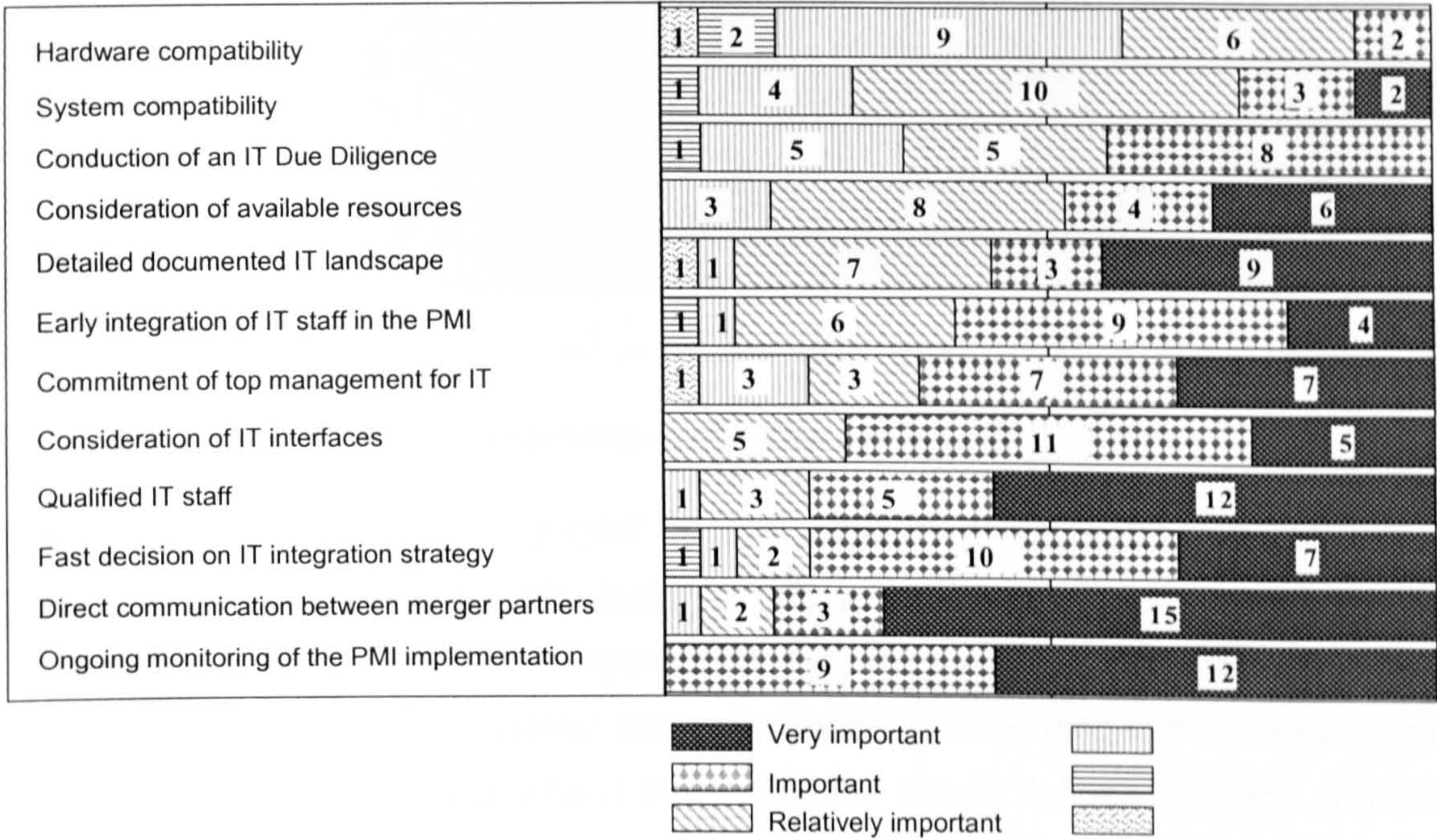


Figure 47: Results of the evaluation of IT success factors

According to the opinion of the interviewed merger experts, the most important CSF for IT integration is the permanent monitoring of the IT implementation followed by the direct communication between the merging partners and the fast IT integration decision. Also important are the consideration of IT interfaces, the need for qualified IT staff, commitment of the top-management as well as the involvement of IT staff at the beginning of the PMI planning.. A clearly defined IT landscape, software- and hardware compatibility can facilitate the integration process to a certain extent but are not considered as key success factors for IT integration in mergers.

In order to find out additional CSFs, the merger experts were asked (open question) to name critical success factors for the IT integration in mergers. Four CSFs have been most frequently mentioned (see Figure 48).

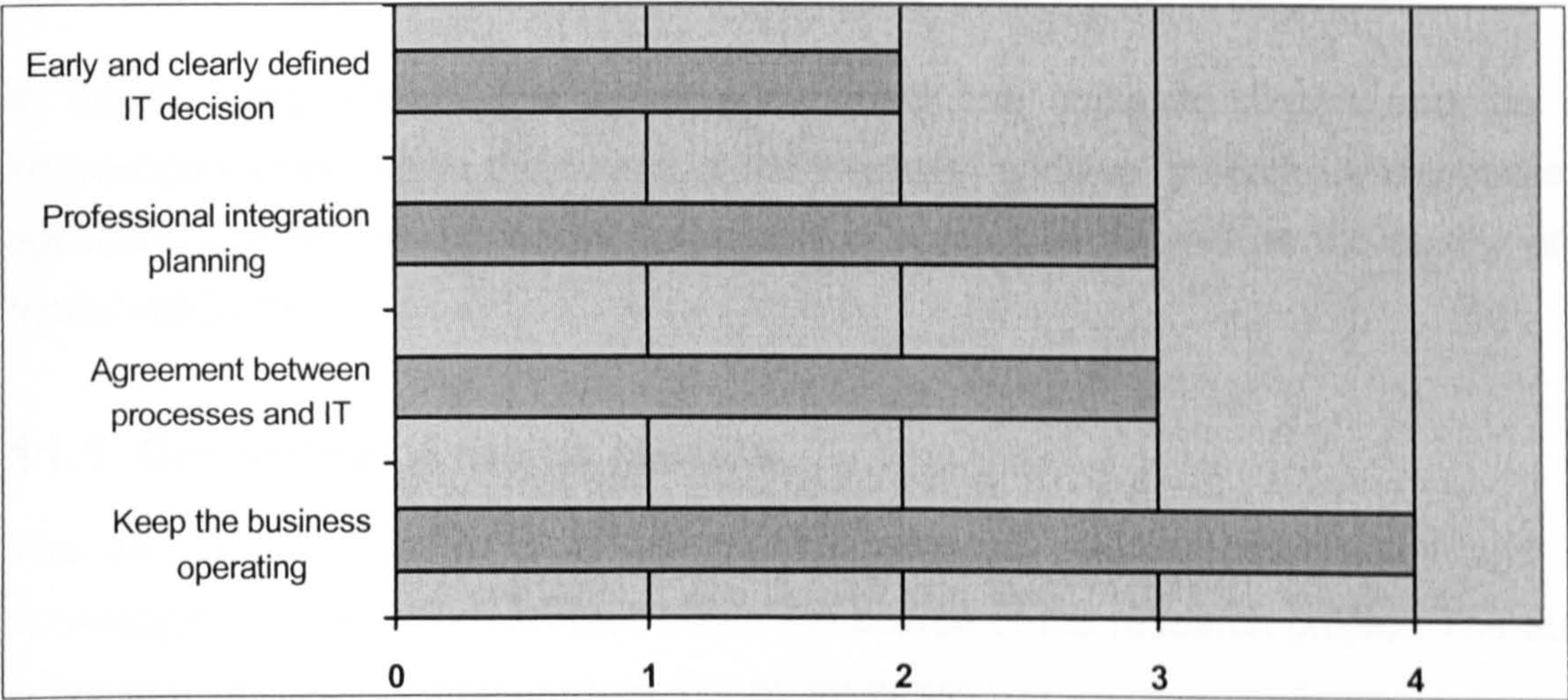


Figure 48: Results of the direct determination of IT success factors

The most frequently mentioned CSF in connection to IT integration was to keep the business operating. This specific factor is not documented in merger literature. That means, it is important to keep the operational systems running during the PMI instead of complex installation of new systems and applications.⁴³⁰ According to the merger experts, basic requirement for a successful IT integration are clearly defined business processes. The close collaboration between process and IT is a major CSF.⁴³¹ In addition, realistic integration planning is required to integrate the IT successfully. Especially the capacity planning and timing was mentioned.⁴³² This is in line with the identified problems of overloaded IT staff and capacity shortages.

⁴³⁰ Interview 7 (see Appendix D)

⁴³¹ Interviews 17, 19, 21 (see Appendix D)

⁴³² Interviews 13, 22 (see Appendix D)

11 ANALYSIS OF RESULTS

In the following section, the author summarises the achieved results and the new knowledge created within the course of the thesis. In addition, he critically discusses the applicability of the developed M&S integration in practice as well as the quality of the model validation.

11.1 Summary of major results

The aim of the chapter is to summarise achieved results, deliverables and new knowledge that have been created within the course of the research project. The author subdivides the achieved results into four major parts:

- Results of the M&S analysis
- Results of the critical literature review
- Results of the M&S integration model development
- Results of the interviews and affect on the developed M&S integration model

11.1.1 Results of the M&S analysis

Goal of the M&S analysis was to figure out the strategic relevance of the M&S business area in mergers and the specific requirements of M&S integration in comparison to other business areas. In the course of the M&S analysis, the author assessed M&S specific merger objectives, potential areas of synergies as well as major tasks to combine two M&S units during a PMI. The M&S analysis was based on a detailed literature review and personal experience of the author. To validate the results, the author discussed the collected aspects in interviews with selected merger experts.

The conducted interviews with merger experts revealed the influence of M&S in the pre-merger phase on the selection of potential merger candidates. One key finding of the analysis was that in recent years the motives for mergers have changed. In the past, the realisation of synergies of scales and cost reductions was the major motive to merge two companies. According to recent studies and observations in practice, the share of market driven mergers is growing. The goals of market-driven mergers are to improve the market position, to acquire new brands and products, to enter new markets or to get access to additional sales channels. The interviewed merger experts confirmed the increasing importance of market-driven mergers.

Aim of the M&S analysis was to evaluate the role of M&S in mergers. Therefore, the author collected reasons to outline what differentiates M&S from the other business

areas in mergers. The major reasons for the strategic relevance of M&S in mergers have been discussed and validated during the interviews:

- M&S is the only business function with direct interface to customers. Weak performance during the PMI phase has direct negative impact on the customers. And finally on the overall merger success. This fact differentiates M&S from other business areas. The implication is that customer facing M&S functions and processes like selling or customer service (see Figure 49) have to be integrated very cautiously.

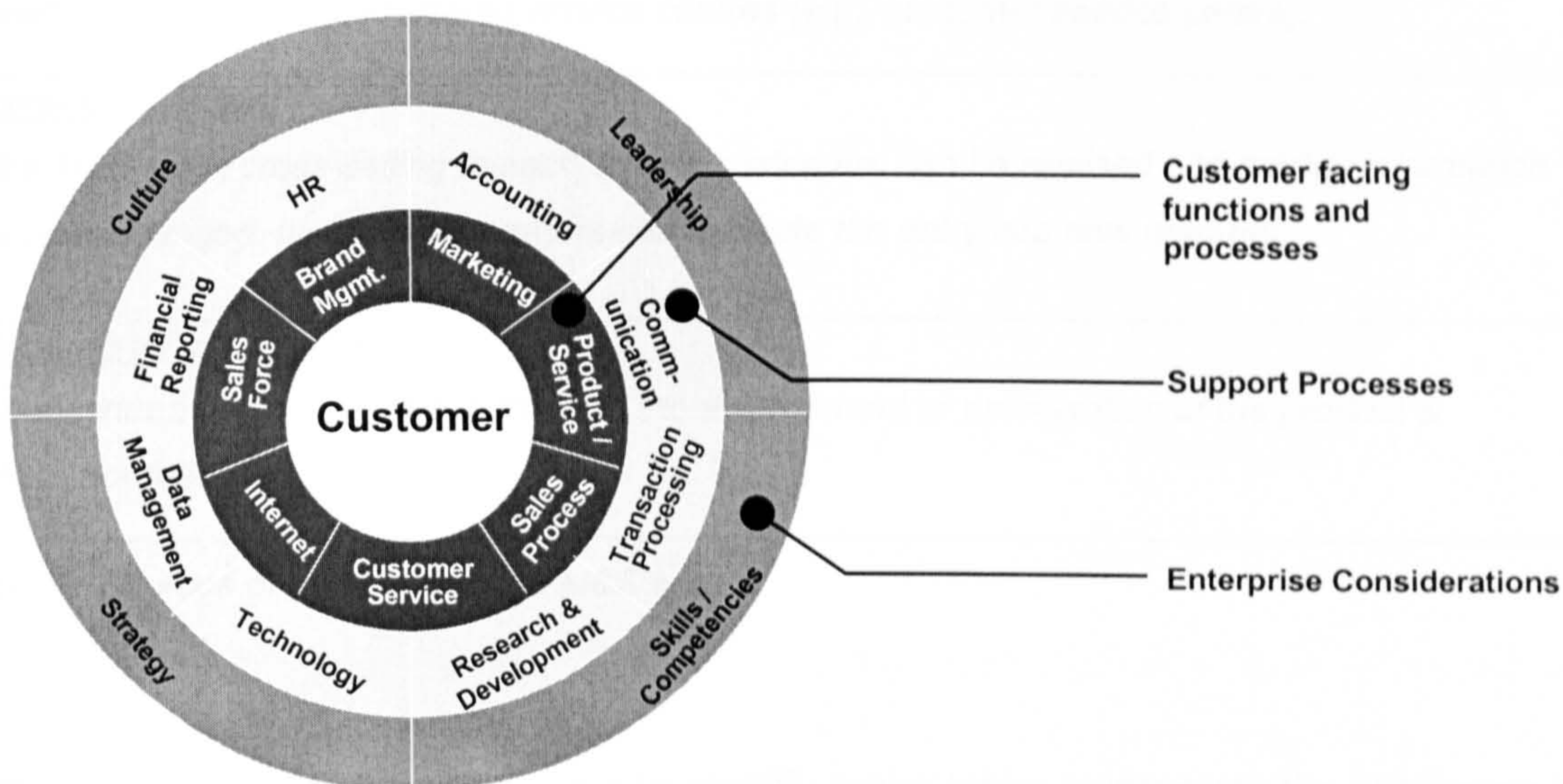


Figure 49: Customer facing functions and processes

- Customer information is one of the greatest corporate assets. Therefore, a detailed customer analysis is required during the PMI phase to successfully consolidate the customer databases of both merging companies. Most of the problems mentioned by the interviewees related to the migration of customer data.
- Brands play an important role in mergers. According to the interviewed experts, one of the major tasks is to save brand values and to harmonise brands during the PMI.
- The study makes clear, that M&S is a business driven by people. The M&S workforce has in-depth market expertise and long-term relationships to customers. To retain these experienced employees is one of the major tasks in a PMI.

The integration of the M&S area in a merger offers great opportunities to realise synergies and cost savings. Based on a literature review and personal experience, the author has identified four distinct sources of synergies in the area of M&S:

Sources of synergies in the area of M&S:
<p><u>Shared overhead and staff reduction:</u></p> <p><i>Synergies can be realised when the merging companies decide to combine both M&S organisations (e.g. sales forces, sales administration, customer service, marketing functions).</i></p>
<p><u>Economies of scale:</u></p> <p><i>Economies of scale can be realised by improving the capacity utilisation of sales channels, by increasing the efficiency in the field of advertising and market research or by centralising processes and functions in shared service centres (e.g., customer service centre).</i></p>
<p><u>Cross-fertilisation:</u></p> <p><i>In the M&S area, cross-selling to each other's customers can be realised and market information can be exchanged. In addition, mergers can facilitate the entry into new markets.</i></p>
<p><u>Synthesised capabilities:</u></p> <p><i>These synergies can be realised through the enlargement or optimisation of the product & service portfolio.</i></p>

Table 22: Sources of synergies in the M&S area

Further goal of the M&S analysis was to identify major tasks to integrate the M&S area in a merger. Three major fields of activity have been defined:

- **Management of customer relationships:** Many companies concentrate too much on the internal integration process and neglect to communicate with their customers. The statements of the merger experts supported this impression. Therefore, the author recommends to apply a customer-oriented integration approach, which considers the customer side during a PMI. Major tasks are to establish customer integration teams, to perform a customer analysis, to develop a communication concept and to manage the customers during the PMI.
- **Harmonisation of the market strategy:** One of the core task is the harmonisation of the market strategy including the harmonisation of the M&S strategy, product & service portfolios, branding and pricing as illustrated below:

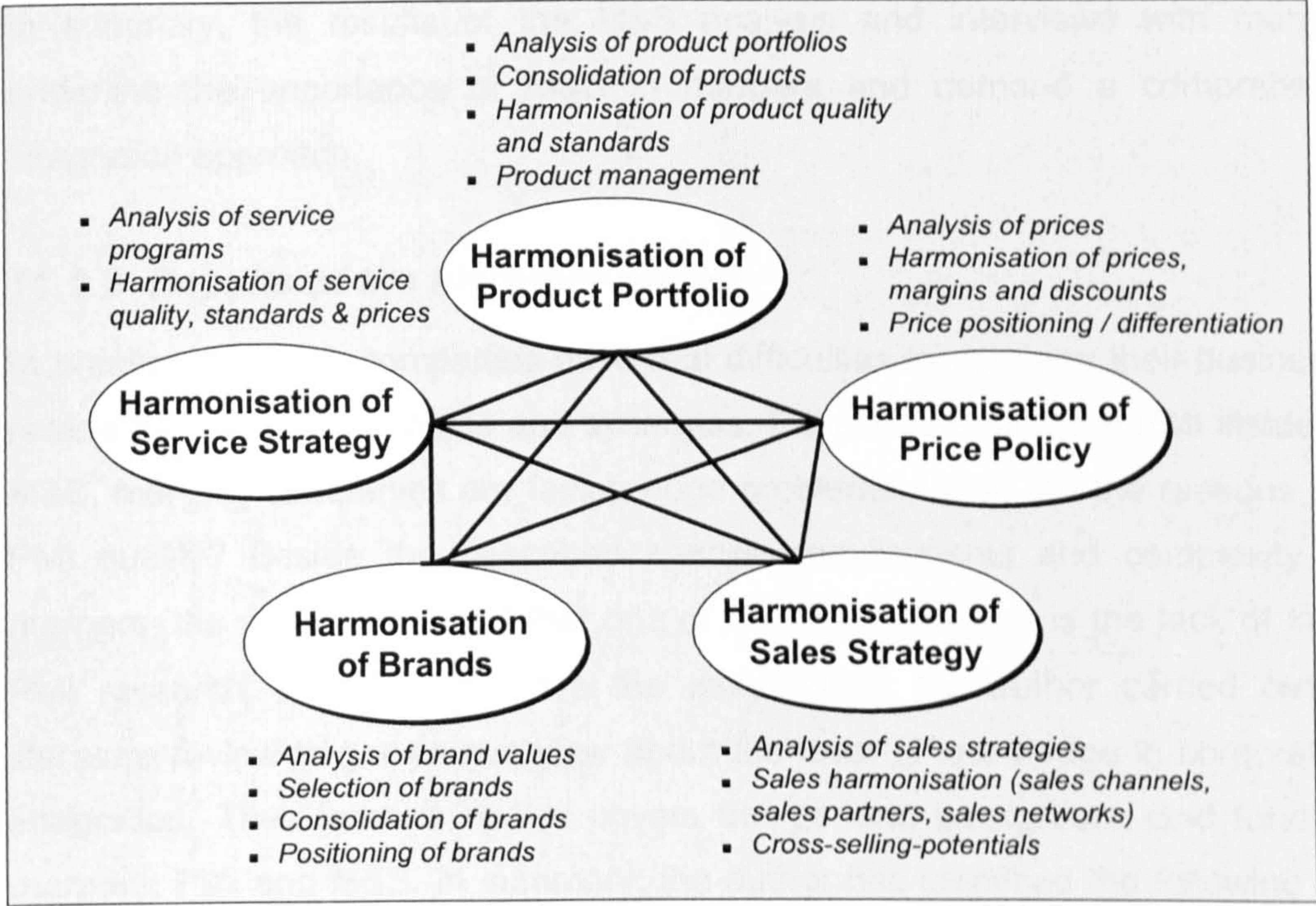


Figure 50: Major tasks to integrate the market strategy of both companies

- **Internal M&S integration:** The internal M&S integration covers all levels of consideration such as the integration of M&S organisation, workforce, processes and IT systems.

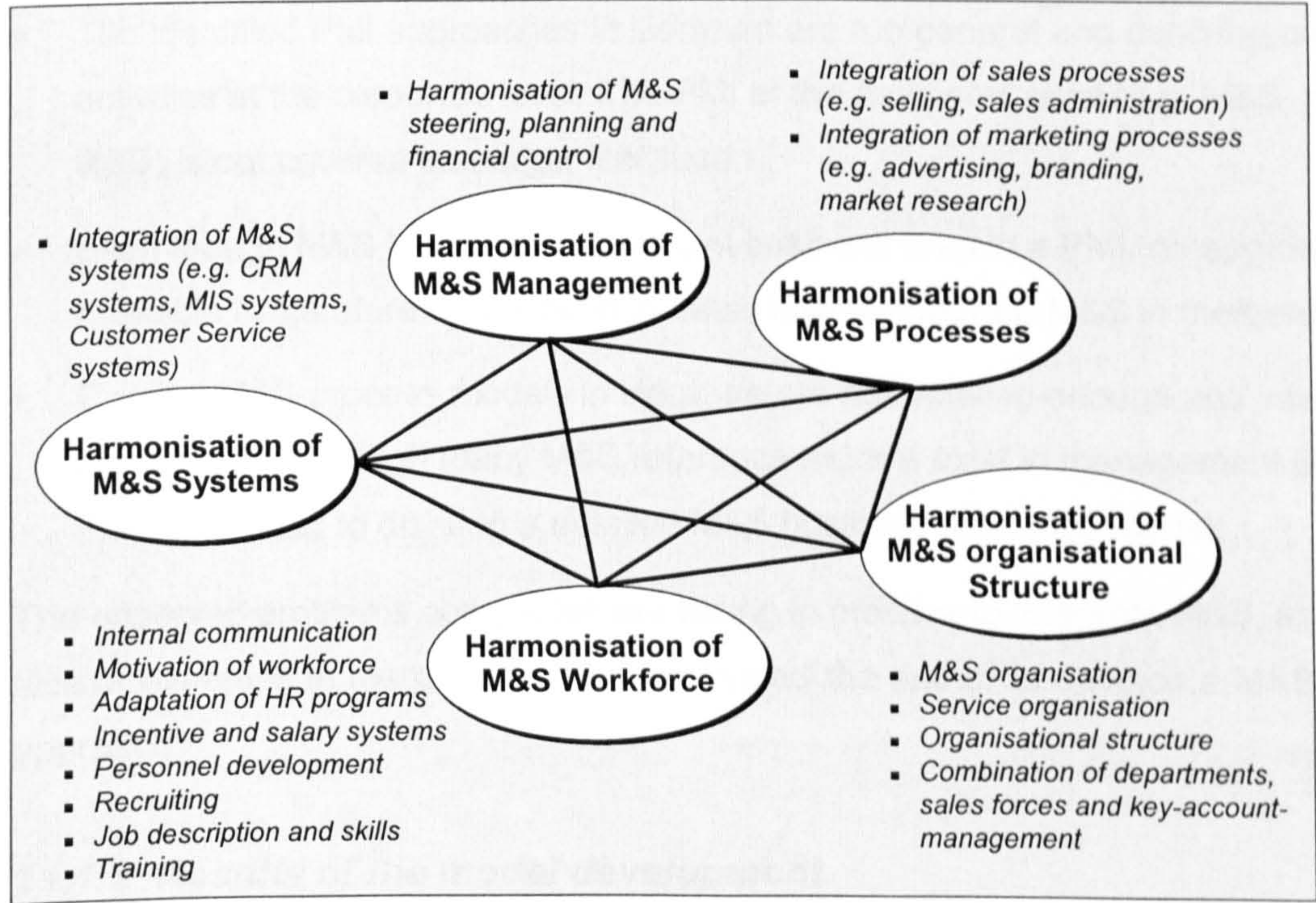


Figure 51: Major tasks to integrate both M&S units

In summary, the results of the M&S analysis and interviews with merger experts underline the importance of M&S in mergers and demand a comprehensive M&S integration approach.

11.1.2 Results of the literature review

In practice, merging companies have real difficulties to combine their businesses and to realise the expected benefits and synergies. Especially during the PMI inside the field of M&S, merging companies are facing huge problems. What are the reasons for the poor PMI quality? Beside the described specific requirements and complexity of M&S in mergers, the author assumed that one of the major reasons is the lack of knowledge in PMI research. In order to prove the assumption, the author carried out a detailed literature review to get an overview about the level of knowledge in corporate and M&S integration. The literature review covers the general background and fundamentals of mergers, PMI and M&S. In summary, the author has identified the following deficiencies in literature:

- Available literature mainly gives attention to the pre-merger and merger phase. The PMI phase after the closure of the deal is often neglected.
- In literature, mostly strategic merger issues are examined. Operational issues such as how to integrate processes and IT in the PMI phase are completely neglected.
- The identified PMI approaches in literature are too general and describe only key activities at the corporate level. The PMI at the functional level (e.g. M&S, production, R&D) is not covered in merger literature.
- Even though M&S is the most important business area in a PMI, no approaches are available in literature that explain in detail how to integrate M&S in mergers
- Existing M&S process models in literature are not detailed enough and interlinked to the IT level. Although many M&S reference models exist in management literature, there is a need to develop a detailed M&S business reference model.

The observed problems companies are facing in practice to integrate M&S, as well as the lack of expertise in merger literature, motivated the author to develop a M&S integration approach.

11.1.3 Results of the model development

In order to address the deficiencies, the main objective of the thesis was to develop a generic, practice-oriented approach, which describes how to merge two M&S units. The M&S integration model aims to reduce complexity and to improve the quality of PMIs in

practice. The M&S integration model is the major deliverable of the thesis and contributes new knowledge to the merger & PMI research area.

The applicability of the generic model is restricted to merger cases with a high degree of integration in the M&S area. The research work to develop of the integration model is based on secondary research and personal experience of the author (deductive research approach). To test the validity of the model, the author carried out 22 face-to-face interviews with selected merger experts.

In total, the developed M&S integration model encompasses five interlinked modules, one core module and four sub-modules (see Figure 52). The core module is the backbone of the model and interlinks the other four sub-modules. Each sub-module delivers valuable input to the core module.

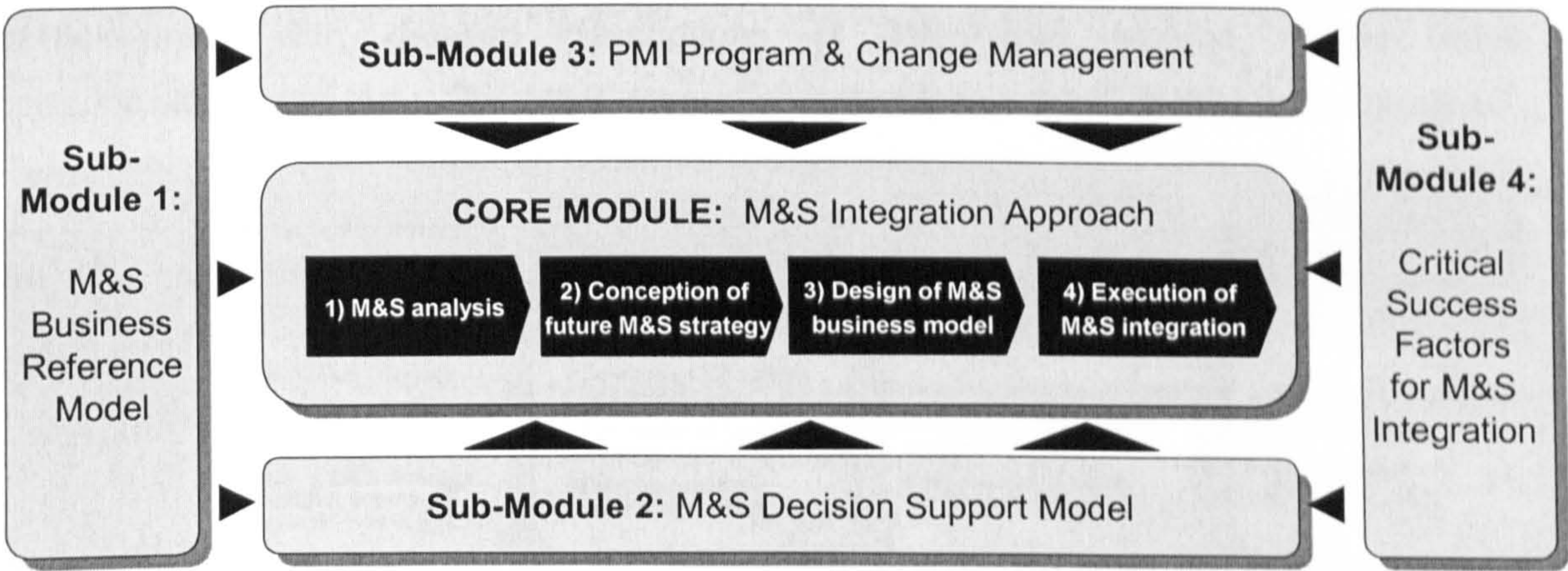


Figure 52: Overview of designed M&S integration model

- **Core Module:** The M&S integration approach describes in detail how to merge two M&S units at the strategic, organisational, process and IT level.
- **Sub-Module1:** The generic M&S reference model provides an overview of major M&S processes and systems, which play a crucial role during the PMI. The reference model supports integration teams to design the future M&S business architecture.
- **Sub-Module 2:** During the course of the M&S integration, a series of strategic decisions have to be taken by the management to define how the future M&S business will be positioned. The M&S decision support model helps the management to make the right strategic decisions.
- **Sub-Module 3:** The PMI Program & Change Management model provides integration teams with knowledge how to set-up and manage a PMI program and takes into account the specific requirements of the M&S area.

- **Sub-Module 4:** The defined critical success factors, which are linked to the M&S integration, aid integration teams to avoid mistakes during the PMI and to improve the PMI quality.

Within the course of the empirical study, the author discussed results of the model with selected merger experts. One of the major findings was that the majority of interviewees confirmed the importance to apply a clearly defined M&S integration approach right from the beginning of the PMI.

In the following sections, each module will be summarised.

Core Module: M&S integration approach

The M&S integration approach is designed for practical application providing professionals with detailed descriptions of integration phases, tasks, roles, responsibilities and tools. The M&S integration approach consists of four major phases:

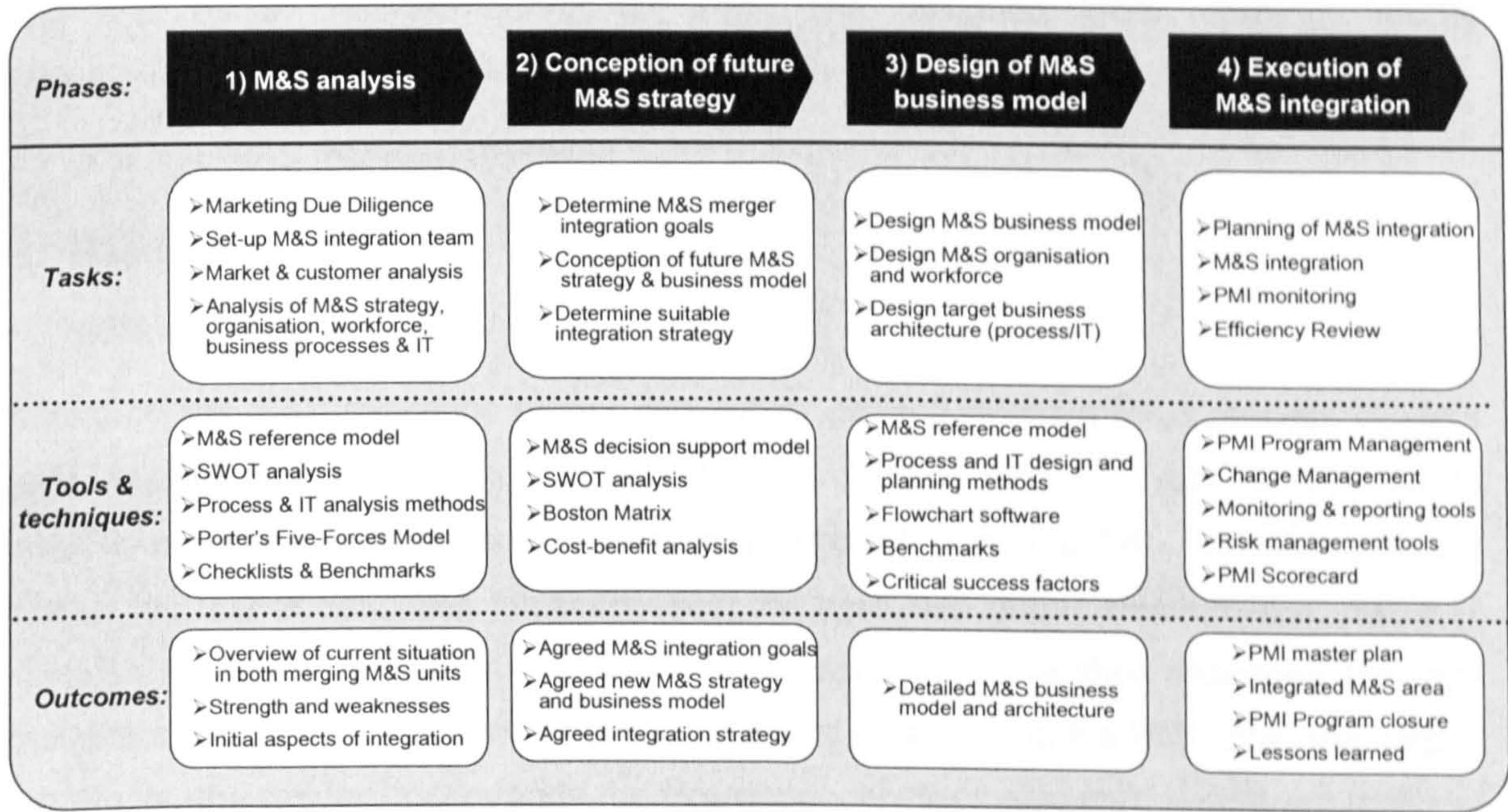


Figure 53: Core module: The M&S integration approach

- **Phase 1** points out the significance and procedure of a marketing due diligence in the pre-merger phase. After the closure of the deal, first step is to initialise a suitable framework and integration team to prepare and execute M&S integration. The integration team is responsible to assess both M&S units to identify the sources of value and to gather enough information to create the future M&S business model.
- In **Phase 2**, the integration team conceives the future M&S strategy and business model in close alignment with the defined M&S integration goals. Thereby, the

developed M&S decision model supports the management to make the right strategic decisions.

- In **Phase 3**, the integration team design the target M&S business model and architecture. Thereby, the M&S reference model acts as a checklist and supports the design of the future M&S processes and IT systems.
- **Phase 4** describes how to plan and execute the M&S integration. Major planning tool is the PMI master plan. Furthermore, the author describes how to monitor the performance of the PMI implementation.

Sub-Module 1: The M&S business reference model

Objective of the M&S reference model is to depict major M&S functions, processes and IT systems, which play a crucial role during the PMI. The reference model aims to aid integration teams in practice to design and realise the future M&S business architecture and acts as a checklist during the PMI. The designed M&S reference model encompasses three different levels of consideration:

- Strategic M&S management level
- M&S process level
- M&S system level

Based on the M&S reference model, the author derived relevant M&S process clusters (see Appendix A & B), which include M&S processes and IT systems with strong interdependencies and interconnectivity (e.g. process cluster CRM). For each process cluster the author describes the processes, the input and output relationships, major IT systems as well as critical success factors. In addition, the author described for each process cluster the ranking and best chronological order during the PMI. With the help of the model, the reader understands the interdependencies between the different levels of consideration (strategy, process, IT) as well as the interdependencies to other business areas. In the figure below, the author combines the three M&S levels into one single chart.

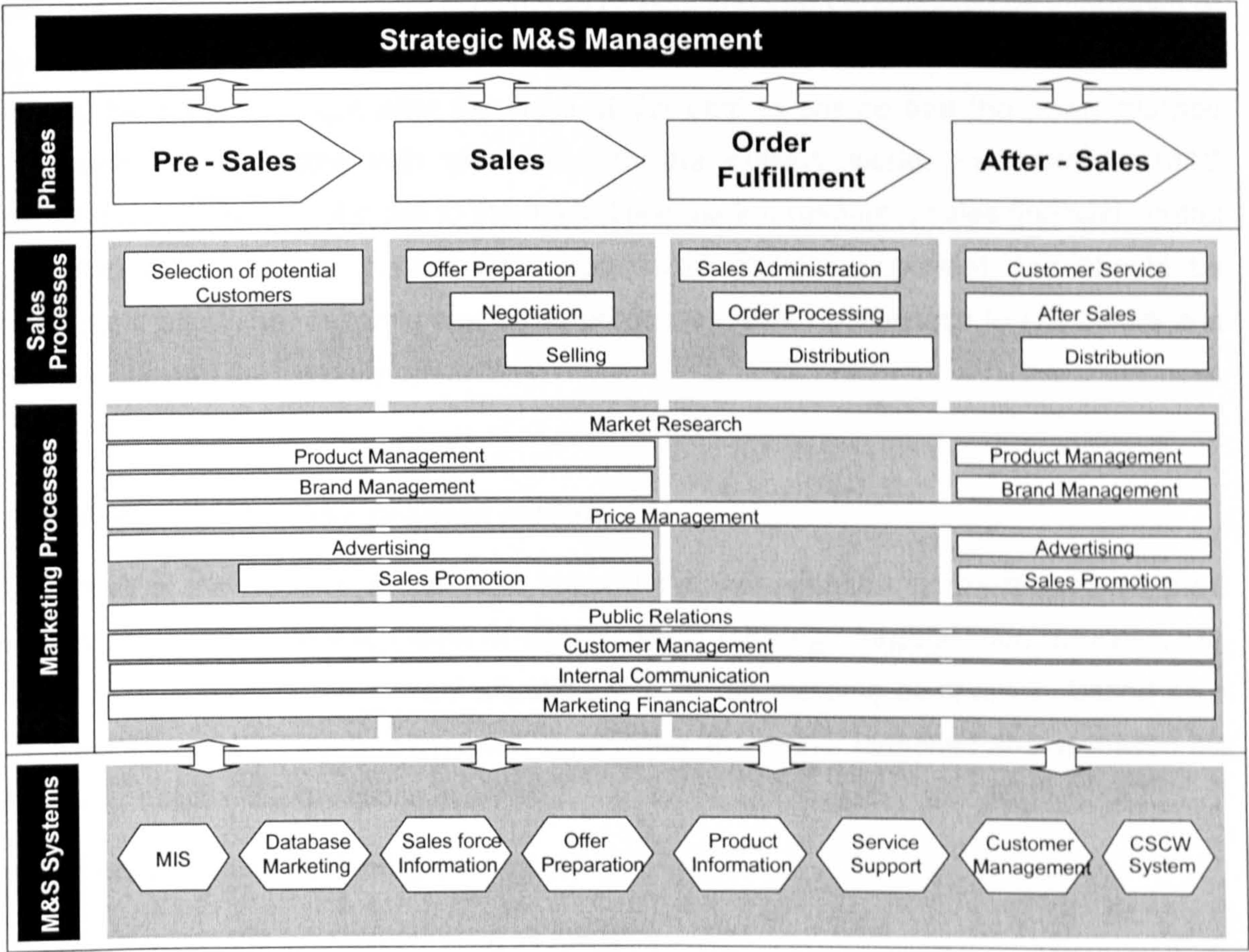


Figure 54: Sub-Module 1: M&S business reference model

The development of the generic reference model is based on a detailed literature review (desk research) and personal experience of the author. The validity of the generic M&S reference model was tested within the course of the empirical study with focus on the ranking and chronological order during the PMI.

The results of the interviews revealed that customer-oriented sales processes with direct interfaces to customers (e.g. selling, CRM) as well as supporting sales processes (order fulfilment, logistics, service) are the most relevant processes during a PMI (ranking). These processes should be integrated as soon as possible and with absolute priority (chronological order) to avoid customer irritation and to limit the disruption of the daily M&S business. An additional argument for a fast integration of customer-oriented sales processes in practice is to prevent aggressive attempts by the competition to alienate key customers during the vulnerable PMI phase. Furthermore, the study discovered that the integration of customer-oriented processes should be closely aligned with the integration of strategic marketing processes like branding, product management and pricing. These processes form the strategic framework to harmonise the new market strategy and marketing mix. According to the interviewed merger experts, these processes should not

be integrated right at the beginning but as soon as possible. M&S processes like sales promotion and advertising were considered as less important and should be integrated at a later point of time. In contrast to that, public relations (PR) plays a special role and should be integrated right after the close of the deal to ensure that the newly merged company communicates with one voice to the outside world. Furthermore, M&S processes, which are not close to the market like market research, sales financial control and marketing financial control were considered as less important and should be integrated later. The reason is that these processes have no interface to customers and are not relevant for the daily operations.

Sub-Module 2: The M&S decision model

Objective of the decision model is to support the management to make the best M&S integration decision at each level of consideration (strategy, organisation, process, IT). The model considers the current situation of both the merging companies. Based on a detailed literature review and personal experience, the author identified and assessed the following major M&S decisions in a PMI:

- Decision on the M&S integration goal
- Decision on the future marketing strategy
- Decision on the future sales strategy
- Decision on the future M&S organisation
- Decision on the future M&S business architecture

The author described the decisions in detail, the interdependencies between the decisions as well as the impacts of each decision. Based on the described decisions and interdependencies, the author derived three different types of standard strategies to integrate M&S in a PMI:

- Cost-oriented M&S integration strategy
- Regional-oriented M&S integration strategy
- Market share-oriented M&S integration strategy

The identified standard strategies are guidelines to support the decision process and to reduce complexity in a PMI.

Sub-Module 3: The PMI program & change management model

The PMI Program & Change Management model provides integration teams with know-how to set-up and manage a PMI program taking into account the specific requirements of the M&S area. The author structured the PMI program management model along a four-phase approach.



Figure 55: Sub-Module 3: PMI program & change management model

The interviewed merger experts validated the importance of a professional PMI program & change management approach. In addition, the interviewees pointed out that a comprehensive internal and external communication is a necessary part of a professional PMI program management.

Sub-Module 4: Critical success factors for the M&S integration

Sub-Module 4 outlines success factors for the M&S integration and supports the integration teams to improve the PMI quality. The CSFs have been derived from M&A literature and personal experience of the author. Altogether, the author assessed three different levels of success factors:

- Success factors for M&S integration management
- Success factors for M&S process integration
- Success factors for M&S IT integration

The author tested the validity of the identified CSFs during the interviews with merger experts.

At the M&S integration management level, the majority of interviewed merger experts consider the use of a clearly defined M&S integration approach and a professional program management as the key PMI success factor. The achieved results support the significance of the developed M&S integration approach. In addition, according to the interviewees, a professional change- and communication management increases the motivation of the workforce and decreases the fluctuation. The negative effect on the company is high, particularly when experienced sales managers leave the company. Furthermore, a professional external communication to customers is considered as very important. The achieved results support the opinion of the author saying that customer orientation and customer management during the PMI increases the probability of a successful M&S PMI.

According to the interviewees, key success factors at the process integration level are the analysis of as-is processes, process integration planning and documented process models. Essential for the PMI success is the quick determination of roles, responsibilities and integration goals right from the beginning of the PMI. Furthermore, in the process design phase it is important to plan sufficient resources and time.

Following the opinion of the majority of interviewees, the most relevant CSF in the area of IT integration is the ongoing monitoring of the IT implementation progress, which signals if the launched initiatives are on time and on budget. In addition, a clearly defined and fast decision towards one unified IT integration strategy facilitates the complex IT consolidation and avoids inefficient discussions. During the IT integration, there should be no room for large process or IT improvement projects. Moreover, it is important to include sufficient experienced IT staff in the plan to enable a smooth integration of both IT landscapes. In practice, the complexity of IT integration is often underestimated with the result that IT specialists are a major bottleneck. Therefore, a professional planning is required to integrate the IT successfully with focus on capacity planning and timing. According to the interviewees, one CSF is the inclusion of IT staff in the pre-merger phase and the presence of IT managers in all merger related steering committees.

The most frequently mentioned CSF in connection with IT integration is the so-called KBA (keep the business operating). During the PMI phase, it is important to keep the operational systems running instead of complex installation of new systems and applications. In addition, some of the experts mentioned the importance of a close collaboration between IT and process people during the PMI phase.

11.1.4 Affects of the interview results on the developed model

After the evaluation of the interviews, the author would like to discuss the affect of the gained interview findings on the developed M&S integration model.

As mentioned before, the majority of the interviewed experts confirmed the significance of M&S in mergers as well as the increasing number of market-driven mergers. Within the course of the interviews, the author discussed with the experts how they managed and performed the M&S integration. In most of the cases, no clearly defined M&S integration approach was applied due to missing knowledge and inexperience in this specific area. This underlines the need to develop an approach to integrate M&S in mergers in practice.

By means of the conducted interviews, the author gained valuable new knowledge about the significance of core M&S processes and the optimal timing of M&S process integration. The interviews revealed that customer-oriented sales processes with direct interfaces to customers (e.g. selling, CRM) as well as supporting sales processes (e.g. order fulfilment, logistics) are the most crucial processes during a PMI. These M&S processes should be integrated as soon as possible to avoid customer irritation and to limit the disruption of the daily business. Furthermore, the experts confirmed that customer information is one of the greatest corporate assets. Therefore, a detailed customer analysis is required during the PMI phase to successfully consolidate the customer data (see customer analysis in section 7.1.3.4). In addition, the interviews discovered that the integration of customer-oriented processes should be closely aligned with the integration of strategic marketing processes like branding, product management and pricing. The interviewed experts also pointed out that one of the major tasks is to save brand values and to harmonise brands during the PMI. Therefore, it makes sense to determine as soon as possible the brand strategy of the newly merged company. This aspect is covered in phase 2 of the M&S integration approach (phase 2: M&S strategy definition, see section 7.2.2.1). Moreover, the interviewees pointed out that M&S is a people-driven business based on human relationships and networks. The M&S workforce has in-depth market expertise and long-term relationships to customers. To retain these experienced employees is one of the major tasks in a PMI. This is why change management elements are so crucial for merger success and part of the M&S integration approach (see 8.2 about change management in mergers). In addition, many companies fail during a PMI because they concentrate too much on the internal integration process and neglect their customer relationships. That is the reason why the M&S integration approach is focused on the customer requirements.

The new knowledge that has been gained during the interviews should be used by managers in practice when they intend to apply the M&S integration approach. The new knowledge is considered to be more an enhancement than a modification of the developed M&S integration approach. Therefore, the author sees no need to modify the developed approach.

11.2 Discussion of results and quality of validation

Major objective of the thesis was to develop a practice-oriented, generic approach, which aids to integrate two M&S units during a merger transaction. The M&S integration model aims to reduce the management complexity and to improve the PMI quality. To evaluate if the defined thesis objectives have been achieved, the author would like to discuss the following aspects:

- Comparison of thesis objectives versus achieved results
- Critical assessment of the applied research methodology
- Critical assessment of the conducted model validation
- Discussion of the applicability and generality of the M&S integration model

11.2.1 Comparison of thesis objectives versus achieved results

First, the author would like to discuss to what extent the defined thesis objectives (see section 3.1) have been achieved. For that reason, the author compares the originally defined objectives of the thesis with the finally achieved results in order to evaluate the degree of performance in the following table:

No	Objective	Achieved results	Degree of performance
1	To point out the strategic significance of the M&S business area in mergers.	Based on a detailed literature review, personal experience of the author and interviews with merger experts, the author figured out the strategic relevance of the M&S business area in mergers and described the specific requirements and roles of M&S in the pre-merger, merger and post-merger phase. In addition, the author assessed the objectives, potential areas of synergies as well as major tasks during the M&S integration. Result was, the M&S is the most critical business area during a PMI due to the direct interface to the customers. The interviewed merger experts confirmed the strategic relevance of M&S.	Objective No 1 has been achieved
2	To develop a decision model, which supports the management to make the right strategic decisions during the M&S integration process.	<p>Based on a detailed literature review, personal experience of the author and interviews with merger experts, the author identified and analysed major M&S decisions at different levels and determining parameters. In addition, the author defined three standard M&S integration strategies as a practical guideline.</p> <p>The decision model aids managers to understand, which strategic M&S decisions have to be made at each level of consideration. Furthermore, the described standard strategies support managers in practice to understand the interdependencies and impact of each M&S decision.</p> <p>The M&S decision model was not validated within the empirical study but can be a valuable basis for further research.</p>	Objective No 2 has been partly achieved

No	Objective	Achieved results	Degree of performance
3	To develop a generic M&S business reference model, which provides an overview of relevant M&S processes, IT systems and critical success factors in a PMI.	<p>The author identified and described major M&S processes and IT systems and created a integrated M&S business reference model. Outcome of the M&S reference model are the defined generic M&S process clusters, which encompass related M&S processes & IT systems. For each cluster, the author assessed the CSFs, interdependencies and significance in a PMI.</p> <p>One of the key findings of the interviews was the ranking and chronological order to integrate M&S processes and systems. The validity of the generic M&S process model was not tested and therefore not confirmed.</p>	Objective No 3 has been partly achieved
4	Objective was to develop a generic integration approach, which describes step by step how to integrate two M&S business units in a merger.	<p>Based on a detailed literature review and personal experience, the author describes how to assess the current M&S strategy and business architecture of both merging companies and how to design and implement the target M&S business model. The developed M&S integration approach is designed for practical application providing professionals with detailed descriptions of integration phases, tasks, techniques and tools. The output is a guideline to improve PMI quality in the M&S area.</p> <p>The author validated the significance of major elements of the approach by means of the interviews. Due to the level of detail, it is not feasible to validate each single step of the approach. In future, larger empirical studies are required to test the developed model in detail.</p>	Objective No 4 has been mainly achieved
5	To develop a Program & Change Management procedure.	The author developed a procedure, which delivers knowledge how to set-up, manage and steer a PMI program. The procedure is adapted to the specific requirements of the M&S area. The validity and the applicability of the procedure in practice were not proofed.	Objective No 5 has been partly achieved
6	To define major critical success factors for M&S integration.	Based on literature research and personal experience, the author collected and described major CSFs for the M&S integration at different levels of consideration (strategy, process, IT). The practical relevance of the CSFs have been partly validated with the help of the interviews with merger experts.	Objective No 6 has been mainly achieved

Table 23: Comparison of thesis objectives versus achieved results

11.2.2 Critical assessment of applied research methodology

A key issue for any research project is the chosen research methodology to find answers to the posed research questions and to create and validate new theories or models. As explained in chapter 4, the author selected a deductive research methodology. Now, the author would like to verify if the applied research methodology was appropriate to develop the M&S integration model.

The reason to select a deductive research approach is the fact that deductive research begins with a theory, a question or a problem that needs to be understood or explained. In case of the present thesis, the staring point of the research work was the observed problem of weak PMI quality in practice. In deductive research, it is possible to take a

small subset of reality as a starting point for a theory. Deductive research allows the author to formulate assumptions and to create a new theory based on observed problems in the real world, existing knowledge and expertise of the author.

11.2.3 Discussion of quality and limitations of the model validation

The aim of this section is to discuss the quality of the selected validation procedure and to discuss the limitations of the applied validation. In order to test the validity of the developed M&S integration model, the author carried out 22 face-to-face interviews with merger experts in Germany. One reason for the relatively small sample is the fact that the number of existing merger experts, who have profound knowledge in integrating M&S in mergers, is limited. The reasons therefore are the relative small number of horizontal mergers in Germany within the last 5 years and the fact that M&S managers have left the company after the merger transaction. The author focussed on German merger cases to reduce the travelling costs and the timely effort. In addition, especially when mergers have been unsuccessful, managers refuse to give interviews and to provide internal information. Considering the described facts, it becomes clear that a quantitative empirical study, based on a larger sample, was not feasible. Therefore, the author decided to carry out a qualitative research study to validate the developed M&S integration model. The advantage of qualitative data collection methods is that relevant coherences can be discovered and do not to limit the answers with a high degree of standardised and structured questions. For that reason, the selected qualitative method is applicable to validate complex details of the M&S integration model. Disadvantage of quantitative studies is the reduced possibility to measure the quality of the data. Quantitative studies can evaluate the data quality using criteria such as reliability, objectivity and validity. However, qualitative measures such as plausibility or transparency of the statements can be applied in qualitative studies.

Since the developed M&S integration model is very detailed, it is not possible to validate each single step by means of the conducted interviews. However, the aim of the author was not to validate every single detail of the approach but to validate the entire framework at a higher level. Within the course of the study, the author was able to confirm the significance of the developed M&S integration approach as well as major elements of the integration model. Therefore, the author does not claim that his model is exactly the best way to integrate M&S but the relevance of the qualitative study should not be neglected. The results of the study can form a valuable basis for larger international research studies in the future.

The optimal way to test the validity of the M&S integration model would be to apply the model in real merger cases.

11.2.4 Limitation of applicability and generality of the model

The M&S integration model developed in the course of this thesis aims to be as generic as possible. However, since merger integration is a complex research area, the applicability of the generic M&S integration model in practice is limited according to the defined scope of the thesis (for more details see section 3.2). In summary, the applicability of the developed model is limited regarding the following six dimensions:

1) Merger type:	Horizontal merger
2) Degree of merger integration:	High degree (Complete merger)
3) Circumstance of merger transaction:	Friendly merger
4) Industrial sector:	All types of industrial sectors
5) Level of consideration:	Business area level
6) Business area:	Marketing and sales area

Table 24: Limitations of model applicability

11.2.5 Scientific contribution of the thesis

The scientific contribution of the thesis to management methodology is the creation of new knowledge about how to integrate the M&S units of two companies within a horizontal merger. The newly created knowledge is closing the identified deficiencies in existing merger literature. In summary, the major deliverables of the thesis are:

- A decision model, which supports the management to make the right strategic integration decisions in the M&S area at the beginning of a PMI
- A generic M&S reference model, which outlines the core M&S processes and IT systems and identifies interdependencies to other business areas
- A practice-oriented, generic approach, which explains in detail how to merge two M&S business models. The approach is a practical guideline for managers and integration team members, who are responsible for the M&S integration.
- A change & program management model which provides knowledge how to realise successfully a PMI program with focus on M&S specific requirements
- A set of critical success factors (CSF), which support the integration teams to improve the M&S integration quality and to avoid mistakes during the PMI process.

12 CONCLUSION

Major objectives of the thesis were to evidence the significant role of the M&S area in mergers and to develop a practice-oriented, generic M&S integration approach, which aims to improve the PMI quality in practice. The achieved results of the thesis are based on four things:

- Practical experience of the author gained in several PMI projects
- Review of available management literature and knowledge
- Research work of the author (model design)
- Personal interviews with selected merger experts (model validation)

The author demonstrated the strategic relevance of the M&S business area in mergers and described the specific requirements and roles of M&S in the pre-merger, merger and post-merger phase. The author outlined the objectives, potential areas of synergies as well as major tasks during the M&S integration.

Furthermore, the thesis is achieving a suite of generic models to be used practically in industrial mergers to combine the M&S business area. It is the first research project developing a comprehensive model, which describes in detail how to integrate the M&S areas of two merging companies including strategy, organisation, workforce and business architecture.

Altogether, the developed M&S integration framework consists of five interlinked modules, one core module and four sub-modules. The M&S integration approach (Core Module) is the backbone of the integration model supported by the sub-modules, which deliver valuable input for the integration teams during the PMI. The four sub-modules are:

- M&S Decision Support Model
- M&S Business Reference Model
- PMI Program & Change Management Model
- Critical Success Factors for the M&S Integration

Major benefit of the developed M&S integration model is that managers in practice can use the model as a guideline to improve the quality of M&S integration. The scientific contribution of the thesis to management methodology is the creation of new knowledge in the area of M&S integration, which closes the identified deficiencies in management literature.

While the designed M&S integration approach was described in enough detail to support the use in practical merger cases, the question of the universal validity can only be answered, if the model can be applied in PMI practice in the future. Therefore, the author considers the detailed analysis of the applicability and benefit of the designed M&S integration approach as the main topic for further research work. Merger managers and researchers involved in M&S integration are therefore invited to test the approach in practice and to find out if the approach contributes to an improved PMI quality in mergers. In addition to such future practical application of the M&S integration model, the author identifies the following areas of further research work:

- M&S is a significant business area in mergers but has to be seen in a wider context. The theory and the developed model should be extended to also cover other business areas such as finance, manufacturing & R&D to identify and validate the interdependencies between M&S.
- Scope of the M&S integration model is limited to complete horizontal mergers. The generic applicability of model for other merger types needs to be validated.
- International validation of the model in a quantitative empirical study with a large sample is required. This is a sophisticated challenge due to the limited availability of merger experts with expertise in M&S integration.

13 REFERENCES

- A.T. Kearney (1999). *Global PMI survey: After the Merger: Seven Rules for Post-Merger Integration*. A.T. Kearney Research, Chicago.
- Alewell, K. (1998). *Absatzorganisation*. In: E. Grochla (Ed.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart.
- Andersen Consulting (1999a). *Mergers and Acquisitions in Automotive Components*. Andersen Research Study.
- Andersen Consulting (1999b). *M&A Survey*.
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy – An analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York.
- Ashkanasky, N. M., Holmes, S. (Ashkanasky et al 1995). *Perceptions of organisational Ideology following a Merger: A longitudinal study of merging accounting firms*. In: *Accounting, Organisation and Society* (20:1), 1995, pp. 19-34.
- Axtner, H., Maidl, J. (Axtner and Maidl 2004). *IT für Kooperationen in der Automobilindustrie*. In: *Zeitschrift für Automobilwirtschaft*, issue 1/2004.
- Backhaus, K. (1995): *Investitionsgütermarketing*. Munich.
- Balloun, J., Gridley, R. (Balloun et al 1990). *Post-Merger Management – Understanding the Challenges*. In: *McKinsey Quarterly*, 1990, Band 4, p. 90-102
- Bamberger, B. (1994). *Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland*. Bergisch Gladbach.
- BearingPoint (2001). *Impact of Enterprise Resource Planning Systems on an Organisation and its Workforce*. BearingPoint Position Paper, October 2001.
- Becker, J. (1993). *Marketing Konzeption*. Munich
- Becker, J. (1998). *Marketing-Konzeptionen – Grundlagen des strategischen und operativen Marketingmanagements*. Stuttgart.
- Belz, C. (1989): *Konstruktives Marketing*. St-Gallen.
- Belz, C. (1998). *Akzente im innovativen Marketing*. St-Gallen.
- Belz, C. (1999). *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter*. St-Gallen.
- Berger, R. (2000). *Jürgen Schrempp hat alles richtig gemacht*. In: *Die Welt*, 22. November 2000.

- Bergmann, H. (2000). *Merger & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*. Picot, G. (Ed.), Stuttgart.
- Bergmann, T. (1991): *Kritische Erfolgsfaktoren im grenzüberschreitenden Fusionsprozess von Unternehmungen in strategischer, struktureller und kultureller Hinsicht – eine integrierte Vorgehensweisemethodik*. St-Gallen.
- Best, W. J.; Seger, R. E. (1989). *Distribution Synergies: Easy to see, harder to get*. In: M&A, 24. Jg. 1989, Heft 2, p.49
- Biethahn, J. (1996). *Ganzheitliches Informationsmanagement*.
- Bisphop, D., Evans, M., Frank C. (Bisphop et al 2001). *Valuation of M&A: Building Value in private Companies*. Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Enquiry*. Oxford.
- Blumenthal, B. (1996). *The right Talent Mix to make Mergers work*. In: Mergers & Acquisitions, September-October 1996, pp. 26-31.
- BMW (1994), BMW Group Annual Report 1994.
- Böcker, F. (1991). *Marketing*. Stuttgart.
- Bohlin N., Dahley E., Thomson S. (Bohlin et al 1998). *Successful Post-Merger-Integration: Realising the Synergies*. In: Prism, first quarter 1998, p. 37-49
- Boldt, K., Scholtys, F. (2000). *Opfer oder Täter*. In: Manager Magazin, Mai 2000, p. 54-66.
- Boone, Kurtz (Boone et al 1998). *Contemporary Marketing Wired*. Dryden Press.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F (Bowditch et al 1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco.
- Bradford , R. W., Duncan, P. J., Tarcy, B, (Bradford et al 1998). *Simplified strategic Planning: A no-nonsense Guide for busy People who want Results fast*. New York.
- Brealey, R.A., Myers, S. C., Marcus, A.J. (Brealey et al 1998). *Fundamentals of corporate Finance*. New York, p. 598.
- Brockdorff, B., Kernstock, J. (2001). *Brand Integration Management – Erfolgreiche Markenführung bei M&As*. In: Thexis 2001, IMH-HSG, St. Gallen.
- Bruhn, M. (1989). *Handbuch des Marketing*. Munich.
- Brüning, I. (2004). *Portfolio Optimierung and Programm Management*. BearingPoint Perspectives 1/2004.

- Brüning, I., Pedain, C., Deasley, P.J. (Brüning et al 2002). *Managing Business Processes and IT in Mergers – An Interdependency focussed Approach to Merger Integration*. In: M&A Review, 3/2002
- Bryman, A., Burgees, R. G. (1999). *Analysing qualitative Data*. New York.
- Buona, A. F., Bowditch J. L., Lewis J. W. (Buona et al 1985). *When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger*. In HR, 5 (38) 1985, p. 477-500.
- Buona, A. F.; Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco, London.
- Bürschgen, F. (2001): *Plattformkonzepte*. In: Complexity Management, March 2001.
- Chang R. A., Curtis, G. A., Jenk J., (Chang et al 2002). *Keys to the Kingdom: How an integrated IT Capability can increase your Odds of M&A Success*. Accenture Research.
- Chang, R. A. (2000). *Post-Merger IT integration, steering a smooth Course through rough Waters*. P.1-3.
- Chatterjee, S. (1986). *Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms*. In Strategic Management Journal, 2 (7) 1986, p. 119-139.
- Chatterjee, S. (1992). *Source of Value in Takeovers: Synergy or Restructuring – Implications for Target and Bidder Firms*. In Strategic Management Journal, 4 (13) 1992, p. 267-286.
- Christianson, R. (2000). *After the merger: negotiating IT integration*. In: Computerworld, No. 14, Vol. 138, May 8, 2000, p. 44.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (Christopher et al 1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing together*. Oxford.
- Claassen, D. (1994). *Vollgas mit neuer Modell-Vielfalt*. In: Süddeutsche Zeitung (SZ), 02.02.1994, p.28.
- Clarke, C. J. (1987). *Acquisitions - Techniques of Measuring Strategic Fit*. In: Long Range Planning, 3 (20) 1987, p. 12-18.
- Clemente, M. N. , Greenspan S. (Clemente et al 1998). *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to market-focussed Planning and Integration*.
- Clever, H. (1993). *Post-Merger-Management*. Stuttgart.
- Colby, L. (1989). *Post-Merger Management*. New York.

- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., (Copeland et al 1995). *Valuation: Measuring and managing the Value of Companies*. P. 452.
- CSC (1997). *Managing IT through Mergers and Acquisitions*. In: Foundation Report 114/1997, Computer Sciences Corporation (CSC).
- Dallas, S. (2001). *M&As: When doing nothing makes Sense*. Decision Framework DF-14-1373, Research Note 24, July 2001, Gardner Research.
- Daniel, T. A. (1999). *Between Trapezes: The human Side of making Mergers and Acquisitions work*. In: Compensation & benefits management, Winter 1999.
- Datta, D. K., Pinches, G. E., V. K. Narayanan (Datta et al 1992). *Factors Influencing Wealth Creation from Mergers and Acquisitions. A Meta-Analysis*. In: Strategic Management Journal, 1 (13) 1992, p. 67-84.
- Davidow, W., Malone, M. S. (1992). *The virtual Corporation – structuring and revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York.
- Davis, R. (2001). *Business Process Modelling with ARIS – A practical Guide*. New York.
- Delor, K. (2002). *Corporate Branding in the Wake of Acquisition*. In: MX Magazine May/June 2002.
- Dietz, W. (2000). *Wie kommt Daimler aus der Krise*. In: Arbeitspapier No 3/2000, Institut für Automobilwirtschaft (IFA).
- Diller, H. (1991). *Preispolitik*. Stuttgart.
- Diller, H. (2001). *Vahlens großes Marketinglexikon*.
- Down, J. W. (1995). *The M&A Game is often won or lost after the Deal*. In: Management Review Executive Forum, November 1995.
- Dubai, M. (1998). *Postmerger-Management*. Wiesbaden.
- Dudenhöffer, F. (2000). *Im Mittelpunkt strategischer Übernahmen steht ein Marketingproblem*. In: Absatzwirtschaft 11/2000, p. 59.
- Dumas, R. D., Ivanov, S., Rhodes, D., Viner, N. (Dumas et al 2000). *Making Mergers work: Turning a big Deal into a good Deal*. In: Opportunity for Action, The Boston Consulting Group.
- Ehrensberger, S. (1993). *Synergieorientierte Unternehmensintegration*. Wiesbaden.
- Eichinger, F. (1971). *Unternehmenswachstum durch Fusion als organisatorischer Konfliktprozeß*. Munich.

- Eysenck, M. W. (1998). *Psychology: An integrated Approach*. London.
- Forstmann, S. (1994). *Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen*. Konstanz.
- Fuchs-Kittowski, F., Gabriel, P. (1998). *Elektronische Produktkataloge*. Fraunhofer Institut für Software- und Systemtechnik. Stuttgart.
- Gerpott, T. J. (1993). *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen*. Stuttgart.
- Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B. and Sansoni, M. (Giacomazzi et al 1997). *Information systems integration in mergers and acquisitions: a normative model*. In: , Information & Management, Vol. 32, 1997, pp. 289-302.
- Glocke, A. (1997). *Die Vermeidung von Abschmelzverlusten nach horizontalen Unternehmensakquisitionen*, St.-Gallen.
- Grant, R. (1988). *Research Notes and Communications – On „Dominant Logic“, Relatedness and the Link between Diversity and Performance*. In: Strategic Management Journal, 6 (9) 1988, p. 639-642.
- Gruninger, M.; Fox M.S. (Gruninger and Fox 1996): *The Logic of Enterprise Modelling*. In: Modelling and Methodologies for Enterprise Integration, Bernus, P. and Nemes, L. (Ed.).
- Grüter, H. (1990). *Unternehmensakquisitionen – Bausteine eines Integrationsmanagements*. Bern, Stuttgart.
- Hannig, U. (1998). *Managementinformationssysteme in Marketing und Vertrieb*. Stuttgart.
- Harvey, J. L. (1969). *Planning for Postmerger Integration*. In: Management Guides to Mergers and Acquisitions, Harvey, J. L. and Newgarden (Ed.), New York, p. 246-253.
- Hase, S. (1996). *Integration akquirierter Unternehmen: Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle*. Berlin.
- Haspeslagh, P.C., Jemison, D.B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value through corporate Renewal*. New York: The free press, 1991, p. 145.
- Haspeslagh, P. C., Jemison, D. B. (1992). *Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*. Frankfurt, New York.
- Hawn, J. L. (1969). *Mergers and Fringe Benefits*. In: Management Guides to Mergers and Acquisitions, Harvey, J. L. and Newgarden (Ed.), New York, 1969, p. 219-225.

- Henrichsen, L. (1997). *Taming the Research Beast – research methods in TESL and Language Acquisition*. Published in the Internet (WWW document):
<http://linguistics.byu.edu/faculty/henrichsen/researchmethods>
- Hermes, C. (1994). *Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten*. Hallstadt.
- Homburg, C.; Daum, D. (1997): *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum*. Frankfurt, New York.
- Homburg, C., Lucas, M., Bucerius, M. (Homburg et al 2000). *Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen – Gefahren und Erfolgsfaktoren*. Mannheim.
- Homburg, C., Schneider, J., Schäfer, H. (2000). *Der Professionalisierungsansatz im Vertrieb – Der Sales-Excellence-Ansatz*. Wiesbaden.
- Homburg, C.; Günther, C.; Faßnacht, M. (2000). *Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten*. In: Schriftenreihe des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung, University of Mannheim, Band M 50.
- Hövelmanns, N., Baumgart, W. (1999). *IT-Integration: Merger erfolgreich gestalten*. In Diebold Management Report Nr. 5/6, p.12-15.
- Jansen, A. S. (1999). *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und –kooperationen*. Wiesbaden.
- Jansen, A. S. (2002). *Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen*.
- Jansen, A.S. Körner, K. (2000). *Fusionsmanagement in Deutschland*. Institute for Mergers & Acquisitions.
- Jemison, D. (1988). *Value Creation and Acquisition Integration: The Role of Strategic Capability Transfer*. In: Corporate Reorganisation through Mergers, Acquisitions and Leverage Buyouts: Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Supplement 1, Ed. v. Libecap, G., Greenwich (Conn.) and London 1988, p. 191-218.
- Jemison, D. B., Sitkin S. B. (Jemison et al 1986). *Corporate Acquisitions: A Process Perspective*. In: Academy of Management Review (11:1), 1986, pp. 145-163.
- Jung, H. (1993). *Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart.
- Kaufmann, T. (1990). *Kauf und Verkauf von Unternehmungen – eine Analyse quantitativer Erfolgsfaktoren*. University of St-Gallen, St-Gallen.

- Kissh, C. S. (1989). *Successful Benefits Conversion during Mergers*. In: PEJ, 6 (68) 1989, p. 108-115.
- Kitching, J. (1973). *Acquisitions in Europe – Causes of corporate Successes and Failures*. Genf.
- Kleinert, J., Klodt, H. (Kleinert et al 2000). *Megafusionen: Trends, Ursachen und Implikationen*. Tübingen, p. 22-45.
- Koch, T. (2001). *Post-Merger Integration – Koordination von Integrationen*. In: M&A Review 4/2001, pp. 163.
- Kogeler, R. (1992). *Synergiemanagement im Akquisitions- und Integrationsprozeß von Unternehmungen: Eine empirische Untersuchung anhand branchenübergreifender Fallstudien*. Munich.
- Köhler, R. (1992). *Absatzorganisation*. In: E. Frese (Ed.), *Handwörterbuch der Organisation*, Spalte 40-50, Stuttgart.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing Management*. Stuttgart.
- Kotler, P., Bliemel, F. (Kotler et al 1999). *Marketing Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart.
- KPMG (1999). *Mergers and Acquisitions: Unlocking shareholder Value: The Keys to Success*. KPMG Global Research Report.
- Krüger, W. Müller-Stevens, G. (Krüger et al 1994). *Matching Acquisition Policy and Integration Style*. In: Krogh et al (Ed.). *The Management of corporate Acquisitions – International Perspectives*. P. 50-87, London.
- Krumb, U. (1999). *Computer Aided Selling: Systeme zur Vertriebs- und Außendienststeuerung*. Munich.
- Krystek, U. (1992). *Unternehmenskultur und Akquisition*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 5 (62) 1992, p. 539-565.
- Kubilus, N. J. (1991). *Mergers and Acquisitions: Their Impact on the IS Department*. In: Journal of Management Information Systems, 2 (8) 1991, p. 54-61.
- Kuryloko, D. (1994). *U.S. ranks high in BMW plans for Rover*. In: Automotive News, February 7, 1994, p. 1.
- Kusewitt, J. B., Jr. (1985). *An Exploratory Study of strategic Factors relating to Performance*. In: Strategic Management Journal, 2 (6) 1985, p. 151-169.

- Küting, K. (1983). *Der Entscheidungsrahmen einer unternehmerischen Zusammenarbeit*. In: Küting, K. Zink, K.J. (Ed.): *Unternehmerische Zusammenarbeit*, Berlin, p. 22.
- LaJoux, A. R. (1998). *The Art of M&A integration: A guide to merging Resources, processes and responsibilities*. New York.
- Leidig, F.; Reisser, M. (1997). *Neue Organisation mit alter Technik*. In: Lay, G.: *Erfolgreich Reorganisieren: Unternehmenskonzepte aus der Praxis*. Berlin.
- Link, J.; Hildebrand, V. (1993). *Database Marketing und Computer Aided Selling*. Munich.
- Looser, U. (1999). *Was Fusionen erfolgreich macht*. In: Siegwart, H./Neugebauer, G. (Ed.): *Mega-Fusionen: Analysen, KontCompany Ysen, Perspektiven*, Bern, Stuttgart, Wien, p. 265-275.
- Lorange, P. (1992). *Building successful strategic Alliances*. In: *Long Range Planning*, 1992, Band 6, Jg. 25, p. 218-225.
- Lubatkin, M. (1987). *Merger Strategies and Stockholder Value*. In: *Strategic Management Journal*, 1 (8) 1987, p. 39-53.
- Mace, M. and Montgomery, G. (Mace et al 1964). *Management Problems of Corporate Acquisitions*. Boston.
- Mack, R. , Gerrard, M., Frey, N. (Mack et al 2002). *An IS Perspective on Mergers and Acquisitions: A Six-Stage Handbook*. In: *Strategic Analysis Report*, R-14-6198, Gartner Research.
- Maicher, M, Scheruhn H.-J. (Maicher et al 1998): *Informationsmodellierung: Referenzmodelle und Werkzeuge*. Wiesbaden.
- Malone T. W., Crowston K. L. J., Pentland B., Dellarocas C., Wyner G., Quimby J., Osborne C., Bernstein A. (Malone et al 1997). *Tools for inventing organizations: Towards a handbook of organizational processes*. In: *White paper of the Centre for Coordination Science, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge*, 1997.
- Malone, T., Laubacher, R. (Malone et al 1999). *Vernetzt, klein und flexible – die Firma des 21. Jahrhunderts*. In: *Harvard Business Manager*, 1999, Band 2, Jg. 21, p. 28-36.
- Marks, M.L., Mirvis, P. H. (Marks et al 1998). *Loining forces: Making one plus one equal three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*. San Francisco, p. 6-7.
- McCann, J. E. and Gilkey, R. (1988). *Joining Forces – Creating & Managing successful Mergers & Acquisitions*. Englewood Cliffs.

- McKiernan, P., Yasmin Merali (McKiernan et al 1995). *Integrating Information Systems after a Merger*. In: Long Range Planning (28:4), 1995, pp. 54-62.
- Meffert, H. (1998). *Grundlagen marktorientierter Unternehmensforschung*. Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000). *Marketing*. Wiesbaden.
- Mehta, M., Hirschheim, R. (Mehta et al 2004). *A Framework for Assessing IT Integration Decision-Making in Mergers and Acquisitions*. In: Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004
- Middleton, J. (1997): *The ultimate Strategy Library: The 50 most influential strategic Ideas of all Time*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of strategic Planning*.
- Mitchell, D. (1989). *The importance of speed*.
- Möller, W.-P. (1983). *Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen – eine empirische Untersuchung*. Munich, 1983
- Morabito, J. A. (1989). *Managing Post-merger Group Moves*. In: PEJ, 5 (68) 1989, p. 76-79.
- Müller R. (1999). *Fusionen: Methoden und Verfahren der Systemauswahl*. In: Computerwoche, 26 Nov. 1999, p.60.
- Müller-Stevens, G. (2000). *Mergerland*. CD-Rom, UBS AG, St-Gallen.
- Naber, G. (1987). *Strategische Planung von Unternehmensakquisitionen: Organisatorische Anbindung und Aufgabenverteilung*. In: Zeitschrift für Führung und Organsiation, 1 (56) 1987, p. 43-46.
- Neubauer, D. (1998), *Regeln exakt einhalten*. In: Wirtschaftswoche, No. 45, 29.10.1998.
- Nippa, M, Picot, A., (1996). *Prozessmanagement und Reengineering*. Frankfurt.
- Noble, A. F. de, Gustafon, L. T. and Hergert, M. (de Noble et al 1988). *Planning for Post-merger Integration: Eight Lessons for Merger Success*. In: Long Range Planning, 4 (21) 1988, p. 82-85.
- Nooteboom, B. (1999). *Inter-Firm Alliances – Analysis and design*. London.
- Österle, H. (1995). *Business Engineering, Prozess und Systementwicklung*. Berlin, Heidelberg, New York.

- Österle, H. (1996). *Business in the Information Age – Heading for New Processes*. Heidelberg.
- Österle, H., Winter, R. (2000). *Business Engineering*. Berlin, New York.
- Osterloh, M., Frost, J. (1996). *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden.
- Ott, J. (1990). *Akquisition und Integration mittelständischer Unternehmen*. St. Gallen.
- Ott, W. (1989). *Konsumforschung*.
- Paprottka, S. (1996). *Unternehmenszusammenschlüsse: Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration*. Wiesbaden.
- Pausenberger, E. (1989). *Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen*. In: WISU 11/89, p. 621-626.
- Payne, A.; Rapp, R. (1999). *Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*. Munich.
- Penzel, H. G. (1999). *Post Merger Management in Banken – und die Konsequenzen für das IT-Management*. Wirtschaftsinformatik 41, (1999) 2, S. 105-115.
- Penzel, H. G.; Pietig, C. (Penzel et al 2000). *Merger Guide – Handbuch für die Integration von Banken*. Wiesbaden
- Peppers, D. and Rogers, M., Ph. D. (1999). *The one to one Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York.
- Pfohl, H.-C. (1993). *Logistiksysteme*. In: W. Wittmann et al. (Ed.), HWO, 5. Auflage, Spalte 2624, Stuttgart.
- Phillips, E. M., Pugh D.S. (2000). *How to get a PHD. A Handbook for Students and their Supervisors*. Buckingham.
- Picot, A. (1998). *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and sustaining superior Performance*. The Free Press. Ch. 1, pp 11-15. New York.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* In: Harvard Business Review, Nov-Dec 1996.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt.

- Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986). *The dominant Logic: A new Linkage between Diversity and Performance*. In: Strategic Management Journal, 6 (7) 1986, p. 485-501.
- Quelch, J. (1995). *Merger Mania: Where does Sales fit in after Companies get hitched*. In: Sales & Marketing Management, October 1995, pp. 13.
- Reber, A. (1985). *The Penguin Dictionary of Psychology*. London.
- Reineke, Björn (2001), *Vertriebsintegration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, St. Gallen.
- Reineke, R.-D. (1989). *Die Akkultration von Auslandsakquisitionen*. Wiesbaden.
- Reißner, S. (1992), *Synergiemanagement und Akquisitionserfolg*. Wiesbaden.
- Remmerbach, K.U. (1988). *Markteintrittsentscheidungen*. Wiesbaden.
- Robson, C. (1997). *Real World Research*. Oxford.
- Rolles, R. (1998). *ARIS Process Generator: Der schnelle Weg zum referenzmodellbasierten Sollmodell*. In: Tagungsband der ARIS Hochschulkonferenz, Saarbrücken, 14. Oktober 1998.
- Rother, F. W. (1999). *Total missverstanden*. In: Wirtschaftswoche Nr. 46/1999, vom 11.11.1999, p. 68.
- Rumpf, B.-M, Neumann, P. (1998). *Kritische Erfolgsfaktoren*.
- Rupprecht, C, Rose, T, Peter, G., (Rupprecht et al 1999). *Ein modellgestützter Ansatz zur kontextspezifischen Individualisierung von Prozessmodellen*. In: Wirtschaftsinformatik, Heft 3/99 and Journal of the Information Technology of the University of Saarbrücken, Heft 152, Saarbrücken 1999.
- Satler, M. S., Weinhold, W. A. (1979). *Diversification through Acquisition: Strategies for creating economic Value*. New York, London.
- Schäfer, H. (1994). *Strategische Allianzen – Erklärung, Motivation und Erfolgskriterien*. In: Das Wirtschaftsstudium 8-9/1994, p. 688.
- Schanz, G. (1993). *Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in Verhaltenswissenschaftlichen Perspektiven*. Munich.
- Scheer, A. W. (2000). *ARIS: Business Process Modelling*, Heidelberg.
- Scheiter, D. (1989). *Die Integration akquirierter Unternehmungen*. St. Gallen.
- Scherer, F. M., Ross, D. (Scherer et al 1990). *Industrial market structure and economic performance*. 3rd edition, Boston, 1990

- Schick, S. (1995). *Strukturierung und Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation als Personalaufgabe*. In: Bruhn, M. (Ed.): Internes Marketing. Wiesbaden.
- Schlote, S. (1994). *Pläne durchkreuzt*. In: Wirtschaftswoche, Heft 6, 04.02.1994, p. 62-63.
- Schmidt, J.A. (1999). *Realizing the full value of a merger or acquisition: A Risk Management Perspective*, Towers Perrin.
- Scholz, C. (1987). *Corporate Culture and Strategy: The Problem of strategic Fit*. In: Long Range Planning, 4 (20) 1987, p. 78-87.
- Scholz-Reiter, B. (1990). *CIM Informations- und Kommunikationssysteme*. München, Wien, Oldenbourg.
- Schwamborn, S. (1994). *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*. Wiesbaden, 1994
- Schweiger, D. M., Goulet, P. M. (Schweiger et al 2000). *Integrating Mergers and Acquisitions: An international Research Review*. In: Cooper, C. and Gregory, A. (Ed.): *Advances in Mergers and Acquisitions*. 2000, pp. 61 – 92.
- Schwetz, W. (1990). *Computerunterstützte Angebotserstellung im Rahmen integrierter Vertriebssteuerungssysteme*. In: Erfolgreich im Vertrieb: Innovative Informationssysteme zur Angebotserstellung, Düsseldorf.
- Sebastian, K. H., Niederdrenk, R., Tesch A., Olbrich, M. (Sebastian et al 2000). *Market Due Diligence – Analysis of Companies from the Market Point of View*.
- Shelton, L. M. (1988). *Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence*. In: Strategic Management Journal, 3 (9) 1988, p. 279-287.
- Shrivastava, P. (1986). *Post-Merger Integration*. In: Journal of Business Strategy (7:1), 1986, pp. 65-76.
- Singh, H., Montgomery C. A. (1987). *Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance*. In: Strategic Management Journal, 4 (8) 1987, p. 377-386.
- Sommer, S. (1996). *Integration akquirierter Unternehmen: Instrumente und Methoden zur Realisierung von leistungswirtschaftlichen Potentialen*. Frankfurt.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning*. Free Press.
- Stender, M., Schulz-Klein, E. (Stender et al 1998). *Internetbasierte Vertriebsinformationssysteme*. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Ed.), Stuttgart.

- Stenz, T. (1992). *Führungssysteme für das Management: Vom Management-Informationssystem zum Executive Information System*. Wiesbaden.
- Stern, C. W., Stalk, G. (1998). *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*. New York.
- Stewart, J. F., Harris, R. S. and Carleton, W. T. (Steward et al 1984). *The Role of Market Structure in Merger Behaviour*. In: Journal of Industrial Ecology, 3 (32) 1984, p. 293-312.
- Strohmer, M.F. (2001). *Integration after Mergers and Acquisitions*.
- Stylianou, A., C., Jeffries, C. J., Robbins (Stylianou et al). *Problems of IS Integration*.
- Sudarsanam, P.S. (1995). *The Essence of Mergers and Acquisitions*.
- Süverkrüp, C. (1991). *Internationaler technologischer Wissenstransfer*.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Thompson, J. L. (1993). *Strategic management: Awareness and Change*. London, p. 545.
- Thomson Financial Securities Data Company, Inc. (2000).
- Thorelli, H. (1986). *Networks – Between markets and hierarchies*. In: Strategic Management Journal, 1986, Band 1, Jg. 7, p. 37-51.
- Tillinghast – Towers Perrin (2001). *M&A Imperatives - Six Aspects of successful Mergers and Acquisitions*. Tillinghast – Towers Perrin Study 2001.
- Tönshoff H. K., Jürging C. P. (1992). *CIMOSA - Geschäftsprozessmodellierung zur Anforderungsbeschreibung für unternehmensspezifische CIM-Anwendungen*. In: IM Management, 8 (1992) 6, p. 62-67.
- Töpfer, A., Wieselhuber, N. (1986). *Strategisches Marketing*. München.
- Töpfer, A. (1992). *Strategische Marketing- und Vertriebsallianzen*. In: Bronder, C., Pritzl, R. (Ed.): *Wegweiser für strategische Allianzen - Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*. P. 172-208.
- Unger, S. (1999). *IT-Fusion: Motor eines Mergers*. Informationweek Nr. 6/11, March 1999.
- Voelker, B. (2000). *The ABCs of Integration*. Andersen Consulting, 2000
- Voß, S. (2001). *Informationsmanagement*, 2001

- Wächter, H. (1990). *Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen*. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2 (42) 1990, p. 114-128.
- Walsh, J. P. (1988). *Top Management Turnover following Mergers and Acquisitions*. In: Strategic Management Journal, 2 (9) 1988, p. 173-183.
- Walter, G. A. (1985). *Culture Collisions in Mergers and Acquisitions*. In: Frost, P. J., Moore, M., Louis, C., Lundberg, and Martin, J. (Ed.), *Organisational Culture*, Newbury Park.
- Weston, F.; Chung, K. S., Hoag, S. E. (Weston et al 1992). *Mergers, Restructuring and Corporate Control*.
- Winkelmann, P. (2000). *Marketing und Vertrieb*. Oldenburg.
- Zerres, M. (2000). *Handbuch Marketing-Controlling*. Berlin.
- Ziebart, W. (2000). Merger taught BMW though Lessons. In: Automotive News, February 28, 2000, p.32.

14 APPENDIX

Appendix A: Generic sales process clusters

Process cluster number (ID)	Name of sales process cluster	Including generic sales processes
PC 1_01_000	Selling	Selection of potential customers, offer preparation, negotiation, selling, sales financial control
PC 1_02_000	Order management	Sales administration, order processing
PC 1_03_000	Distribution	Distribution, logistics
PC 1_04_000	Service	Customer service, after sales

Table 25: Overview of major sales process clusters

Process cluster name: Selling	Process cluster number: PC 1_01_000
Process cluster objectives: ⁴³³ <ul style="list-style-type: none">▪ Select potentials customers▪ Win new customers▪ Increase business relationships with existing customers▪ Negotiate with customers and close deals▪ Realise high margins▪ Report sales data to sales management level	
Brief process cluster description: Selling encompasses all activities concerning customer contacting, customer management, key account management, negotiation, elaboration of contracts and reporting to sales management ⁴³⁴	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Market data▪ Competitor data▪ Product data▪ Strategic marketing and sales plans	<ul style="list-style-type: none">▪ Customer contact data▪ Information on key accounts▪ Production capacity
Core processes: <ul style="list-style-type: none">▪ Customer attraction▪ Selling▪ Negotiation and contract management▪ Sales monitoring and reporting	
Output:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Customer orders▪ Updated customer data	<ul style="list-style-type: none">▪ Profit planning▪ Realised margins
Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Quality of sales force▪ Fit of product & service portfolio▪ Understanding of customers current needs and future strategy	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Net sales per salesperson▪ Profit / margins▪ Customer satisfaction index

⁴³³ Belz (1999), p. 122.

⁴³⁴ Winkelmann (2000), pp. 263

Interfaces / Interdependencies:

Inside the M&S area, the process cluster selling is interconnected with CRM processes and IT systems to have direct access on customer data and to update the customer data. The process cluster strategic sales management is producing the sales forecasts and sales targets as input for the selling cluster. The generated sales orders is major output of the process cluster selling and is send to process cluster order management

Interfaces to other business areas:

During the selling process, sales staff has direct access to production forecast systems to be able to check the availability / order-to-delivery time. In addition, sales forecasts and actual sales figures are reported to the finance area.

Relevance of process cluster in a PMI:

Significance of integration the selling process cluster is depending on the desired degree of integration and on strategic decisions (e.g. combination of the sales organisation and sales channels or consolidation of products and services). The results of the interviews revealed that customer oriented processes such as selling with direct interfaces to customers are the most relevant processes within the scope of a PMI. Therefore, these processes should be integrated as soon as possible and with high priority to avoid customer irritation and to limit the disruption of the daily M&S business.

Related IT systems:

- Marketing MIS
- Sales force information systems (SIS)
- Offer preparation systems (OPS)
- Product information system (PIS)
- Order processing systems
- Forecasting and scheduling systems
- Planning production systems & technical documentation systems
- CRM systems & customer databases
- Perpetual stock inventory system
- Dealer management system (DMS)

Process cluster name: Order Management	Process cluster number: PC 1_02_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">▪ To achieve customer order placement and maximise customer service▪ Provide flexibility for order changes▪ Building a cost effective manufacturing schedule in accordance with the marketing plan, forecast, production capacity and distribution plan	
Brief process cluster description: <p>Order management is triggered by the transition from quotation to order and order placement itself. This is followed by order registration, ascertaining the customer's credit standing, determining availability, management and administration of orders, communications with the customer, supervising the orders and carrying out commissions invoicing. The goal is to provide on-going and up-to-date order information, which is subsequently required by sales logistics.⁴³⁵</p>	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Stock data▪ Production capacity▪ Strategic marketing plan▪ Sales forecasts▪ Production plan	<ul style="list-style-type: none">▪ Forecast orders▪ Customer orders▪ E – Commerce▪ Technical specifications▪ Customer contact▪ Channel to market data
Core processes: <div><div>Long-term volume planning</div><div>→</div><div>Short-term volume planning</div><div>→</div><div>Order creation & administration</div><div>→</div><div>Technical check</div><div>→</div><div>Production planning & sequencing</div></div>	
Output:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Profit planning▪ Warehouse information▪ Customer information	<ul style="list-style-type: none">▪ Sales order statistics (feedback for marketing)▪ Delivery data (way, time, customer)▪ Production plan (production program, parts and components program for suppliers)

⁴³⁵ Belz (1999), p. 123

Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Shortest time period for order administration▪ Flexibility to react on changes to the orders▪ Optimise production utilization▪ Efficiency of order processed	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Fast throughput (customer order fulfilment cycle time)▪ Number of cancelled orders (delivery rejects)▪ Usage percentage (break even analysis)▪ Number of not fulfilled orders, numbers of shipments with on-time delivery, costs of order processing▪ Stock level
Interfaces / Interdependencies: <p>Order management is interlinked to many other M&S processes and systems such as marketing, sales planning, logistics and has important interfaces to business areas such as production planning, logistics and warehousing</p>	
Relevance of process cluster in a PMI: <p>Related to the most relevant customer-oriented processes are the so-called supporting sales processes cluster including order fulfilment-, logistics- and service- processes. These processes have a direct interface to customers (customer satisfaction) and should be integrated as soon as possible. During a PMI, order management and sales administration functions can be integrated even if sales organisations and product portfolios will not be combined.</p>	
Related IT systems: <ul style="list-style-type: none">▪ Order systems▪ Forecasting and scheduling Systems▪ Data warehousing▪ Sales force information systems (SIS)▪ Planning production systems & technical documentation systems▪ CRM systems and customer databases▪ Perpetual stock inventory system	

Process cluster name: Distribution	Process cluster number: PC 1_03_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">Achieve on time delivery of customer ordersMaximise customer satisfactionManage distribution planning and costsManage all shipping requirements (packaging, containers, etc.)	
Brief process cluster description: <p>Distribution comprises mainly shipping, invoicing and cash management. Trigger of the process is the customer order. The shipping of the products to the customer or wholesale is carried out and the invoices are generated.⁴³⁶</p>	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">Lowest cost of distribution channelLowest risk of damagesShortest storage time / stock managementClose contact with sales agents or dealersDelivery on-time to customer requirements	<ul style="list-style-type: none">Integrated sales network systemCost of delivery per product unitNumber of damaged productsNumber of products in stock, stock turnoverDealer distribution satisfaction indicesOn-time delivery percentagesSystems availability
Core processes: <ul style="list-style-type: none">Schedule deliveryHanding over from production to distributionShipping / transportInvoice & cash management	
Output:	
<ul style="list-style-type: none">Delivery of productDelivery dateDelivery note (bill of lading)Cost estimation of transport/ packagingExport documents	<ul style="list-style-type: none">Customer dataInvoicesDelivery performance dataShipping papers
Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">Quality of sales forceFit of product & service portfolioUnderstanding of customers current needs and future strategy	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">Net sales per salespersonProfit / marginsCustomer satisfaction survey results / index

⁴³⁶ Winkelmann (2000), pp. 263

Interfaces / Interdependencies:

Interlinked with order management (receiving of orders) and the finance business area (cash management, inventory, invoicing).

Relevance of process cluster in a PMI:

Synergies and cost saving potential are high if distribution functions will be combined during a PMI, even if the management decides to keep sales organisations, product lines and brands separately. The distribution process is part of the supporting sales process. According to the interviews, supporting sales processes like distribution have direct interfaces to customers and should be therefore integrated as soon as possible.

Related IT systems:

- Delivery system
- Production systems
- Order system
- Warranty cost system
- Product information system
- Inventory management system
- Accounting system
- Dealer communication system / EDI
- Order Processing Systems
- Forecasting and Scheduling Systems
- Perpetual Stock Inventory System

Process cluster name:		Process cluster number:	
Service		PC 1_04_000	
Process cluster objectives:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Implement corrective action as fast as possible▪ Improve quality and feedback of information to improve product▪ Reduce warranty claims and warranty administration costs▪ Provide timely and high quality services and parts▪ Improve quality and timeliness of feedback▪ Reduce/minimize costs associated with replacement or warranty claim▪ Provide high quality and low cost spare/replacement parts and maintenance services			
Brief process cluster description:			
<p>After a service plan has been created and the resources have been allocated, the operative processes take place at the service management level. The service is fulfilled and service as well as maintenance contracts can be completed. If necessary, repairs and guarantees are part of the service process. Customer and product data must be administrated and expense accounts written out and controlled. In additionally, service also fulfils an information task in collecting customer information and suggestions for innovations.⁴³⁷</p>			
Inputs:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Service organisation▪ Distribution channels▪ Warranty history▪ Parts organisation▪ Warranty policy▪ Factory recalls▪ Historical parts list		<ul style="list-style-type: none">▪ Customer base▪ Product database▪ Legislative compliance▪ Environmental regulations▪ Marketing research▪ Sales force and alliance partners▪ Strategic plan	
Core processes:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Service planning▪ Service management / processing▪ Service monitoring			
Output:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Service plan▪ Customer information and feedback on product and projects▪ Product history▪ Delivered service and parts▪ Warranty costs		<ul style="list-style-type: none">▪ Repair order to be filled▪ Maintenance services to be rendered▪ Warranty records to be updated▪ Inventory management system update▪ Product service history updated▪ Statistical service data for analysis	

⁴³⁷ Belz (1999), p. 124

Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Quality of sales force▪ Fit of product & service portfolio▪ Understanding of customers current needs and future strategy	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Net sales per salesperson▪ Profit / margins▪ Customer satisfaction survey results / index
Interfaces / Interdependencies: <p>Interlinked with purchasing (spare parts), manufacturing and finance department (warranties)</p>	
Relevance of process cluster in a PMI: <p>The degree of integration of the customer service functions depends on the reached decisions at the product portfolio level. If product ranges will be consolidated, it is necessary to merge the customer service processes and related IT systems of both companies. Cost savings can be realised in the field of technical service, customer service centres and service administration.</p>	
Related IT systems: <ul style="list-style-type: none">▪ Customer Service Support System (CSS)▪ Warranty cost system▪ Warranty database▪ Parts administration system▪ Service manual systems▪ Service parts system/database▪ Spare parts/replacement parts inventory	

Appendix B: Generic marketing process clusters

Process cluster number (ID)	Name of marketing process cluster	Including generic marketing processes
PC 2_01_000	Market research	Market research
PC 2_02_000	Product management	Product management
PC 2_03_000	Brand management	Brand management
PC 2_04_000	Price management	Price management
PC 2_05_000	Advertising	Advertising, sales promotion and public relations
PC 2_06_000	Customer management	Customer management

Table 26: Overview of major marketing process clusters

Process cluster name: Market research	Process cluster number: PC 2_01_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">Analyse market and develop effective penetration strategyEstablish global presence and increase global market shareEnsure effective use of marketing budget	
Brief process cluster description: <p>Operational market research encompasses product, sales, advertising and consumer research. It supplies information to influence demand, supports sales and develops marketing strategies.⁴³⁸</p>	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">Market data (size, growth, sensitivity of marketing mix, fragmented market)Competitive factors (number of competitors, competitor strategies, changes in shape)	<ul style="list-style-type: none">External factors (trends, technology, culture, political, environmental)Financial (anticipated margins, leverage factors, capacity utilization)Costs and ease of entry (barriers and state aid)
Core processes: <div><div>Market research</div><div>→</div><div>Identify acceptable markets</div><div>→</div><div>Market penetration planning</div><div>→</div><div>Market specific marketing mix</div></div>	
Output:	
<ul style="list-style-type: none">Up-to-date market data / market knowledgeClearly defined international penetration strategyMarket specific marketing mixRelevant organisational structure	<ul style="list-style-type: none">Identification of target customer groups and profitsAppropriate routes for servicing markets (intermediaries, JV's, dealers, licensing)Demand potential profileBrand developmentProduct strategy definition
Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">Actuality and reliability of market dataUnderstanding customer needs in each market sectorMarket penetration and growthMarket driven product development	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">Customer research and brand awarenessMarket share trend in line with targetReduced number of unsuccessful product development projects
Interfaces / Interdependencies to other business areas: <p>Market research delivers important input (market data, customer data, trends) to the sales management, customer management and product management clusters. Interfaces exist also to</p>	

⁴³⁸ Ott (1989), p.71

the business areas R&D and product development.

Relevance of process cluster in a PMI:

According to the opinion of the interviewees, the integration of market research is considered as less important. Market research has no interface to customers and is therefore not relevant for the daily operations. Thus, it is not surprising that the interviewees pointed out that these processes can be integrated later in the PMI phase.

Related IT systems:

- Research databases / Internet
- Marketing MIS
- CRM System including customer information database
- Corporate communications
- Brand awareness monitoring
- Logistics support systems
- Forecasting system

Process cluster name: Product management		Process cluster number: PC 2_02_000	
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">▪ Focused product & service portfolio▪ Growth opportunities▪ Increased share of market▪ Product differentiation▪ Increased sales (volume and value)			
Brief process cluster description: <p>Product management encompasses all measures directed at the development of new products, the design, the care and elimination of material, goods and services as well as independent services. Product design forms the core of product and program policies and is based upon market research findings.⁴³⁹</p>			
Inputs:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Strategic plan▪ Operational constraints▪ Consumer/customer research▪ Market research		<ul style="list-style-type: none">▪ Competitor research▪ Self-assessment of strengths/weaknesses▪ Current and past sales and market share	
Core processes:			
<div><div>Market gap analysis</div><div>Develop product positioning & pricing options</div><div>Research positioning & pricing options</div><div>Financial analysis of options</div><div>Develop chosen options</div><div>Finalize packaging & pricing</div><div>Finalize budget</div><div>Appoint research & advertising agencies</div><div>Finalize advertising packaging / pricing</div></div>			
Output:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Product pricing▪ Projected market share▪ Advertising and promotion plans		<ul style="list-style-type: none">▪ Timing plan for evolution of portfolio▪ Budgeted sales and profit	

⁴³⁹ Meffert (2000), p.327

Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Development of product recognition▪ Maintenance of retail customer support▪ Promotion/deal effectiveness▪ Awareness of products with the most potential for increasing sales	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Promotional spending, market share▪ Trade spending/customer paid promotions▪ Incremental net revenue; incremental market share; promotional redemption vs. category standards
Interfaces / Interdependencies: <p>Input mainly from market research and CRM process clusters. In addition, close cooperation with product development and the finance area is required.</p>	
Relevance of process cluster in a PMI: <p>The degree of integration for portfolio and product management depends on the strategic decision regarding joint / separate product & service portfolio. If the management decides to merge the product lines of both merging companies, the product management processes and related IT systems have to be integrated as soon as possible. According to the interviewees, product management is considered as less important in comparison to customer-oriented processes such as selling or CRM. Concerning the point of time, the interviewees recommended to integrate the process not right at the beginning but as soon as possible during the PMI.</p>	
Related IT systems: <ul style="list-style-type: none">▪ CRM System / Customer database▪ Materials, packaging specifications and costs▪ Budgeting and forecasting systems▪ Executive information systems▪ Product Information System (PIS)▪ Planning Production Systems & Technical Documentation Systems	

Process cluster name: Brand Management	Process cluster number: PC 2_03_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">Identify the appropriate corporate or company image and positionMaintain image position with shareholders / stakeholdersTo identify the brand values and positioningTo increase customer loyalty to the brandTo ensure the brand’s execution is consistently delivered and communicated to customers	
Brief process cluster description: <p>Branding is about creating differentiation and determining both the core promise and the personality of an organisation. It's the promise that tells the customer what a company does and how the company does it better. It is the personality that permeates through a company and its products, making the organisation unique to the marketplace and inviting customers to create a relationship with a brand.⁴⁴⁰ The goal of brand positioning is to achieve a dominant position in the consumer psyche with particular product characteristics as well as adequate differentiation to competitor products. Cognitive resonance then leads to an individual’s conscious recognition of an enterprise and perhaps an ensuing interest.⁴⁴¹</p>	
Inputs: <ul style="list-style-type: none">Consumer researchMarket review and competitor assessmentHistoric performance (range, format, marketing)Budget constraints (realistic development plans)Strategic planPresent operating capability and standardsCustomer information	
Core processes: <div><div>Conduct consumer research</div><div>Review market & competitors</div><div>Brand definition</div><div>Internal brand communication<ul style="list-style-type: none">- staff training- service style</div><div>External brand delivery<ul style="list-style-type: none">- advertising- customer experience- merchandise</div><div>Brand review<ul style="list-style-type: none">- profitability- positioning- relevance of brand values</div></div>	
Output: <ul style="list-style-type: none">Merchandise strategy and direction by major business segmentsService level and deliveryBrand valuesBrand strategy	

⁴⁴⁰ Delor (2002)

⁴⁴¹ Meffert (2000), p.851

Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Understanding customer needs▪ Convergence of financial plans and brand potential▪ Convergence between product and brand name▪ Consistent communication of brand across all channels	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Customer research brand awareness▪ Market share▪ Sales (versus plan)▪ Perceived customer values▪ Effective internal / external communication of brand values
Interfaces / Interdependencies: <p>Branding processes and systems are interlinked with market research and marketing strategy as well as with sales management.</p> <p>Financial data are also required to develop the new brand strategy.</p>	
Relevance of process cluster in a PMI: <p>One of the first strategic decisions in a PMI is about brand harmonisation. Brand elimination, consolidation or separation are strategic options depending on the brand position and the degree of product overlap. The target of branding is to harmonise the market presence and development of both merging companies as well as to realise uniform marketing instruments. According to the interviewees, branding is considered as less important as the before mentioned customer-oriented processes (e.g. selling). Concerning the timely sequence, the interviewees declared that branding should not be integrated right at the beginning but as soon as possible. One reason is that it takes time to determine the new M&S strategy including the decisions on the future product & brand portfolio.</p>	
Related IT systems: <ul style="list-style-type: none">▪ Marketing MIS▪ CRM System / Customer database▪ Executive information and decision support systems▪ Market research systems▪ Corporate communications▪ Budgeting and forecasting systems	

Process cluster name: Price Management	Process cluster number: PC 2_04_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">▪ Develop and manage market prices▪ Support competitive brand / image objectives▪ Optimise ROI	
Brief process cluster description: <p>Price management determines the conditions to which products are offered on the market. This includes primarily those conditions that are of importance beyond the price. In detail, policies governing terms and conditions determine discounts, sales credits as well as terms of delivery and payment. Policies governing terms and conditions play a decisive role in particular with regard to indirect sales via retailers, because, as with price policies, they have a direct influence on the success scenario of the trade and manufacturers.⁴⁴²</p>	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Budgets and targets▪ Historical performance▪ Promotion plan▪ Market research▪ International market pricing▪ Merchandising plan▪ Customer base information▪ Price change impact study	<ul style="list-style-type: none">▪ Competitor price monitoring▪ Customer / elasticity research▪ Markdown history▪ Strategic business plan▪ Cost information▪ Customer target prices▪ Currency exchange rate information▪ Dealer / sales agent margins▪ Product margin structure
Core processes: <div><div>Evaluate position and market</div><div>→</div><div>Preliminary price list with options</div><div>→</div><div>Integrate promotion plan</div><div>→</div><div>Finalise and communicate</div><div>→</div><div>Monitor, evaluate, and change</div></div>	
Output:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Pricing strategy▪ Benchmark pricing / market driven	<ul style="list-style-type: none">▪ Optimised price▪ Price-promotion plan
Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Achievement of profitability targets▪ Achievement of competitive position▪ Meet customers value expectations / perceptions	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Gross margin return on inventory / investment▪ Market share▪ Customer retention, loyalty

⁴⁴² Meffert (2000), pp. 483, Diller (1991)

Interfaces / Interdependencies:

Price management required regularly information from the process cluster Market research (market data, competitor data etc) and CRM (customer data).

The conducted price list and data are input for the process cluster selling. Sales people need price systems to get latest price lists and price conditions.

Interfaces to the finance area are also required to receive financial information (budgets and financial targets).

Relevance of process cluster in a PMI:

In the case of complete integration of M&S including the consolidation of product lines and brands, the harmonisation of prices plays a significant role in a PMI and has to be done as soon as possible. Even when separate sales organisations with own products and brands were kept, pricing has to be coordinated to support the differentiation of product lines and brands. In this case, pricing functions and systems can be integrated later within the course of the PMI.

Related IT systems:

- Marketing MIS
- Market research systems
- Purchase order management
- Costing system
- Promotion Management System
- Procurement systems
- Sales information system
- Price and Communications Management
- International pricing network

Process cluster name: Advertising	Process cluster number: PC 2_05_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">▪ Identify most effective promotional tools - advertising and promotional strategy▪ Create “top-of-mind” customer awareness - brand image▪ Create awareness of specific product / promotion or service▪ Maximize cost effectiveness of advertising and promotional spending	
Brief process cluster description: <p>As a communicative and visual influencing process, advertising contributes towards achieving market-relevant inclination and behaviour in individuals through communications media. In this regarding, it advocates customer acquisition and motivates existing customers to repeat purchases. Sales promotion is understood to be “communicative and visual measures towards achieving the support and increasing the efficiency of one’s sales instruments (sales personnel oriented sales promotion), the marketing activities of sales agents (trade oriented sales promotion) and the influencing of consumers in procuring and use of product (consumer oriented sales promotion).”⁴⁴³ While classical advertising usually concentrates on certain products and services and focuses mainly on sales markets, PR is generally concerned with public relations for the enterprise as a whole.⁴⁴⁴</p>	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Strategic plan▪ Budget constraints and realistic spending budgets▪ Lifestyle trends and movement▪ Communication objectives▪ Brand values▪ Consumer research / focus groups	<ul style="list-style-type: none">▪ Agency database▪ Competitor marketing propositions▪ Historical marketing and performance▪ Retail brand vision / development▪ Fleet requirements▪ Customer relationship information
Core processes: <div><div>Write brief for agency</div><div>Select promotional tools (ad, direct marketing, pr)</div><div>Select agency</div><div>Coordinate campaign</div><div>Internal communication strategy</div><div>Launch</div><div>Review</div></div>	
Output:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Advertising plan and ads▪ Promotional plan and campaigns	<ul style="list-style-type: none">▪ Internal communications▪ Public relations plan

⁴⁴³ Meffert (2000), pp. 483

⁴⁴⁴ Meffert (2000), pp. 724

Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Advertising and promotion reaches target audience▪ Cost-effectiveness of advertising and promotion delivery▪ Core theme / message relevant to target audience	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Customer awareness / perceptions▪ Number of customers▪ Market share▪ Advertising / sales %▪ Customer response mechanism (free phone, e-mail, etc)
Interfaces / Interdependencies to other business areas: ... <p>The advertising and promotion activities have to be in line with the new M&S strategy (sales plans, business models etc) of the merged company. Interfaces exist also with brand management and CRM. Advertising and promotion activities and functions have to support the newly defined brand strategy of the merged company.</p>	
Relevance of process cluster in a PMI: <p>The degree of consolidation of advertising, sales promotion and PR is depending on strategic decisions in connection with the future product & service portfolio and brands of both merging companies. There is a high risk to loose customers if communication strategy is not agreed in the newly merged company. In the case of separate market operations (separate marketing of product ranges and brands), advertising and promotion processes can support to differentiate separate product lines and brand images. According to the interviewees, M&S processes like sales promotion and advertising should be integrated at a later point of time. Public relations (PR) plays a special role within this cluster and should be integrated right after the close of the deal. According to the interviewees, PR should be the first process to be integrated because the newly merged company needs to talk with one voice to their customers, suppliers, sales partners and shareholders. Even when the companies decide not to integrate their product lines, brands, it is required to realise a joint PR process.</p>	
Related IT systems: <ul style="list-style-type: none">▪ Corporate communications▪ Budgeting and forecasting systems▪ Merchandise systems (sales and margin reporting)▪ CRM systems▪ Media spend monitoring systems (valuation systems)▪ Market research systems▪ Promotion Management System	

Process cluster name: Customer Relationship Management	Process cluster number: PC 2_06_000
Process cluster objectives: <ul style="list-style-type: none">▪ Create customer loyalty and improve customer retention▪ Develop detailed profiles of customer requirements and lifestyle▪ Build brand and product awareness▪ Manage customer relationships	
Brief process cluster description: <p>The term customer management is a wide concept. It ranges from Key Account Management to Complain Management and Customer Relationship Management.⁴⁴⁵ Customer management is characterised by the “analytical and systematic analysis, planning, designing and control of customer relationships as part of comprehensive relationship management.”⁴⁴⁶</p>	
Inputs:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Corporate and brand advertising strategy (target markets and customer profiles)▪ Product marketing platform▪ Brand values and communication themes▪ Competitor marketing proposition▪ Target customer market research	<ul style="list-style-type: none">▪ Existing customer database (sales and after sales)▪ Prospect databases▪ Product customer clinic feedback▪ Dealer customer databases▪ Direct mail and telemarketing timing schedules▪ Customer relationship information
Core processes: <div><div>Establish brand marketing strategy and target market</div><div>Identify target customer profile</div><div>Build customer / prospect database</div><div>Profile / qualify database through telemarketing / direct mail response</div><div>Develop targeted marketing tailored to customer profiles</div></div>	
Outputs:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Customer / prospect profile data▪ Direct mailing lists▪ Dealer prospect lead	<ul style="list-style-type: none">▪ Market research▪ Tactical customer communication timetable
Critical Success Factors: <ul style="list-style-type: none">▪ Accuracy of customer database▪ Quality and relevance of customer / prospect communication▪ Strength of brand and product proposition▪ Customer loyalty▪ Sales partner (dealers, sales agents)	KPI's linked to CSF: <ul style="list-style-type: none">▪ Level of response to communication▪ Level of customer response and conversion▪ Brand awareness surveys, market share▪ Customer satisfaction and retention levels▪ Dealer prospect conversion ratios and customer retention, Dealer training

⁴⁴⁵ Winkelmann (2000), pp. 307

⁴⁴⁶ Diller (2001), p. 249, Payne and Rapp (1999), Peppers and Rogers (1999)

Interfaces / Interdependencies:

Interfaces between CRM process cluster and the selling process cluster. The sales force (e.g. key account managers, sales persons, sales back office, sales partners etc) is using CRM systems and customer databases to develop the market and to sell product to customers. In the case of indirect sales channels, CRM systems and customer databases must be available to the sales partners such as dealers, agents, distributors etc

Relevance of process cluster in a PMI:

The integration of CRM is one of the most important tasks within the scope of a PMI. In particular, the harmonisation of the CRM processes and migration of customer data is crucial for the entire merger success. The intensity of CRM integration depends on the strategic decisions such as integration of sales operations, consolidation of product lines and brands. In the case of a complete integration of both M&S business areas to one joint unit, customer data of both merging companies have to be consolidated and managed in one common database. In this case, problems during the integration process can have direct negative impact on the customers. If the management decides to keep two separate sales organisations with separate product ranges and brand names, the consolidation of CRM processes, IT systems and customer databases could make sense to exchange customer information in order to realise cross-selling potentials.

According to the interviewees, the integration of customer-oriented M&S processes such as customer management are considered as very important due to the direct interface to customers.

Customer-oriented M&S processes play an important role in the day-to-day business. If customer-oriented processes of both merging companies need to be integrated or connected, it has to be done very cautiously, quickly and in an early phase of the merger to avoid customer irritations and disruption of the daily business. As soon as the merger is internally and externally communicated, customer-oriented processes (selling, CRM) have to be integrated.

Related IT systems:

- Marketing MIS
- CRM System / Customer database
- Customer communication
- Budgeting / forecasting system
- Dealer contact advice listing
- Telemarketing call center
- Advertising customer response mechanisms
- Data warehousing

Appendix C: Interview guideline

1. Personal information of the interviewee

- Please describe your current position in your company

- How long are you working for the company?

- What role did you have during the post-merger integration phase?

2. Company & merger information

- Data:
 - Industrial sector
 - Company size and financial data
 - Type of merger
 - Date of the merger
 - Involved companies, etc

3. Questions about integration management

Topic A: Pre-merger-phase

1. How important was marketing and sales during the selection of the merger partner?
- Very unimportant Un-important Relatively unimportant Relatively important Important Very important
- ① — ② — ③ — ④ — ⑤
2. How important was the marketing and sales area during the integration of both merging companies?
- Very unimportant Un-important Relatively unimportant Relatively important Important Very important
- ① — ② — ③ — ④ — ⑤
3. What was the strategic goal of the merger integration?

Topic B: Merger integration phase

4. Please describe in detail your applied merger integration approach. Please explain how you merged both companies on the strategy, organisation, process and IT level. What concepts, techniques or instruments have been used?

Strategy

5. Did you define and launch a new marketing and sales strategy for the newly merged company?

☐ yes

☐ no

6. How did the marketing and sales strategy of the new company changed in comparison to the strategy before the merger?

Processes

7. How did you integrate the business processes of both companies?

8. How did you manage the know-how transfer between both companies?

9. What are the specific requirements in the marketing and sales area in comparison to other business areas?

10. Which marketing and sales processes are significant during the integration?

11. Why are these marketing and sales processes so important during the post-merger integration?

12. Which factors have significant impact on the success of the merger during the integration of the processes (mentioned in question 10)?

13. Which problems can occur during the integration of the marketing and sales processes mentioned in question 10?

14. Please rank the listed marketing & sales processes according to their relevance in the PMI phase. Please give the most important process the rank 1 and the most unimportant process the rank 16.

- () Selling
- () Offer Preparation
- () Order Processing
- () Distribution
- () Service
- () Sales Financial Control
- () Market Research
- () Product Management
- () Brand Management
- () Price Management
- () Advertising
- () Sales Promotion
- () Public Relations
- () Customer Management
- () Internal Communication
- () Marketing Financial Control

15. In question 15, the author asked the interviewees to assign all 16 M&S processes to a specific phase during the PMI. In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	After the announce- ment of the merger	Right at the beginning of the PMI phase	Some time after the PMI phase started	In the middle of the PMI phase	Some time before the end of the PMI phase	At the end of the PMI phase	After the completion of the PMI phase
Selling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Offer Preparation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Order Processing	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Distribution	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Sales Financial Control	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Market Research	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Product Management	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Brand Management	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Price Management	①	①	②	③	④	⑤	⑥

Advertising	①—②—③—④—⑤—⑥
Sales Promotion	①—②—③—④—⑤—⑥
Public Relations	①—②—③—④—⑤—⑥
Customer Management	①—②—③—④—⑤—⑥
Internal Communication	①—②—③—④—⑤—⑥
Marketing Fin. Control	①—②—③—④—⑤—⑥

16. How did you manage to create IT interfaces and what has to be considered?

IT-Systems

17. What kind of IT systems do you currently apply in the marketing and sales area?

18. In which phase of the merger did you check the compatibility of the marketing and sales systems?

- ☐ Selection phase (pre-merger phase)
- ☐ Pricing / Due Diligence phase (merger phase)
- ☐ Negotiation phase (merger-phase)
- ☐ Post-Merger Integration phase

19. Which role did the mentioned marketing and sales systems play in the integration phase?
(per system...)

	Very unimportant	Unimportant	Relatively unimportant	Relatively Important	Very Important
	①	②	③	④	⑤
<hr/>	①	②	③	④	⑤
<hr/>	①	②	③	④	⑤
<hr/>	①	②	③	④	⑤
<hr/>	①	②	③	④	⑤

20. How did you manage the integration of the marketing and sales systems?

21. What was the corporate IT integration strategy?

22. Did you apply the corporate strategy also in the marketing and sales area?

☐ yes ☐ no

If not, which IT integration strategy did you apply in the marketing and sales strategy?

23. Which problems did occur during the IT integration phase?

24. How significant are the following success factors according to your opinion?

Very Relatively Relatively Very
unimportant Unimportant unimportant important Important Important

Clearly documented IT landscape

①—①—②—③—④—⑤

Fast decision towards on IT strategy

①—①—②—③—④—⑤

Qualified IT staff

①—①—②—③—④—⑤

Consideration of internal resources

①—①—②—③—④—⑤

Consideration of interfaces
during the integration

①—②—③—④—⑤

Direct communication between
both merging partners

①—②—③—④—⑤

IT staff involved in the integration team

①—②—③—④—⑤

System compatibility

①—②—③—④—⑤

Hardware compatibility

①—②—③—④—⑤

Conduction of an IT Due Diligence

①—②—③—④—⑤

Involvement of the Top Management
during the IT integration

①—②—③—④—⑤

Ongoing implementation review

①—②—③—④—⑤

25.Are there further success factors according to your opinion?

Topic C: Success control

26. Did you perform a regular success control during the integration phase?

☐ yes

☐ no

27. Which metrics or indicators are suitable to control the success of the marketing and sales integration?

28. How satisfactory did you achieve the mentioned goals?

Very un- Un- Relatively Relatively Very
satisfactory- satisfactory- unsatisfactory satisfactory Satisfactory satisfactory

① — ② — ③ — ④ — ⑤

① — ② — ③ — ④ — ⑤

① — ② — ③ — ④ — ⑤

29. What was your original time schedule for the integration?
How long was the duration of the integration finally?

Topic D: General integration success factors

30. Please evaluate the following general success factors

	Very unimportant	Unimportant	Relatively unimportant	Relatively- important	Important	Very important
Clearly defined integration approach	①	②	③	④	⑤	
Integration or project teams	①	②	③	④	⑤	
Integration teams with members of both companies	①	②	③	④	⑤	
Early announcement of the top management	①	②	③	④	⑤	
Know-How-transfer	①	②	③	④	⑤	
Management of interfaces to other business areas (e.g. R&D, production...)	①	②	③	④	⑤	
Clear and fast decisions during the integration	①	②	③	④	⑤	
Professional Change Management	①	②	③	④	⑤	
High overlap of business divisions	①	②	③	④	⑤	
Consideration corporate cultures during the integration	①	②	③	④	⑤	
Harmonisation of marketing and sales strategies	①	②	③	④	⑤	
Focus on the customers during the integration process	①	②	③	④	⑤	
Involvement of important customers and suppliers during the integration process	①	②	③	④	⑤	
Application of monitoring and steering systems	①	②	③	④	⑤	

31. If you could repeat the merger or acquisition, what would you change or improve this time?

Appendix D: Interview protocols

Interview Number	Name of Interviewee	Name of merged Company
1	Mr Behr	Barilla Wasa
2	Mr Benthien	Birkel
3	Mr Bischof	Henkell&Söhnlein
4	Mr Coester	ICI
5	Mr David	ICI
6	Mr Erdmann	IDS Scheer
7	Mr Frohn	Cap Gemini
8	Mr Grizelj	Cap Gemini
9	Mr Hembach	Babcock Borsig
10	Mr Hecktor/Kölle	HypoVereinsbank
11	Mr Jeck	Roland Berger
12	Mr Neukam	Degussa Hüls
13	Mr Reineke	Roland Berger
14	Mr Rock	Cable Wireless
15	Mr Roth	Wash Tech
16	Mr Schäfer	Checkpoint Systems
17	Mr Schygulla	Tuffi Campina Emzett
18	Mr Dr. Pohl	Siemens ICN
19	Mr Dr. Schweikl	Siemens Fujitsu
20	Mr Dirk Bauer	Siemens Business Consulting
21	Mr Axtner	BMW
22	Prof. Schewe	University

Interview 1 with Mr Behr (Barilla / Wasa)

Interview 1 mit Herrn Behr

Zur Person:

Herr Behr ist Sales Director in Deutschland. Diese Position beinhaltet die Leitung des Vertriebes einschließlich des Key Account Managements, Field Managements und Verkaufsinendienstes. Er ist seit 4 Jahren im Unternehmen tätig und übernahm in der Integrationsphase der beiden Unternehmen die Organisation der Zusammenführung des Vertriebs.

Unternehmensspezifika:

Firma xy ist in der Lebensmittelbranche tätig. Hintergrund ist der, dass Firma x in seinem Land der größte Lebensmittellieferant ist. Das Geschäft steht dabei auf zwei Standbeinen, dem Pastageschäft inklusive Soßen und dem Dauerbackwarengeschäft, wobei Dauerbackwaren den größeren Umsatzanteil ausmacht. Vor diesem Hintergrund hat Firma x beschlossen, nördlich der Alpen zu expandieren und hat sich auf die Marke der Firma y als weiteres Standbein im Bereich Dauerbackwaren fixiert. Der Unternehmenszusammenschluss war im Jahre 2000, wobei der Zusammenschluss in Form einer Übernahme zustande kam. Aus den beiden Vertriebsorganisationen von Firma y und Firma x wurde eine gemacht, die beide Produktbereiche im Handel vertritt. Marketing und Vertrieb sind unterhalb der Geschäftsführung auf gleicher Ebene angeordnet.

Zur Pre Merger Phase

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	0	①	②	③	④	⑤

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	①	①	②	③	④	⑤

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Ziel der Übernahme war der Einstieg in das strategisch wichtige Segment Dauerbackwaren für das Unternehmen x.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration von Marketing und Vertrieb vor?

G: In Deutschland wurden bei den Handelspartnern Nudeln unter dem Segment Teigwaren geführt und Knäckebröt für Firma y unter dem Bereich Dauerbackwaren. Somit erfolgte keine Zusammenführung. Stattdessen blieben die Marketingabteilungen getrennt mit einem Marketingmanager für Firma y und einen für Pasta/Soßen. Wir haben z.B. für den Vertrieb die Konditionssysteme nach wie vor getrennt.

Jetzt arbeiten wir an einer Harmonisierung der Logistik, wobei das ein schwieriges Feld ist. Aufgrund der unterschiedlichen Produktionsstätten bereitet die Harmonisierung der Logistik Probleme. Wir haben kein Zentrallager, wo beide Sortimentsbereiche für Zentralbelieferungen gelagert werden. Für Streckenlieferung für die C&C Märkte jedoch können wir Zentralbelieferungen bewerkstelligen.

Im Fokus stand aber zuerst die Zusammenführung der Vertriebsmannschaft und der Aufbau von gegenseitigen Know How, weil die Verkaufsmannschaften nach dem Zusammenschluss das Sortiment von dem anderen Unternehmen kennen lernen mussten.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Neu im Grunde nicht. Was neu ist, ist der Versuch, die Marke der Firma y in die Dauerbackwarenwelt von Firma x einzubetten. In der Vergangenheit hat Firma y Produkte mit Schokolade hergestellt. Das wird sich ändern, weil sich nun die Marke der Firma y vielmehr im Bereich Wellness und Gesundheit positionieren wird. Der Genussaspekt (Schokolade, Kekse) ist dann eher im Bereich Dauerbackwaren bei Firma x zu finden.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Im Grunde kann man sagen, dass wir die Firma y auf Anforderungen von Firma x unter Beachtung spezifischer Gegebenheiten von Firma y adaptierten. Es fand eine Adaption auf die Firma x Systeme statt, weil man sich nicht erlauben konnte, auf Dauer zu viele verschiedene Systeme zu haben.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

- G: Wir hatten bei Firma x mit dem gesamten Vertrieb und Marketing eine Kick off Veranstaltung und führten innerhalb dieser mehrtätigen Vertriebstagung eine gegenseitige Produktschulung durch. Dort stellten wir auch die Segmente, die Märkte, die Konzeptionen und die Produkte den jeweiligen Gruppen vor. An Material standen Preislisten, Sales Blätter, Produktinformationen und Muster zur Verfügung.
- I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?
- G: Die Integration der Organisation ist wichtig, so dass sie so schnell wie möglich ineinander greift, um sich dann auch auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren. Letztendlich muss man sich weiter am Markt behaupten.
- I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?
- G: Key Account Management, Feldmannschaft sowie Konditionen und Logistik. Das sind elementare Dinge.
- I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?
- G: Aus meiner Sicht erst einmal eine detaillierte Ist-Analyse und eine Adaptierung der Prozesse und Systeme. Wichtig ist zudem, dass man ein Beziehungsmanagement pflegt. Es müssen verschiedene Unternehmenskulturen, unterschiedliche Einstellungen auf eine Linie bringen.
- I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?
- G: Das Know How möglichst vieler Mitarbeiter muss gerettet werden. Bei einer Fusion versucht man Synergien durch Kosteneinsparungen zu nutzen. Unter Umständen kommt es dann zu einer Bereinigung von Organisationen. Dabei handelt es sich immer um Mitarbeiter und Menschen. Jede Organisationsänderung hat Auswirkungen sowohl auf diejenigen, die das Unternehmen verlassen, als auch auf diejenigen, die im Unternehmen bleiben.
- I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (6) Verkaufsaktivitäten
- (5) Angebotsabwicklung
- (4) Auftragsverwaltung
- (3) Vertriebslogistik
- (7) Service
- (12) Vertriebscontrolling
- (14) Marktforschung
- (9) Produktmanagement
- (10) Markenmanagement
- (8) Preismanagement
- (15) Werbung
- (11) Produktförderung
- (16) PR
- (2) Kundenmanagement
- (1) Interne Kommunikation
- (13) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra-tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions-prozesses	Am Ende des Integra-tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Angebotsabwicklung	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Auftragsverwaltung	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Vertriebslogistik	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Service	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Vertriebscontrolling	X①	②	③	④	⑤	⑥	
Marktforschung	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Produktmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Markenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Preismanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Werbung	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Produktförderung	①	②	③	④	⑤	⑥	X
PR	X①	②	③	④	⑤	⑥	
Kundenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	X
Interne Kommunikation	X①	②	③	④	⑤	⑥	
Marketing Controlling	①	②	③	④	⑤	⑥	X

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Es werden Projekte für die einzelnen Abteilungen mit der Zielsetzung gestartet, die Dinge zu integrieren. Außerdem sollte man nicht nur das Projektmanagement begleiten, sondern auch das Personalmanagement, so dass auch zukünftige Verantwortliche wissen, was sie in Zukunft machen werden und Sicherheit geschaffen wird.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Ich bitte um Verständnis, dass ich über die IT Systeme keine Aussagen treffen kann.

Zur Erfolgskontrolle

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Wir haben während der Integration darauf geachtet, ob Mitarbeiter gekündigt haben und warum. Z.B. haben wir auf Kontinuität in der Organisation geachtet. Beim Vertrieb haben wir den Umsatz kontrolliert. Verlieren wir an Umsatz bzw. Marktanteil? Müssen wir unsere Position halten oder ausbauen? Was sind für Veränderungen da und was sind die Gründe dafür?

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	Überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Markteinstieg</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Synergiemanagement</u>	①	②	③	④	⑤	

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration von Marketing und Vertrieb?

G: Ich weiß nicht wie lange für die Integration vorgesehen war.

I: Wie lange hat die Integration von Marketing tatsächlich gedauert?

G: Gedauert hat die Integration ca. ein Jahr.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④	⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	①	②	③	④	⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	①	②	③	④	⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	①	②	③	④	⑤
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	①	②	③	④	⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Wir sind ganz gut gestartet und haben uns auch sehr bemüht, um eine gewisse Kontinuität zu bewahren. Bis jetzt haben wir auch alle Führungspositionen durch Mitarbeiter beider Seiten besetzt und keine von außen geholt. Das schafft natürlich auch Vertrauen.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 2 with Mr Benthien (Birkel)

Interview 2 mit Herrn Benthien

Zur Person:

Herr Benthien ist Verkaufsleiter bei der Firma xy. Dazu gehört die gesamte Auftragsabwicklung, der gesamte Bereich Verkaufsassistenten und -verkauf. Er ist bereits 8 Jahre im Unternehmen tätig. In der Post Merger Integration war er in dem Prozess der Konditionsharmonisierung, der Zusammenlegung der gesamten Arbeitswege, der Analyse und im Aufbau des Personals tätig.

Zum Unternehmen:

Die Unternehmen Firma x und Firma y sind aus der Lebensmittelindustrie. Die Firma y hat ein SB Programm und die Firma x lose Salate bzw. Thekensalate. Die Firma y hatte auch einen Geschäftsteil mit losen Salaten. Dieser Teil wurde von Firma x übernommen, so dass Firma x damit auch den Kundenstamm übernommen hat. Das Firma x Sortiment wurde in die Absatzkanäle mit dem Vertrieb hineinverkauft. Der Zusammenschluss kam zustande als ein Investor, zu der das Unternehmen x gehörte, sich entschloss, das Unternehmen Firma y zu kaufen. Um Synergieeffekte zu generieren, forcierte dieser die Zusammenlegung der Verwaltung aber auch des Marketing und des Vertriebs. Die effektive Verlagerung der Arbeitsplätze hat zum 1.1.2002 stattgefunden, aber der Zusammenschluss war im Jahre 1999. Marketing und Vertrieb sind nur auf Ebene der Geschäftsleitung zusammengeführt aber ansonsten nicht in einer Hand. Vertrieb ist im Unternehmen auf gleicher Ebene mit dem Marketing angesiedelt.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥
	①	②	③	④	⑤	⑥

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥
	①	②	③	④	⑤	⑥

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Synergieeffekte sollten genutzt werden. Im Vordergrund standen vor allem Synergien, die sich im Marketing, in der Logistik und in der Produktion ergaben.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Beide Firmen haben unterschiedliche EDV Systeme gehabt. Da die Unternehmen erst einmal getrennt die Sortimente vermarkteten, vermittelte man zu Anfang die Kunden nur und führte innerhalb des Unternehmens Gespräche. Der Außendienst hat sich zum großen Teil verändert. Unsere Außendienstmitarbeiter haben mit den Kunden, die das SB Geschäft von Firma y bezogen hatten, die Kontakte gehabt. Dies bedeutete für uns, dass die Ablaufprozesse, um diese Volumen über die bestehenden Strukturen abzuwickeln, angepasst werden mussten. Unsere Belieferungsstruktur (wir arbeiten mit Großhandelspartnern zusammen) musste Kapazitäten ausbauen. Die EDV Systeme waren nicht das Problem, weil die Firma x und Firma y ein eigenständiges System hatten. Die Firma y hat nach dem Zusammenschluss das System der Firma x eingeführt, so dass ein einheitliches System vorhanden war.

I: Gab es denn Probleme mit der Datenmigration?

G: Eigentlich nicht, weil wir uns die Informationen, besonders die kundenrelevanten Dinge, aus dem System der Firma y geben ließen. Die Kundenstammdaten waren ein Problem, weil diese manuell aufgearbeitet werden mussten. 4000-5000 Einzelkunden manuell zu übernehmen, ist ziemlich aufwendig.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Im SB Bereich ist Firma y die Nummer eins. Nachdem Firma y nicht mehr Teil des Unilever Konzerns war, gingen bestimmte Entscheidungen schneller, so dass man schneller am Markt reagieren konnte. In den letzten 1-2 Jahren hat Firma y sehr erfolgreich neue Produkte ins Sortiment mitaufgenommen. Mit der Fusion selber war die Firma x Organisation viel stärker involviert, da für Firma x wesentlich viel neueres hinzukam. Daher war sehr viel Vorarbeit zu leisten, um dieses Volumen logistisch und produktionstechnisch überhaupt zu handhaben. Zwar gibt es ein gemeinsames Ziel, aber innerhalb der Sortimentsteile und der Vermarktung blieb man weiterhin autark.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Es gab eine Menge Arbeitsgruppen, die sich aus den Mitarbeitern beider Unternehmen bildeten. Aus den Arbeitsgruppen sind Projekte geworden, die dann umgesetzt wurden. Anschließend hat man eine Organisationsstruktur gewählt. Zuerst hatte man die Entscheidung getroffen, den Verwaltungssitz an einen Standort zu legen. Das war der Standort der Firma y aufgrund der höheren Mitarbeiterzahl der Firma y. Die dort vorhandenen Strukturen hat man erweitert mit dem Hintergrund, die komplette Verwaltung, wie Buchhaltung, Marketing u.a. nach Dissen hinüberzuziehen. Unser Vertragsabwicklungssystem musste daher übernommen oder modifiziert werden. Die Mitarbeiter der Integrationsteams waren damit beschäftigt, Abläufe zu analysieren und Vorbereitungen für den Tag x zu treffen. Firma y hat schwerpunktmäßig ein Zentrallagergeschäft bzw. ein Volumengeschäft (mit 25% der Kunden, 75% des Absatzes) geführt. Das Geschäft FTS sieht wiederum ganz anders aus, weil wir wesentlich kleinere Outlets haben, die bedient werden mussten. Da wir selber ein Zentrallager- bzw. Großhandelspartnergeschäft (24 Großhandelspartner rufen Aufträge ab und melden diese uns) führen, kann dies von heute auf morgen nicht abgeschafft werden. Ansonsten können die Aufträge einbrechen. Nun gibt es die Möglichkeit, dass die Aufträge über ein System direkt von der Filiale abgegeben werden können. Das wäre eine Plattform, die für alle gleich wäre. Da dies bisher nicht der Fall ist, versuchen die Arbeitsgruppen zu analysieren, welche technischen Voraussetzungen geschaffen werden können und wann diese vorgenommen werden können, damit das Geschäft weiterläuft und keine Aufträge verloren gehen. Zusätzlich zu den Arbeitsgruppen waren auch Unternehmensberater im Hause, die alleine ein Jahr damit beschäftigt waren, übergeordnet die ganzen Prozesse zu analysieren. Die Unternehmen haben unterschiedliche Kulturen und Arbeitsweisen. Zwei Unternehmen können im selben Markt tätig sein und trotzdem können sie unterschiedliche Arbeitsweisen haben.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Das geht nur durch Analysevorgängen im Rahmen von Arbeitsgruppen. Die Mitarbeiter sind dort, wo es notwendig war, eingebunden worden, so dass

sie so ihr Wissen kommunizieren konnten. Die festen Arbeitsgruppen haben sich regelmäßig zusammengefunden und diskutiert.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Marketing und Vertrieb sind die Bereiche, die die Kunden an das Unternehmen binden. Die Veränderung würde ich daher erst im dritten Schritt machen, um ein Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen. Das kann ich nur, wenn ich Kontinuität zeige. Das heißt auch, dass man diese Dinge marketingtechnisch begleitet. Für den Vertrieb bedeutet das, dass man nicht nur den Vertrieb mit dem angestammten Sortiment und den angestammten Kunden, sondern auch mit dem Sortiment, das dazukommt erst mal so weiterlaufen lässt, weil viele Probleme auftreten können. Durch die Sortimentbereinigung ändert sich für den Kunden plötzlich wesentliches. Wenn in dieser Phase nicht auf den Kunden eingegangen wird, kann es sein, dass er zum Wettbewerber wechselt. Die Vorbereitung von Änderungen nimmt Zeit in Anspruch. Außerdem kommt die Frage auf, wie man mit Sortimenten die Kundenzufriedenheit steuern kann. Das Ziel ist, aus eins und eins eineinhalb zu machen. Das klappt in der Realität selten, weil der Kunde unvorhergesehen reagiert.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Erst einmal die Marktkundenanalyse. Von der vertriebstechnischen Seite her, muss auch darauf geachtet werden, dass Konditionen harmonisiert werden.

I: Weshalb sind Sie dieser Meinung?

G: Vor einer Fusion waren noch beide Sortimente vertreten. Schließen sich diese Unternehmen zu einem zusammen, werden aus zwei Sortimenten ein Gesamtsortiment. Im Handel zählt das Prinzip der besseren Konditionen. In Dissen hat man wesentlich bessere Konditionen gehabt, als bei Firma x. Diese Differenz zwischen den Konditionen musste bereinigt werden. Es war sehr wichtig, dass man von vornherein Analysen gemacht hat bzgl. der Schwerpunktartikel, Nettopreisvergleiche u.ä. Außerdem nahm man Artikel, die gleichlauteten, aus dem Sortiment heraus, um dem Wettbewerb in dieser Richtung zu vermeiden. Außerdem ist es wichtig, dass man bei der

Übernahme der Kunden sämtliches VKS Material bereitstellen muss, weil die Theken und Geschäfte alle umgerüstet werden müssen auf das neue Label. Im Falle der Feinkostsalate ist die Marke von Firma x geblieben. Das zog Umrüstungen mit sich und war ein erheblicher Kraftakt. Im Bereich der frischen Thekensalate ist die Marke Firma y völlig verschwunden, da Firma x Marktführer in diesem Bereich war.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Man muss analysieren, wo die Schwerpunkte liegen, und überprüfen, wo es Kunden gibt, die ein hohes Konditionsgefüge haben. Anschließend muss man sich von den Kunden, die über ein Konditionengefüge verfügen, das man nicht mehr tragen will, bewusst trennen.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Das sind so viele, dass man sie gar nicht alle in einer halben Stunde aufzählen kann. Das Schlimmste jedenfalls, was passieren kann, ist, wenn man das Gefühl für das Sortiment verliert, wenn die Logistik und das Konditionsgefüge nicht genügend abgestimmt werden und der Vertrieb eine einseitige Richtung fährt. Die Marketingstrategie muss auf das Sortiment ausgerichtet sein.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (5) Verkaufsaktivitäten
- (12) Angebotsabwicklung
- (14) Auftragsverwaltung
- (6) Vertriebslogistik
- (13) Service
- (15) Vertriebscontrolling
- (11) Marktforschung
- (3) Produktmanagement
- (1) Markenmanagement
- (2) Preismanagement
- (10) Werbung
- (9) Produktförderung
- (7) PR
- (4) Kundenmanagement
- (8) Interne Kommunikation
- (16) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Auf einer bestimmten Ebene treffen sich die Bereichsleiter. Diese gehen übergeordnete Dinge durch. Dann ergeben sich bestimmte abwicklungstechnische Dinge, die nochmals zu erarbeiten und zu eruieren sind. Die Schnittstellen ergeben sich dann automatisch.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Wir benutzen ein System, das sich Bipecs nennt. Firma x gehörte ursprünglich zu einem amerikanischen Konzern. Dieser hatte weltweit ein einheitliches System eingeführt. Bipecs hat seinen Schwerpunkt auf der Produktionssteuerung. Marketing und Vertrieb sind auf dieses System angewiesen, da sie aus dem System die Verkaufszahlen beziehen wie z.B. absatz-, umsatz- und artikelbezogene oder periodenbezogene Daten. Außerdem haben wir unsere Außenmitarbeiter mit Lap Tops ausgestattet, so dass der Vertrieb über ein eigenes Vertriebsinformationssystem verfügt.

Neben diesen Systemen gibt es auch ein Email System als Kommunikationssystem.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: Am Anfang ist das sicherlich ein Thema gewesen. Jedoch war es für die Akquisition kein entscheidungsrelevantes Thema. Es ist darüber verhandelt worden, weil Firma y ein eigenes System hatte, mit dem sie an Unilever gekoppelt waren. Daher mussten bestimmte Rahmenbedingungen mit Unilever abgeklärt werden. Da man das System ja auch nicht einfach abkoppeln konnte, musste erst einmal eine EDV Einführung für den Bereich Firma y stattfinden. Die IT Systeme waren aber nicht wesentlich für die Verhandlung bzgl. des Zusammenschlusses. Deshalb würde ich sagen, dass die Überprüfung der IT Systeme Teil der Bewertung des Unternehmens war.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Bipecs</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Vertriebssystem</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Email System</u>	①	②	③	④	⑤	

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Was die Integration von IT Systemen angeht, haben wir eine einheitliche Strategie verfolgt. Die Firma y hat Bipecs einführen müssen. Wir hatten den Vorteil, dass Firma y von dem Know How der Firma x Mitarbeitern profitieren konnte. Firma y hatte aufgrund der Eurothematik zusätzlich Ausbaumöglichkeiten erhalten. Somit war es notwendig, bestimmte Systeme einzuführen oder anzupassen. Als die Basis für die Firma y geschaffen war, haben wir das Firma x System aufgrund der Euroumstellung angeglichen.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Es ist das Problem aufgetreten, dass bestimmte Kunden nicht übernommen wurden.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	⑥
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	⑤	⑥
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	⑤	⑥
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	⑤	⑥
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	④	⑤	⑥
Systemkompatibilität	①	②	③	④	⑤	⑥
Hardwarekompatibilität	①	②	③	④	⑤	⑥
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	③	④	⑤	⑥
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	④	⑤	⑥
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	②	③	④	⑤	⑥

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Wir haben bei den Kunden Befragungen durchgeführt und Fragen zur Außendienstbetreuung und Logistikbetreuung gestellt. Das haben wir relativ schnell gemacht. Außerdem kontrollierten wir unsere Umsatzzahl täglich.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Erweiterung des Kundenstammes</u>	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Bereinigung des Portofolios</u>	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Synergienutzung</u>	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Geplant waren ein halbes Jahr für die Zusammenlegung des gesamten Sortiments und ein halbes Jahr für die Kundenübernahme. In einem dritten Schritt wird nun die Logistik zusammengelegt. Tatsächlich haben wir ungefähr zwei Jahre gebraucht.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④ X	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④ X	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤ X
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④ X	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤ X
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤ X
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤ X
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④ X	⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	①	②	③	④ X	⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	①	②	③	④ X	⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	①	②	③ X	④	⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	①	②	③	④ X	⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	①	②	③ X	④	⑤
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	①	②	③	④ X	⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden sie besser machen?

G: Man sollte darauf drängen, dass realistische Zeitpläne gemacht werden. Zum anderen ist eine klare Produktstrategie von Nöten, die den Kunden auf die Veränderungen vorbereiten. Überhaupt würde ich die Kommunikation nach außen und nach innen verbessern.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 3 with Mr Bischof (Henkell & Söhnlein)

Interview 3 mit Herrn Bischof

Zur Person:

Herr Bischof ist der Marketingverantwortliche der Firma xy. Seit 32 Jahren ist er im Unternehmen. Während der Post Merger Integration war er an der Marketingintegration beteiligt.

Zum Unternehmen:

Das Unternehmen x war ursprünglich ein eigenständiges Unternehmen, das das Unternehmen y im Jahre 1987 aufkaufte. 1997 schließlich übernahm die Firma xy die Firma z Sektkellerei. Heute ist Firma xy Marktführer im Sektmarkt.

Das Unternehmen hat zwei Geschäftsbereiche, einen Sprecher der Geschäftsführung, bei dem Marketing angehängt ist, und ein Mitglied der Geschäftsführung, der den Verkauf macht und den Vertrieb eigenständig führt. Somit ist Marketing gegenüber dem Vertrieb nicht weisungsbefugt. Marketing umfasst strategische Aktivitäten, insbesondere Markenführung, Markenhierarchie etc.

Zur Pre Merger Phase

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	①	②	③	④	⑤	⑥
Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	①	②	③	④	⑤	⑥

Interviewer (I): Was für Ziele wurden mit der Integration von Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächsteilnehmer (G): Ein Ziel war, eine Produkthierarchie herzustellen. Dabei war es wichtig, das Segment der Konsummarken zu sortieren. Hierfür gab es eine klare Produkthierarchie. Im Konsummarkenbereich ist ganz oben Carstens SC, in der Mitte S. Brillant und unten Rüttgers Club angesiedelt. Im Standardsegment hatten wir nur die Marke H. Trocken und im Luxussegment den Fürst von Metternich. Alle anderen Produkte wurden zugeordnet, spielten strategisch jedoch keine wesentliche Rolle. Das zweite strategische Feld war der Spirituosenbereich, der aber bei der Fusion der Firmen x und y keine Rolle spielte, weil Firma x keine Spirituosen führte.

Innerhalb der Organisation bestanden die Ziele darin, den Vertrieb nach der Kundenstruktur einzustellen. Das ist bei uns zu 85% LEH, 15 % Gastronomie. Deshalb haben wir zur Zeit eine Gastronomietruppe. Den LEH Bereich haben wir verstärkt, weil der Umsatz entsprechend gewachsen ist. Anschließend haben wir auch eine eigene Gastronomietruppe für die Trend Gastronomie eingerichtet, nachdem Red Bull eine große Bedeutung bei uns im Vertrieb erlangt hatte. In der Vertriebsstrategie war es wesentlich, die einzelnen Vertriebskanäle entsprechend mit Außendienstorganisationen zu bedienen. Die Zusammenführung der Menschen war im übrigen ein wichtiger Punkt. Die Firma xy waren immer die größten Konkurrenten. Plötzlich sollten die Vertriebsmannschaften die Produkte des ehemaligen Rivalen verkaufen. Die Außendienstorganisation war daher einer der schwierigen Punkte, wobei die Zusammenführung ganz gut funktionierte.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Unser Unternehmen hat im allgemeinen eine Dreijahresplanung. Wenn man nun wie Firma y eine Mittelfristplanung hat, dann muss man ein Unternehmen zum Leitunternehmen machen. Hinzu kommt, dass man die Struktur des anderen Unternehmens auf die Mittelfristplanung einrichten muss. Zudem muss man die Ertragssituation neu definieren. Was will ich eigentlich mit dem neuen Unternehmen verdienen? Wenn man das dann mal durchrechnet und die Synergieeffekte untersucht, dann hat man relativ schnell auch eine vernünftige Strategie für das neugeschaffene Unternehmen. Ein Vorteil war, dass die Produkte sehr ähnlich sind und wir deshalb das Unternehmen nicht neu erfinden mussten.

I: Wie hat sich die Strategie geändert?

G: Die Strategie ist erweitert worden. Es gab nur das Kernfeld Sekt bei Firma x. Bei Firma y gab es zwei Kernfelder, Sekt und Spirituosen. Somit hat man bestimmte strategische Schwergewichte in den Feldern.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Im Grunde machen die Bereichsleiter eine Ist-Analyse. Die quantitative Marktforschung z.B. von der Firma xy haben wir zusammengelegt, nachdem wir analysiert haben, welche Institute was machen und welche Institute den

besseren Eindruck machen. Gleiches gilt natürlich für die Werbeagenturen. Wir haben nicht eine Werbeagentur verloren, während der Integration. D.h. wenn man Prozesse zusammenlegt, muss man versuchen die Potenziale der Kontinuität zu nutzen. Gerade in der Phase der Integration darf man das Unternehmen so wenig wie möglich verunsichern.

I: Welche Rolle hat denn das Ziel der Kostenersparnis gespielt?

G: Sie heben die Synergien tendenziell eher im Verwaltungsbereich und im Einkaufsbereich und nicht so sehr im Marketingbereich. Das liegt daran, dass man sich im Marketing fragen muss, ob man ein Dachmarkenkonzept führen möchte oder ein Monomarkenkonzept. Wir haben uns für eine Monomarkenstrategie entschieden. Nach außen hin sind wir in der Kommunikation ggü. dem Kunden nie als die Firma xy aufgetreten.

I: Sie haben vorhin von einem Leitunternehmen gesprochen. Heißt das denn auch, dass Sie die Prozesse von diesem Leitunternehmen übernommen haben?

G: Ja. Wir haben beide Unternehmen als erfolgreich angesehen. Dann haben wir uns die einzelnen Prozesse angeschaut und haben analysiert, welcher Prozess besser ist. Anschließend haben wir aus dem Unternehmen mit den besseren Prozessabläufen die Prozesse übernommen. Die Produktion haben wir so gelassen wie sie waren. Nur die Leitung der Unternehmen ist in eine Hand gegangen. Während dieses Vorgangs haben wir versucht, den Kunden möglichst nicht zu verunsichern. Wir haben auch keine PR dahingehend betrieben.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Da die Mitarbeiter im Unternehmen blieben, gab es nicht viel zu bewältigen. Die Mitarbeiter haben ihre Arbeit weitergemacht und versucht die neue Marke zu begreifen. Es ist schon ein Denkprozess, wenn man auf einmal, eine neue Marke übernimmt, da diese Marke eine historische Marke ist. Zum Beispiel ist die Marke Metternich mit viel Image verbunden, da wir für die Marke sehr viele Events veranstaltet haben.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: In Bereichen wie Einkauf oder Logistik muss man erst mal versuchen, Kostenersparnisse zu verwirklichen. Wie bekomme ich durch die

Zusammenlegung des Zentrallagers und der Speditionen die Synergien gehoben? Im Marketing muss man sich Zeit nehmen, denn das ist die sensible Nahtstelle nach außen. Wenn man im Marketing und Vertrieb auch die Öffentlichkeitsarbeit hinzunimmt, muss man erst mal versuchen, Ruhe zu bewahren. Das heißt wir haben ganz langsam die Außennetze zusammengelegt. Bescheiden, kompetent und freundlich.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Die Festlegung der Produkthierarchie, der Preishierarchie und der Kommunikationsstrategie. Als wir Firma z übernommen haben, mussten wir den Preis um eine DM erhöhen. Damit ging ein Mengenverlust einher. Das muss man planen und das Unternehmen dementsprechend darauf einstellen. Zudem muss man auch die Kostenseite im Griff haben.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Man sollte nach Möglichkeit darauf aufpassen, dass die besten Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Der Erfolg ist abhängig vom Faktor Mensch. In der Phase benötigt man Routiniers und Zeit.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Eigentlich nur menschliche Probleme. Die Prozessproblematiken haben wir ganz gut in den Griff bekommen. Das Problem ist, darauf zu achten, dass alle am gleichen Strang ziehen. In dem Moment, wo Mitarbeiter versuchen, an alten Abläufen festzuhalten, muss man Einzelgespräche führen. Das ist die Aufgabe der Unternehmensführung.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (10) Verkaufsaktivitäten
- (11) Angebotsabwicklung
- (12) Auftragsverwaltung
- (13) Vertriebslogistik
- (14) Service
- (15) Vertriebscontrolling
- (8) Marktforschung
- (7) Produktmanagement

- (1) Markenmanagement
- (2) Preismanagement
- (4) Werbung
- (5) Produktförderung
- (3) PR
- (6) Kundenmanagement
- (9) Interne Kommunikation
- (16) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Die Kommunikation ist wichtig, um die Schnittstellen mitzuteilen. Die einzelnen Arbeitskreisleiter haben sich zudem ein Team zusammengestellt mit den Mitarbeitern, die in den jeweiligen Prozessen eine Rolle spielen. Man muss nur aufpassen, dass sich diese Arbeitskreise aufgrund des Selbstzwecks nicht solange halten, bis sie völlig überflüssig sind. Deshalb ist es nötig, ganz klare Ziele und Zeitpläne vorzugeben.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Wir haben ein Lotus Notes System als Kommunikationsplattform. Außerdem haben wir Produktkataloge, ein Intranet und eine mobile Datenerfassung.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: Nach der Fusion also während der Post Merger Phase. Da hat sich der EDV Chef vier Wochen nur um die Konsolidierung der Systeme gekümmert und hat sich anschließend Programmierer gesucht. Das haben die relativ schnell im Griff gehabt.

I: Wie sind Sie bei der Integration der IT vorgegangen?

G: Eine Unternehmensfusion mit gleichzeitiger EDV Umstellung halte ich für sehr schwierig. Bei uns wurden die vorhandenen Daten auf das Söhnlein System eingestellt. Das galt nicht nur für Marketing und Vertrieb sondern für das Gesamtunternehmen.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Mobile Datenerfassung</u>	0	①	②	③	④	⑤
<u>Intranet</u>	0	①	②	③	④	⑤
<u>Lotus Notes</u>	0	①	②	③	④	⑤
<u>ECR</u>	0	①	②	③	④	⑤

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	3	④	⑤	
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	4	⑤	
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	5	
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	3	④	⑤	
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	3	④	⑤	
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	5	
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	4	⑤	
Systemkompatibilität	①	②	3	④	⑤	
Hardwarekompatibilität	①	2	③	④	⑤	

Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität
in der Due Diligence Phase

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Übertragung der Verantwortung für die IT
Integration auf das Top Management

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Laufende Kontrolle der Implementierung

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja, innerhalb der einzelnen Blöcke. Wichtig ist, dass die Rechnungsstelle funktioniert, damit man das Geld für die Ware bekommt. Für solche Sachen gibt es enge Zeitrahmen.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Zum Beispiel die Erreichung der Absatzpläne. Das Unternehmen ist auf die Planung hin ausgerichtet. Deshalb muss man gerade in solchen Phasen darauf achten, dass die Absatzpläne perfekt sind und erreicht werden. Für diesen Zweck gibt es Anreizsysteme und Kontrollsysteme.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

überhaupt nicht zufriedenstellend weitgehend nicht zufriedenstellend eher nicht zufriedenstellend eher größtenteils zufriedenstellend voll und ganz zufriedenstellend

Vertriebsorganisation nach Kundenstruktur

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Herstellen einer Produkthierarchie

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Kommunikation nach innen und außen

①—①—②—③—④—~~⑤~~

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Ein Jahr. Damit lagen wir in der Zeit.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig

Klar definierter Integrationsansatz

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Frühzeitige Benennung von Führungskräften

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Know How Transfer

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Klare und schnelle Entscheidung während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Professionelles Change Management

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—~~③~~—④—⑤

I: Wenn Sie die Fusion wiederholen könnten, was würden sie besser machen?

G: Wir sind der Meinung, dass wir die Integration xy erfolgreich abgeschlossen haben. Vielleicht hätten wir mehr Kosten sparen können, wenn wir die Fusion nicht so menschlich gestaltet hätten. Ich persönlich bin aber der Meinung, dass die menschliche Komponente weit vorne stehen muss. Ansonsten leidet darunter die Unternehmenskultur. Zwar wäre es möglich gewesen, nicht nur mehr Kosten zu sparen, sondern auch schneller die Integration zu vollenden. Dies würde ich aber nicht empfehlen. Das hängt aber davon ab, wie erfolgreich die Unternehmen sind. Wenn man zwei Unternehmen fusioniert, die beide Gewinn machen, dann hat man eine andere Plattform, als wenn ein Unternehmen rote Zahlen schreibt. Da muss man ganz andere Kostenmaßnahmen treffen.

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 4 with Mr Coester (ICI)

Interview 4 mit Herrn Coester

Zur Person:

Herr Coester war 12 Jahre bei der Firma x tätig und hatte zuletzt die Position des Marketing Directors inne. Während der Post Merger Integration bestand seine Aufgabe in der strategische Planung, der Positionierung des Unternehmens am Markt und der Integration der Marken.

Zum Unternehmen:

Firma x ist in der Farben- und Lackindustrie tätig. Im Jahre 1998 gingen die Firma x mit der Firma y im Rahmen einer horizontalen Fusion zusammen.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	①	②	③	X	⑤

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	①	②	③	④	X

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Die Unternehmen betrieben vor der Fusionen eine Monomarkenstrategie. Ziel war es die Monomarkenstrategie aufzugeben und eine Multimarkenstrategie aufzubauen. Zudem wollten wir uns weiterentwickeln und in den Geschäftsfeldern die Kompetenz weiter ausbauen. Drittens strebten wir ein größeres Gewicht im Markt an.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor? Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Wir haben zunächst eine Marketing- und Vertriebsstrategie formuliert. Firma y war in einem Geschäftsfeld tätig, das komplementär zu dem von Firma x war. Einerseits gab es Überlappungen der einzelnen Kundenbereiche, andererseits ergänzten sich die Kunden. Einzelne Unternehmen hatten Stärken in Segmenten, wo die anderen Unternehmen wiederum Schwächen hatten. Daher war man in der Lage, die gesamte Markenabdeckung zu erhöhen. Von der Marketingseite her wollten wir die Monomarken- durch

eine Multimarkenstrategie ersetzen. Zudem betraf die Fusion nicht nur die Marken, sondern auch die Marktleistung. Ziel war es eine möglichst umfangreiche Problemlösung für die Händler anzubieten. Damit wurde das neugestaltete Unternehmen absoluter Marketing- und Kompetenzleader im Baumarktbereich.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Wir haben die Ablauforganisation der einzelnen Unternehmen analysiert und eine Stärken-Schwächen-Analyse gemacht. Anschließend haben wir versucht, die Stärken miteinander zu kombinieren, so dass die Stärken der einzelnen Unternehmen nicht verloren gingen. Desweiteren wurde darauf geachtet, die Vorteile von Kleinunternehmen wie z.B. Flexibilität und Marktnähe nicht zu verlieren und sich trotzdem auch die Stärken eines Großunternehmens wie z.B. eine großzügigere Preispolitik zu Nutzen zu machen.

I: Wie haben Sie den Know How Transfer bewerkstelligt?

G: Wir haben die Know How Träger sehr intensiv in die neue Organisation miteingebunden. In einer sehr frühen Phase der Integration ist eine Bewertung der Leistungsträger und die Einschätzung vorgenommen worden, inwieweit die Leistungsträger bereit sind die Veränderungen mitzutragen und zu forcieren. Anschließend haben wir anhand festgelegter Profile selektiert. Wer dem Profil nicht entsprochen hat, wurde entlassen. Dies trug dazu bei, dass die Unsicherheit der Mitarbeiter in einer sehr frühen Phase nachließ. Alle, die in dieser Phase im Unternehmen blieben, konnten sicher sein, dass sie dort auch weiterhin bleiben würden.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Aufgrund der Marktorientierung der Prozesse ist es nötig, die Auswirkungen der Unternehmensveränderungen auf den Markt zu berücksichtigen. Unter subjektiven Gesichtspunkten ist es ferner wichtig zu untersuchen, wie die Veränderungen von den Marktteilnehmern eingeschätzt wird.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

- G: Beim Vertrieb ist die Vertriebssteuerung, -planung und die -bonifizierung wichtig. Desweiteren sind Abstimmungsprozesse im Unternehmen von Bedeutung sowie die Frage, welche Freiheiten die Mitarbeiter haben. Im Marketingbereich sind es im wesentlichen die Planungs- und Innovationsprozesse. Firma x war sehr innovativ und Firma y eher nicht. Daher haben wir die Prozesse geändert und die Innovationszyklen drastisch verkürzt.
- I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?
- G: Die Zusammenführung muss gut geplant und durchdacht sein. Zudem gelten die Erfolgsfaktoren, die bei allen strategischen Umsetzungen zutreffen. Zum einen muss man sicherstellen, dass die Situation richtig verstanden wurde. Dann muss man die richtige Handlungsoption auswählen, was eine vollständige Bewertung der Handlungsoptionen voraussetzt. Zum anderen muss man die Leistungsträger und die Meinungsbildner im Unternehmen überzeugen, um die Hindernisse bei den Mitarbeitern schnell zu überwinden.
- I: Was können denn für Probleme bei der Konsolidierung der genannten Prozesse auftreten?
- G: Im wesentlichen können Identifikationsprobleme auftreten. Viele Mitarbeiter haben sich eher den alten Marken zugehörig gefühlt als den neuen Marken. Dies macht sich besonders negativ bemerkbar, wenn die Vertriebsmannschaften vermischt und die Bezirke neu definiert werden. Die Mitarbeiter müssen die gleichen Marken mit demselben Nachdruck vertreten. Einzelne konnten sich mit der neuen Konstellation nicht identifizieren und haben sich anders orientiert.
- I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.
- Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.
- (2) Verkaufsaktivitäten
 - (15) Angebotsabwicklung
 - (16) Auftragsverwaltung
 - (7) Vertriebslogistik
 - (3) Service
 - (8) Vertriebscontrolling
 - (9) Marktforschung

- (10) Produktmanagement
- (1) Markenmanagement
- (4) Preismanagement
- (12) Werbung
- (13) Produktförderung
- (14) PR
- (5) Kundenmanagement
- (6) Interne Kommunikation
- (11) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Angebotsabwicklung	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Auftragsverwaltung	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Vertriebslogistik	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Service	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Vertriebscontrolling	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Marktforschung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Produktmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Markenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Preismanagement	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Werbung	①	②	③	④	⑤ X	⑥	
Produktförderung	①	②	③	④	⑤ X	⑥	
PR	①	②	③	④	⑤ X	⑥	
Kundenmanagement	①	②	③ X	④	⑤	⑥	
Interne Kommunikation	①	②	③	④	⑤	⑥	
Marketing Controlling	①	②	③ X	④	⑤	⑥	

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: In Teambuilding Seminaren konnten sich die Mitarbeiter kennenlernen. Die Schnittstellen funktionieren nur so gut wie die Menschen, die diese Schnittstellen besetzen. Auf der anderen Seite haben wir uns sehr intensiv in Meetings abgestimmt.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Wir hatten ein SAP ähnliches System, das die gesamten Abläufe steuerte wie z.B. die Auftragsabwicklung, Rechnungserstellung u.ä..

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität überprüft?

G: In der Post Merger Phase.

I: Welche Rolle spielte das SAP ähnliche System?

G: Eine eher unwichtige.

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Zum Jahreswechsel wurden die IT Systeme bei uns umgerüstet. Dabei wurde das System von Firma x übernommen und alle anderen Systeme auf das Leitsystem umgestellt. Diese Strategie wurde für das Gesamtunternehmen herangezogen.

I: Was traten für Probleme bei der IT Konsolidierung auf?

G: Es sind gar keine Probleme aufgetreten.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?

G: Mir fallen keine weiteren Erfolgsfaktoren momentan ein.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Wir haben intensiv das Thema Cross Selling gemessen. Dadurch, dass die Geschäftsfelder komplementär waren, haben wir die Durchdringung des Kunden mit dem Gesamtsortiment in den Vertriebskanälen, wo nur eines der ursprünglichen Sortimente angeboten wurde, analysiert. Dafür haben wir eine detaillierte Zielsetzung gefunden und diese zeitnah nachverfolgt. Zudem gibt es Effizienzziele, die vorgeben, was zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollte und wie viel Kosten eingespart werden sollten. Zum Beispiel war eine Kennzahl das Verhältnis von Vertriebskosten zum Umsatz bzw. von Marketingkosten zum Umsatz.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

überhaupt nicht zufriedenstellend weitgehend nicht zufriedenstellend eher nicht zufriedenstellend eher zufriedenstellend größtenteils zufriedenstellend voll und ganz zufriedenstellend

Multimarkenstrategie ①—①—②—③—④—~~⑤~~

Marktdurchdringung ①—①—②—③—~~④~~—⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Geplant waren 2-3 Jahre. Tatsächlich haben wir 2 Jahre gebraucht.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig

Klar definierter Integrationsansatz	①—①—②—③—④— ⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①—①—②—③— ④ —⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①—①—②—③— ④ —⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①—①—②— ③ —④—⑤
Know How Transfer	①—①—②— ③ —④—⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①—①—②—③—④— ⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①—①—②— ③ —④—⑤
Professionelles Change Management	①—①—②—③—④— ⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①—①—②—③— ④ —⑤

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—~~③~~—④—⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Im Bereich der Personalentscheidung sollte man ein bisschen konsequenter vorgehen und versuchen die Planung klarer zu kommunizieren. Im nachhinein würde ich mich außerdem etwas mehr auf die Soft Factors fokussieren, um ein Vertrauen auf breiter Basis intensiver sicherzustellen. Denn angesichts der unklaren Situation während der Integrationsphase misstrauen die Mitarbeiter dem Management in hohem Maße.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 5 with Mr David (ICI)

Interview 5 mit Herrn David

Zur Person:

Zum Zeitpunkt der Akquisition war Herr David noch Marketing Manager bei Dulux. Anschließend übernahm er die Position des Customer Relationship Manager. Der Aufgabenbereich umfasste PR, Neue Medien, die Kommunikation mit dem Endverbraucher sowie die gesamte Anwendungstechnik. Bei ICI Lacke Farben war er von 1996 bis Ende 2001 tätig. Während der Integration war er in verschiedensten Projekten einbezogen. Im Rahmen dieser Projekte beschäftigte er sich mit der Integration der Marketingarbeit.

Zum Unternehmen:

ICI ist in der Farben- und Lackindustrie tätig. Im Jahre 1998 gingen die ICI Farben und Lacke mit der Molto im Rahmen einer horizontalen Fusion zusammen. Die gesamte Integration lief in mehreren Schritten ab. Schritt eins war Marketing zusammenzufassen, Schritt zwei war die Zusammenlegung des Vertriebes, wobei einerseits der Do-it-yourself Vertrieb (ehemals Dulux und Molto Hammerite) zusammengelegt wurde. Dort waren entsprechende Schulungen nötig. Andererseits wurde der Do-it-yourself Bereich aus dem Holzschutz mit dem Dulux und Hammerite Außendienst zusammengelegt. Unter Do-it-yourself Vertrieben versteht man die Außendienstmitarbeiter, die ausschließlich die Fach- und Baumärkte besuchen, die ihr Sortiment direkt an den Endverbraucher weitergeben.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥
	①	②	③	④	⑤	⑥

Notiz: Die Auswahl der Marken war eine wichtige Entscheidung.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥
	①	②	③	④	⑤	⑥

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Ziel Nummer eins war die Stärke der Marken, die vorhanden waren wie z.B. Dulux, Hammerite, Molto, Xyladecor, Consolan

verstärkt zu nutzen und auszubauen sowie im Markt Synergien herzustellen. Zweitens haben wir intern in der gesamten Verkaufsabwicklung, also Logistik und Administration, Synergien hergestellt, die uns eine bessere Kostenstruktur ermöglichen.

I: Wie sehen denn Synergien im Marketing und Vertrieb aus?

G: Man hat 4-5 verschiedene Marken mit entsprechenden Marketingteams. gewisse Marketingtätigkeiten wie z.B. PR, Neue Medien oder die Anzeigenschaltung werden von jedem Team selber gemacht. Das sind alles übergreifende Funktionen, die dort als Synergien genutzt werden können. Man verhandelt mit einem größeren Volumen nur einmal statt 4-5 mal. Hier und da gibt es auch Synergien im Agenturbereich.

I: Was halten Sie denn von Synergien im Markenmanagement?

G: Es gibt grundlegende Werte einer Marke, die im Unternehmen gleich sind wie z.B. eine Umweltfreundlichkeit, die sich als Grundwert einer Marke über alle Marken hindurchzieht. Diese wird zentral gemanaged. Ansonsten sollten die Marken so eigenständig wie möglich bleiben, weil darin der eigentliche Wert einer Marke liegt. Die Verantwortlichkeit im Markenmanagement blieb überwiegend bei den Markenmanagern, die bereits vor der Fusion im Unternehmen mit dem Markenmanagement der unterschiedlichen Marken betraut waren. Zwar gab es aufgrund des Standortwechsels eine Personalfluktuations, aber grundsätzlich sind die Markenmanager beibehalten worden.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Ziel Nummer eins war die Integration nicht zu Lasten des Marktes zu machen. Man kann auf zwei unterschiedliche Weisen an die Sache herangehen: Zum einen, indem man sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigt, und man deshalb die Kunden aus dem Auge verliert, zum anderen, indem man den Fokus auf den Markt legt und alles andere nachordnet. Unser oberstes Ziel war die Integration ohne Qualitätsverlust auf dem Markt zu schaffen. Das betraf alle Funktionen. Begonnen wurde im Marketing. Dort wurden Dinge so weit wie möglich harmonisiert. Im zweiten Schritt haben wir den Vertrieb zusammengelegt, um Redundanzen zu vermeiden. Vor der organisatorischen Zusammenlegung haben wir unsere

Mitarbeiter im Außendienst geschult, was sehr wichtig war, weil wir Spezialisten als Außendienstmitarbeiter hatten. Im Vertrieb wurde darauf geachtet möglichst wenig Personal zu entlassen. Wir haben stattdessen Wert daraufgelegt, dass wir die Stärke insgesamt erhalten und die Bezirke neu strukturieren, um mehr Zeit mit dem Kunden aufzubringen. Es wurden Bezirke verkleinert bzw. neu generiert, so dass die unnötig langen Fahrten reduziert wurden. Ein Außendienstmitarbeiter muss pro Tag recht weite Strecken zurücklegen. Wenn man den Bereich halbiert, kann man die Anzahl der Kunden auf 6-7 hochfahren, d.h. er kann effektiver arbeiten, ohne die Kundensuche zu verkürzen. Er ist in der Lage, mehr Zeit beim Handel selber zu verbringen und intensiver zu verhandeln bzw. alle Arbeiten vor Ort zu verrichten. Vorweg lief eine Schulungsmaßnahme, d.h. die Mitarbeiter wurden auf das neue Unternehmen, die neuen Abläufe, das Produktprogramm, die strategische Ausrichtung der Marken u.ä. geschult.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Die ist neu formuliert worden. Die Strategie ist sehr stark auf die Marke fokussiert. In dem Bereich, wo wir nun nicht mehr nur Anbieter von Farben und Lacken waren sondern zusätzlich von Vorbehandlungsprodukten, haben wir die Strategie angepasst. Durch die Sortimentserweiterung ändert sich auch die Markenstrategie. Man versucht, gewisse Dinge aus Kundensicht zu harmonisieren. Ein Beispiel: Wenn man eine Renovierung vornimmt, fängt man an, die Nagellöcher zu putzen. Dafür diente das ursprüngliche Molto Programm. Anschließend tapeziert man die Wände und braucht dafür einen Kleister. Wir sind also von den Anforderungen des Kunden ausgegangen und haben in der ganzen Kommunikation Synergien gebildet, was auch zu Cross Selling Effekten führte. Insofern wurden die Marketing- und Vertriebsstrategie an das neue Sortiment angepasst.

I: Gab es Marketing- und Vertriebsprozesse, die man zusammenlegen konnte?

G: Innerhalb der Marken gab es vereinzelte Doppelungen im Produktbereich. Beispielsweise hatte das Dulux Sortiment und das Consolan Sortiment einen Teil Holzveredelungsprodukte gehabt. Hier sind wir so vorgegangen, dass wir zunächst geklärt haben, welches Sortiment stärker ist und haben

dort entsprechend konsolidiert. In diesem Fall haben wir uns für Consolan entschieden. Das Dulux Sortiment wurde eingestellt.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Die übergreifenden Marketingprozesse sind sehr schnell harmonisiert worden. Wir haben z.B. eine PR Strategie für alle Marken hergeleitet und haben nur die Schwerpunkte pro Marken definiert. Die Vorgehensweise, wie z.B. welche Medien auf welche Weise mit welchen Inhalten angegangen werden, war für alle Marken identisch.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Bei Marketing hat jede Marketingabteilung andere Vorgehensweisen. Das fängt in der Planung an. Bereits bei den Marketingplänen gibt es extreme Unterschiede. Diese müssen harmonisiert werden. Die Kommunikation der Marketingabteilung in Richtung interne Organisation muss möglichst harmonisiert werden. Es macht keinen Sinn, wenn unterschiedliche Formate demselben Empfänger kommuniziert werden, weil dieser aufgrund der zwei unterschiedlichen Strukturen die Inhalte kaum verstehen kann. Die gesamten Informationsstrukturen mussten harmonisiert werden. Auf internationaler Ebene wurden Kategorien aufgebaut, die sich anhand der Produkte orientierten. Es gab eine Holzschutz Kategorie, eine Kategorie Farben, eine Kategorie Vorbehandlung etc. Auch in Forschung und Entwicklung wurden die verschiedenen Entwicklungsabteilungen nach Kategorien zusammengelegt. Die Holzschutzkompetenz von Dulux wurde mit der Holzschutzkompetenz von Consolan zusammengelegt, damit die Kräfte konzentriert wurden.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Die Kommunikation intern wie extern ist am wichtigsten. Wenn ein Key Accounter zu den großen Handelsketten geht, dann muss er eine einheitliche Informationsstruktur haben, um den Kunden nicht zu verwirren. Ein Vertriebsmann muss alle Marken beim Kunden vermitteln. Die Art und Weise der Kommunikation Richtung Kunde muss harmonisiert werden, so

dass klar ist welchen Kunden wir ansprechen. Die Ansprache sollte nicht unterschiedlich sein.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: In diesem Fall waren es drei unterschiedliche Firmen. Man kann nicht mit drei unterschiedlichen Preissystemen an den Kunden herantreten. Das heißt, man muss Schritt für Schritt diese Dinge anpassen, was teilweise ein schwieriger und teurer Prozess war. Der Kunde möchte natürlich die besten Konditionen und diese für alle. Dort wurde eine komplette Arbeitsgruppe aufgebaut, die die Preisstruktur harmonisierte. Das ging Schritt für Schritt, weil man nicht den Vertrieb ohne eine einheitliche Preisstruktur zusammenlegen kann. Im PR Bereich als Beispiel musste auch eine einheitliche Vorgehensweise getroffen werden. Die Bearbeitung von Reklamationen und Anfragen mussten harmonisiert werden. Die Kommunikation Richtung Endberater muss gleich sein. Wenn bei einer Marke eine Hotline vorhanden war, konnte man diese bei der anderen Marke nicht leugnen. In vielen Fällen, in denen wir uns über gleiche Kundengruppen unterhalten haben, ist die Marktforschung zusammengelegt worden.

I: Was können denn für Probleme bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Eine Menge. Das Problem ist, dass wir 3 Unternehmen mit deren Mitarbeitern zusammenlegten. Alle Vorgehensweisen waren anders. Es bestanden alte Verträge mit Kunden, Agenturen und Marktforschungsinstituten. Dies musste Stück für Stück harmonisiert werden. Hinzu kommt, dass die Integration zusätzliche Ressourcen bindet. Es müssen Schwerpunkte gelegt werden, um nicht das Geschäft und den Kunden durch die Integration zu vernachlässigen. Es musste zudem ein Zeitplan erarbeitet werden, um die Integration sauber abzuwickeln. Kunden, bestehende Preise und bestehende Verträge mussten angepasst werden. Das war recht kritisch, weil damit auch viel Geld auf dem Spiel steht.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess. Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem

wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (5) Verkaufsaktivitäten
- (6) Angebotsabwicklung
- (7) Auftragsverwaltung
- (8) Vertriebslogistik
- (9) Service
- (16) Vertriebscontrolling
- (10) Marktforschung
- (11) Produktmanagement
- (1) Markenmanagement
- (2) Preismanagement
- (12) Werbung
- (13) Produktförderung
- (14) PR
- (3) Kundenmanagement
- (4) Interne Kommunikation
- (15) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Markenmanagement	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	1	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	3	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	6

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Im Bereich Marketing haben wir zum Zeitpunkt der Fusion mit den normalen Office Anwendungen bzw. Corell Draw Anwendungen u.ä. gearbeitet. Dann gab es Regaloptimierungsprogramme und SpaceMan. Zudem hatten wir elektronische Produktkataloge und Bipecs als IT Plattform. Darauf aufbauend gab es ExcexU, womit wir auf Produkt- und Kundenbasis Auswertungen machen und das gesamte Controlling im Hintergrund abwickeln können. Als Kommunikationsplattform hatten wir Lotus Notes.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: Nach der Fusion, weil die einzelnen Prozesse erst durchleuchtet werden und erst festgelegt werden mussten, um dann anschließend die IT gängig zu machen.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Bipecs</u>	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Lotus Notes</u>	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Regaloptimierungssystem</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Elektronische Produktkataloge</u>	①	②	③	④	⑤	

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Es gab Vorgaben aus dem Konzern heraus. Das heißt, es war ein Rahmen vorgegeben. Die Frage, welche Systeme besser sind, hat sich zu Anfang gar nicht gestellt. In dem Fall wurde leider das Konzernsystem als Basis genommen. Dann muss man die Datenqualität und –verfügbarkeit prüfen. Wie können die Daten transferiert werden? Welche Sachen müssen angefangen von der Produktnummer, bis hin zu Finanzdaten angepasst werden? Man ist zuerst in die Prozesse und in die Datenstrukturen hineingegangen und hat dann Stück für Stück eine Überführung gemacht.

I: Was können für Probleme auftreten?

G: Besonders treten Probleme im Bereich Logistik und Controlling auf. Ehe die Logistik so harmonisiert war, dass Dulux genauso verstanden werden konnte, wie ein Produkt der Marke Molto, verging viel Zeit. Es sind einige Fehllieferungen aufgetreten und Falschberechnungen durchgeführt worden, weil in den einzelnen IT Systemen unterschiedliche Rabattstrukturen

abgebildet worden sind, die Probleme bei der Vereinheitlichung bereiteten.

Außerdem traten Lieferengpässe aufgrund von IT Problemen auf.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	⑥
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	⑤	⑥
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	⑤	⑥
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	⑤	⑥
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	④	⑤	⑥
Systemkompatibilität	①	②	③	④	⑤	⑥
Hardwarekompatibilität	①	②	③	④	⑤	⑥
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	③	④	⑤	⑥
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	④	⑤	⑥
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	②	③	④	⑤	⑥

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja. Die war relativ einfach, weil sie auf Umsatz und Profit aufbaute. Man merkt sofort, wenn der Umsatz einbricht. In dem Moment hat man beim Kunden was falsch gemacht. Dann muss man ins Detail gehen, um zu analysieren, was falsch war. Der zweite Teil sind die Kosten, die klar definiert wurden und ständig kontrolliert werden müssen. Zudem war für uns auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die anhand der Personalfluktuationsrate messbar ist, wichtig. Die Gesamtheit der Mitarbeiter ist wichtig für die Erfolgskontrolle, weil mehrere Unternehmenskulturen zusammengelegt werden. Letztendlich muss daraus eine neue Unternehmensstruktur entstehen. Im neuen Unternehmen gab es fast keinen, der dasselbe gemacht hat wie vorher. Daher ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiger Faktor.

I: Was halten Sie denn von Kennzahlen, die die Entwicklung von Kundenzahlen bzw. die Veränderung der Anzahl der Reklamationen misst?

G: Kann man machen. Die fortlaufende Marktforschung ist dahingehend auch wichtig. Wie sieht beispielsweise der Kunde die Marke? Hat sich dies zum Vor- oder Nachteil verändert? Möglich wäre auch, die Kundenzufriedenheit mit der neuen Struktur zu messen.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

überhaupt nicht zufriedenstellend weitgehend zufriedenstellend eher nicht zufriedenstellend eher zufriedenstellend größtenteils zufriedenstellend voll und ganz zufriedenstellend

Markenausbau ①—①—②—③—~~④~~—⑤
Synergienutzung ①—①—②—③—~~④~~—⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Die 2-3 Jahre, die wir brauchten für die Integration, waren auch geplant.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig

Klar definierter Integrationsansatz	①—①—②—③—④— ⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①—①—②—③—④— ⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①—①—②—③—④— ⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①—①—②—③—④— ⑤
Know How Transfer	①—①—②—③—④— ⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①—①—②—③— ④ —⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①—①—②—③—④— ⑤
Professionelles Change Management	①—①—②—③—④— ⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①—①—②— ③ —④—⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①—①—②—③— ④ —⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①—①—②—③—④— ⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①—①—②—③—④— ⑤

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten
in den Integrationsprozess

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—③—~~④~~—⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden sie besser machen?

G: Zwei Dinge. Zum einen die strategisch harten Faktoren. Darunter verstehe ich den Logistik und IT Bereich. Hier würde ich auf jeden Fall mehr Gewicht darauf legen. In diesem Bereich ist es zu den größten Problemen gekommen. Der andere Punkt ist der Soft Factor. Da würde ich mehr auf die Unternehmenskulturen achten. Zum Teil haben wir Mitarbeiter verloren, die sich im neuen Unternehmen nicht mehr wiedergefunden haben und die durch die Veränderungen verunsichert waren. Das Thema Change Management würde ich im nachhinein neu bzw. intensiver betreiben.

I: Wie äußert sich dieser Konflikt zwischen den Unternehmenskulturen?

G: Das kann an einem einfachen Vertriebs- und Marketing Meeting veranschaulicht werden. Das eine Unternehmen hat die Gewohnheit, dass Marketing und Vertrieb harmonisch miteinander umgehen. Im anderen Unternehmen war der Vertrieb eher fordernd und verlangte oftmals heftig nach Ergebnissen. In dem einen Unternehmen läuft sehr viel mit Abstimmung, d.h. man diskutiert die Dinge mit möglichst vielen Mitarbeitern. In dem anderen Unternehmen gibt einer etwas vor, so dass sich die Mitarbeiter mehr oder weniger anpassen müssen. Dieser Kulturunterschied äußert sich in der Unzufriedenheit der Mitarbeiter, so dass es sein kann, dass die Personalfuktuation steigt. Mit den Leuten, die wechseln, verliert man jedoch auch Know How. In diesem Fall ist das Management gefordert. Es muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter umfassend informiert werden.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 6 with Mr Erdmann (IDS Scheer)

Interview 6 mit Herrn Erdmann

Zur Person:

Herr Heiko Erdmann ist ca. 2 Jahren im Bereich Corporate Development bei der Firma xy tätig. Seine Aufgaben beinhalten die Unternehmensstrategie, M&A und Unternehmensstrukturen. Während der Integration der Akquisitionen plante Herr Erdmann die Akquisition, koordinierte diese und überwachte die Ausführung.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?

völlig
unwichtig

ziemlich
unwichtig

eher un-
wichtig

eher
wichtig

ziemlich
wichtig

sehr
wichtig

①—①—~~②~~—③—④—⑤

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?

völlig
unwichtig

ziemlich
unwichtig

eher un-
wichtig

eher
wichtig

ziemlich
wichtig

sehr
wichtig

①—①—②—~~③~~—④—⑤

I: Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

G: Das Hauptziel war dabei, dass wir einen zentral koordinierten, einheitlichen Marktauftritt der beiden Unternehmen haben.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Kurze Zeit nach Abschluss des Unternehmenszusammenschlusses definiert man die gemeinsame Marketing- und Vertriebsstrategie, danach definieren wir einheitliche Prozesse und eventuell integrieren wir die IT Systeme, wenn notwendig.

I: Wie hat sich die Strategie geändert?

G: Nicht wesentlich, weil wir sehr ähnliche Unternehmen kaufen, die sehr nah schon an unserem Portfolio sind. Wir achten schon bei der Auswahl der Unternehmen, wie sie in unsere Strategie passen.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Wir sind ein Unternehmen, das Prozessmodellierung verkauft. Von daher haben wir ein Tool, Aris, das Prozesse abbildet und optimiert. Wenn es angebracht ist setzen wir diese auch intern ein.

- I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?
- G: Durch Anwendung der Systeme und durch regelmäßige Meetings und eine Ausdehnung der internen Kommunikation auf das akquirierte Unternehmen.
- I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?
- G: Dass Sie einen einheitlichen Außenauftritt haben und eine Integration des Vertriebs des neugekauften Unternehmens in unsere Gruppenvertriebsstrategie.
- I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?
- G: Kommunikationsprozesse, wie z.B. interne Kommunikationsprozesse spielen die Hauptrolle.
- I: Weshalb sind sie Ihrer Meinung nach wichtig?
- G: Wichtig ist, dass zukünftig eine saubere Abstimmung erfolgt mit dem zentralen Marketing und Vertrieb und dass nicht das Unternehmen vollständig alleine am Markt operiert.
- I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?
- G: Die Kommunikation und die Präsenz nach Außen ist das wichtigste.
- I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?
- G: Zu wenig Abstimmung und das Auftreten einer Eigendynamik, die sich dadurch bemerkbar macht, dass sich das gekaufte Unternehmen weitgehend abgekoppelt von dem kaufenden Unternehmen verhält, also eine zu starke eigene Positionierung hat, und längere Entscheidungswege.
- I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (2) Verkaufsaktivitäten
- (7) Angebotsabwicklung
- (16) Auftragsverwaltung
- (6) Vertriebslogistik
- (8) Service
- (14) Vertriebscontrolling
- (15) Marktforschung
- (9) Produktmanagement

- (12) Markenmanagement
- (5) Preismanagement
- (10) Werbung
- (11) Produktförderung
- (4) PR
- (3) Kundenmanagement
- (1) Interne Kommunikation
- (13) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Angebotsabwicklung	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Auftragsverwaltung	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Vertriebslogistik	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Service	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Vertriebscontrolling	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Marktforschung	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Produktmanagement	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Markenmanagement	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Preismanagement	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Werbung	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Produktförderung	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
PR	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenmanagement	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interne Kommunikation	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing Controlling	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Schnelle umfassende Kommunikation und ein sauberes Post Merger Konzept mit entsprechenden Aktivitäten und Plänen.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Das sind CRM Systeme.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: In der Due Dilligence.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

völlig
unwichtig

ziemlich
unwichtig

eher un-
wichtig

eher
wichtig

ziemlich
wichtig

sehr
wichtig

CRM Systeme

①—②—③—④—⑤

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Meist ist die Überlegung, unsere Systeme bei dem Akquisitionsunternehmen zu implementieren.

I: War das auch das Ziel für das Gesamtunternehmen?

G: Ja, das war das Ziel. Wir agieren zentral, d.h. es ist beabsichtigt, dass diese Systeme von der Tochterunternehmen übernommen werden.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Es kommt vor, dass sich das neugekaufte Unternehmen dagegen währt.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

völlig
unwichtig

ziemlich
unwichtig

eher un-
wichtig

eher
wichtig

ziemlich
wichtig

sehr
wichtig

Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen

①—②—③—④—⑤

Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie

①—②—③—④—⑤

Qualifiziertes IT-Personal

①—②—③—④—⑤

Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten

①—②—③—④—⑤

Beachtung der Schnittstellen während der Integration

①—②—③—④—⑤

Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern

①—②—③—④—⑤

IT Personal im Projektteam von Beginn an

①—②—③—④—⑤

Systemkompatibilität

①—②—③—④—⑤

Hardwarekompatibilität

①—②—③—④—⑤

Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase

①—②—③—④—⑤

Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management

①—②—③—④—⑤

Laufende Kontrolle der Implementierung

①—②—③—④—⑤

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja, wir haben eine Erfolgskontrolle durchgeführt.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Neukundenmessung und Nachfolgeprojekte.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der Ziele ein?

G: Ich würde alle für größtenteils zufrieden ankreuzen.

I: Wie lange planen Sie für die Integration?

G: Halbes bis 9 Monate.

I: Haben Sie auch die Zeit gebraucht?

G: Wir brauchen in der Regel nicht länger.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	②	③	④	⑤	⑥
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	②	③	④	⑤	⑥
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	②	③	④	⑤	⑥
Know How Transfer	①	②	③	④	⑤	⑥
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	②	③	④	⑤	⑥
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Professionelles Change Management	①	②	③	④	⑤	⑥
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	②	③	④	⑤	⑥
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	②	③	④	⑤	⑥
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	②	③	④	⑤	⑥
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	②	③	④	⑤	⑥
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Ich würde sagen, dass die Erfolgskontrolle verbessert werden könnte.

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 7 with Mr Frohn (Cap Gemini)

Interview 7 mit Herrn Frohn

Zur Person:

Herr Fabian Frohn ist seit 4 Jahren bei Cap Gemini im Strategiebereich tätig und ist für die Practice bzgl. Merger and Acquisition verantwortlich. Der Begriff Practice steht für ein Team von 20 Beratern, die vornehmlich an Pre Merger und Post Merger Themen arbeiten. Im Rahmen des letzten Fusionsprojektes leitete er das Projektmanagement in der Post Merger Integration und trug die Kundenverantwortung.

Zu den Unternehmen:

Die Unternehmen, deren Integration er als letztes betreute, waren in der Verarbeitung von Hopfen tätig. Im Rahmen einer horizontalen Fusion sind zum einen die Firma x, der Marktführer in diesem Segment, und die Firma y zusammengegangen, die zusammen einen Weltmarktanteil von 50% haben. Die Branche ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass es nur wenige Zulieferer von Hopfen gibt. Marketing und Vertrieb war davor im Unternehmen zusammengefasst. Dabei wurde Marketing teilweise von den Geschäftsführern, teilweise von den Vertriebsverantwortlichen übernommen. Es gab somit keine explizite Marketingabteilung.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

Interview (I): Sie haben bereits in Ihren Ausführungen Ziele genannt wie Erweiterung des Kundenstammes, Erhöhung des Marktanteils, Deckung des Primärbedarfs und Erweiterung der Produktpalette. Welche organisatorischen Ziele verfolgten Sie mit der Integration von Marketing und Vertrieb?

Gesprächspartner (G): Da jeder Mitarbeiter für einen bestimmten Kundenstamm bzw. für eine bestimmte Region verantwortlich ist, muss man überlegen, wie die Vertriebsregionen besetzt werden. Einerseits versucht man die besten

Leute zu halten, andererseits ist es aber auch nötig, Leute, die weniger Leistung bringen auszusortieren. In diesem Fall haben wir das Key Account Management neu aufgesetzt und haben neue Rollen und Anforderungsprofile definiert. Das brachen wir dann herunter auf die einzelnen Regionen. Dann hat man außerdem die Anforderung, dass man Kunden überführen muss. Denn wenn die Mitarbeiter wechseln oder Kunden neu zugeordnet werden, muss die Überleitung klappen. Wir haben strukturelle Änderungen und personelle Änderungen. Diese müssen den Kunden kommuniziert werden.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Bezüglich der Strategie macht man möglichst schnell nach Abschluss der Fusion eine Integrationsstrategie, die die Frage beinhaltet, wie man sich am besten als Gemeinschaftsunternehmen aufstellt. Man definiert eine gemeinsame Vision und bestimmte Mission Statements. Wie verstehen wir unsere Produkte, wie verstehen wir unser Zusammenspiel mit dem Kunden? Aus dieser Vision und den Mission Statements entwickeln Sie eine Integrationsstrategie. Wie muss man die neue Organisation aufstellen? Welche Standorte sollen erhalten werden in Bezug auf Produktion oder Vertrieb? Aus den Strategieimplikationen erarbeitet man eine neue Organisationsstruktur. Dies macht man nicht parallel, weil diese Vorgänge aufeinander aufbauend sind. Man muss sich die Frage stellen, wo man produziert und wie die Vertriebslogistik aussieht. Parallel muss man die ganze IT konsolidieren, vor allem die operative IT. Man hat Planungssysteme, die darüber Aussagen treffen, wo welche Mengen zur Verfügung stehen müssen. Die Integration von IT Systemen benötigt die Zusammenführung von Kundendaten, die Überführung von Lagerdaten und -mengen. Das sind drei parallele Prozesse. Wir haben mit der Strategie angefangen, dann haben wir uns die Themen Organisation, Prozesse und IT vorgenommen, wobei wir die Themen Prozesse und IT unter dem Begriff Supply Chain Management zusammengefasst haben. Die IT- und die Prozesskonsolidierung lässt man dann parallel laufen.

I: Wie hat sich die Marketing- und Vertriebsstrategie des neuen Unternehmens konkret geändert?

- G: Wir haben uns zwar die alte Marketing- und Vertriebsstrategie angeschaut, die organisatorische gewachsen ist. Die neue Strategie war richtig strukturiert und systematisch auf die Veränderung des Marktes orientiert. Diese Veränderungen hatten wir anhand einer Marktstudie analysiert mit dem Schwerpunkt, wie sich die Kunden verändern, wie Brauereien in Zukunft einkaufen.
- I: Wie sind Sie bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen?
- G: Prozesse müssen modelliert werden, wobei nicht nur die Kernprozesse berücksichtigt werden dürfen. Anschließend werden zusammen mit beiden Gruppen Prozesse entwickeln, die man in die beiden Firmen einführen kann, und die das System unterstützen. Die alten Prozessen haben sich teilweise geändert, teilweise nicht geändert.
- I: Wie haben Sie den Know How Transfer bewerkstelligt?
- G: Zum einen gibt es einen Know How Transfer zwischen dem Unternehmen und den Beratern, zum anderen einen Know How Transfer zwischen den Unternehmen. Dies wurde berücksichtigt, indem die Teams mit Mitarbeiter der beiden Unternehmen und mit Beratern besetzt wurden. Damit kann man sicherstellen, dass beide ihre Sichtweise miteinbringen können. Der neutrale Dritte, der Berater, kann Diskussionen moderieren und die Diskussion um neue Best Practice Ansätze erweitern.
- I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?
- G: Marketing und Vertrieb ist ein hochsensibler Bereich, was die Zusammenarbeit mit Kunden angeht. D.h. ein Kunde wird immer versuchen, sich bei den Zulieferern besser zu stellen. Wenn bei einem Markt, der sehr überschaubar ist, eine Konsolidierung stattfindet, fällt quasi eine Alternative weg, die er gegen das fusionierende Unternehmen ausspielen könnte. Wenn nun ein Kunde 3 Zulieferer hat, wobei jetzt 2 wegfallen, dann hat er plötzlich nur zwei, mit denen er verhandeln kann, d.h. seine Marktmacht geht verloren. Außerdem wird er versuchen, die günstigeren Konditionen des einen Unternehmens und nicht die ungünstigeren des anderen zu übernehmen.
- I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Das gesamte Thema Konditionen, Produktharmonisierung und Abrechnungen. Zudem muss die Kundenansprache auf einen Nenner gebracht werden.

I: Weshalb sind Sie der Meinung, dass sie während der Integration wichtig sind?

G: Weil Sie keine Abschmelzverluste haben wollen. Zum anderen sollte vermieden werden, dass die guten Mitarbeiter kündigen, da zuerst die guten Leute gehen.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenlegung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Zum einen muss man versuchen pragmatisch vorzugehen. Man muss versuchen, bestehende politische Themen zu umgehen, um schnell auf den Punkt zu kommen. Außerdem muss man versuchen schnelle Entscheidungen zu treffen und die Entscheidungen bestehen zu lassen und nicht zu revidieren.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Oft steht Politik im Wege, weil jeder meint sein Prozess ist der beste.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (2) Verkaufsaktivitäten
- (1) Angebotsabwicklung
- (3) Auftragsverwaltung
- (8) Vertriebslogistik
- (9) Service
- (10) Vertriebscontrolling
- (15) Marktforschung
- (4) Produktmanagement
- (6) Markenmanagement
- (5) Preismanagement
- (12) Werbung
- (16) Produktförderung
- (11) PR
- (7) Kundenmanagement
- (13) Interne Kommunikation
- (14) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion	Am Ende des Integrationsprozesses
Verkaufsaktivitäten	①	②	③	④	⑤	⑥	
Angebotsabwicklung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Auftragsverwaltung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Vertriebslogistik	①	②	③	④	⑤	⑥	
Service	①	②	③	④	⑤	⑥	
Vertriebscontrolling	①	②	③	④	⑤	⑥	
Marktforschung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Produktmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Markenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Preismanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Werbung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Produktförderung	①	②	③	④	⑤	⑥	
PR	①	②	③	④	⑤	⑥	
Kundenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Interne Kommunikation	①	②	③	④	⑤	⑥	
Marketing Controlling	①	②	③	④	⑤	⑥	

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Moderierte Gruppensetzung. Gemeinsames Lösen von Problemen in gemischten Teams moderiert durch einen Externen. Außerdem müssen Verantwortliche schnell benannt werden.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Elektronische Produktkataloge und Kundenmanagement Systeme.

I: In welcher Phase der Akquisition haben Sie die IT Systeme auf Kompatibilität überprüft?

G: In der Bewertungsphase.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Kundenmanagementsysteme	①	②	③	④	⑤	⑥
Elektronische Produktkataloge	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: In dem Fall haben die Unternehmen mit den gleichen Systemen gearbeitet.
Daher ging es hauptsächlich um Datenmigration.

I: Was war Ihre IT-Integrationsstrategie für das Gesamtunternehmen?

G: Die Integrationsstrategie war, die Daten möglichst schnell zu konsolidieren.
Dabei hat man kein ganz neues System entwickelt, sondern die bestehenden übernommen. Diese Strategie wurde für das Gesamtunternehmen wie auch für Marketing und Vertrieb gefahren.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Bestehende Nummernschlüssel sind bei Produkten und Kunden unterschiedlich. Sie müssen die gesamte Verschlüsselung der einzelnen Themenfelder anpassen. Bei den CRM Systemen kommt es auch darauf an, wie die Datenbanken gepflegt werden.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	④	⑤	
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	⑤	
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	⑤	
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	③	④	⑤	
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	⑤	
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	④	⑤	
Systemkompatibilität	①	②	③	④	⑤	
Hardwarekompatibilität	①	②	③	④	⑤	
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	③	④	⑤	
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	④	⑤	
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	②	③	④	⑤	

I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?

G: Erstens: Nicht alles bis ins Detail durchkonzipieren sondern machen.
Durchaus auch mal Fehler machen. Zweitens: Die bereits getroffenen Entscheidungen nicht wieder umstoßen.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie während der Integrationsphase eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja, man macht immer einen bestimmten Projektfortschritt, den man an bestimmten Meilensteinen messen kann.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Kennzahlen die Aussagen darüber machen, wie sich das Verkaufsvolumen entwickelt. Mengen und Veränderungen der Konditionen können betrachtet werden. Aber auch Anzahl der Kunden.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Erweiterung des Kundenstammes</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Erschließung von Primärbedarf</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Bereinigung des Produktportofolios</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Erhöhung des Marktanteils</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Synergienutzung</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Besetzung von Positionen</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration? Wie lange hat die Integration tatsächlich gedauert?

G: Wir haben ein Jahr geplant, und das haben wir auch gebraucht. Die Integration war recht erfolgreich. Daher hat die Integration nicht länger gedauert.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤

Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Klare und schnelle Entscheidung während der Integration

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Professionelles Change Management

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—~~③~~—④—⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Wenn die Fusion wiederholt werden könnte, würde ich die Führungspositionen schneller besetzen, um die Verantwortlichkeiten schneller zu klären. Zum anderen werden die Ziele in der Pre Merger Phase gesetzt. Deshalb würde ich mehr Gewicht auf die Due Dilligence Phase legen und dort die finanziellen und strategische Aspekte besser beleuchten.

I: Danke für das Interview.

Interview 8 with Mr Grizelj (Cap Gemini)

hier strebte man eine Angleichung der Stärken und Schwächen der jeweiligen Teilunternehmen bezogen auf Marketing an.

Zur Post Merger Integration

I: Wie sind Sie bei der Integration vorgegangen und welche Instrumente, Techniken und Konzepte kamen zum Einsatz?

B: Bei der Integration ging es darum, bei der IT –Konsolidierung zu analysieren, was haben die Unternehmen vorher gehabt? Da hatten wir einen großen Benefit im Vergleich zu anderen Mergern, da bei uns die IT eine klassisch wichtige Rolle spielt. D.h. im Prinzip haben wir die Projekte, die wir beim Kunden gemacht haben auf unsere internen Bedürfnisse angewandt mit den Beratern, die wir normalerweise zum Kunden schicken. Es gab somit ein Integrationsteam, das dann die klassischen Schritte, Planung, Durchführung und Kontrolle vollzog.

Bezogen auf die Techniken, Instrumente und Konzepte kam auf jeden Fall das Projektmanagement zum Einsatz. Wir pflegten außerdem zur Überbrückung der IT Konsolidierung eine Art Internetseite, die sich genau diesem Thema widmete. D.h. die Mitarbeiter konnten passwortgeschützt diese Seite sehen. Dort wurden sie über die Stamminegration informiert und es erfolgte ein Mailing von der Top Management Ebene zu jedem Mitarbeiter, über das berichtet wurde, das ist der Stamm, das sind die Ziele und das wurde kommuniziert. Es gab folglich eine Informationsplattform.

I: Ist eine neue Strategie entwickelt worden?

B: Auf jeden Fall. Ein Merger hat immer einen strategischen Charakter und das Ziel ist den Kunden, den internationalen Kunden, den globalen Kunden alles aus einer Hand anbieten zu können, d.h. von der Strategie bis zur Umsetzung bis zur Implementierung und bis zum Operate der IT-Systeme können wir dem Kunden alles bieten, was vorher nicht möglich war. Vorher hatten wir die Strategen, die ein Konzept erarbeiteten und es dann den Business Consultants überließen das Konzept umzusetzen. Und dann gab es zum Schluss noch die IT Berater, die die jeweiligen IT-Systeme zusammengebaut haben. Das waren meist unterschiedliche Firmen, unterschiedliche Teams, die zusammengearbeitet haben. Und das Ziel war alles aus einer Hand anbieten zu können und vor allem auch auf globaler Ebene.

I: Wie hat sich die Strategie geändert?

B: Ich bin der Meinung, dass da eine Homogenisierung stattgefunden hat und sich dementsprechend die Strategie auch bei den Mitarbeitern geäußert hat. Es gibt einen einheitlichen Marktauftritt, der zwangsläufig stattfindet nach einem Merger und hat sich konkret geändert.

I: Wie sind Sie bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen?

B: Das ist ein klassischer Management Prozess. Man schaut sich die Prozesse an, und vergleicht sie. Man prüft natürlich erst einmal, was hat Unternehmen A vorher gemacht, was hat Unternehmen A und B im gleichen Fall gemacht, und sucht dann das adäquate für das neue Unternehmen aus. Das hatte auch gerade für die IT zentrale Bedeutung, weil für die Unternehmen heterogene Systeme existierten. Angesichts unterschiedlicher Datenbanken und dergleichen ist es natürlich schwierig zu erkennen, welches System man nimmt. Außerdem hat das ganze auch politischen Charakter. Denn diese Datenbanken sind mit Know How geführt worden. Das heißt, dass man die Datenbank natürlich nicht einfach so verlieren kann wie bei anderen Prozessen, wenn man sich für einen entscheidet. Es wurden auch Kompromisse gemacht in der Weise, dass beide Systeme gleichzeitig existierten, aber ein übergreifender Kommunikations- und Informationsaustausch zwischen den Systemen stattfand. Best in Class nennt man den ersten Fall, d.h. man sucht sich zwei Prozesse aus und entscheidet sich für einen. Im anderen Fall lässt man beide bestehen und versucht eine Brücke zu schlagen.

Vor allem ist das Wissensmanagement wichtig. Wenn man überlegt, dass die Unternehmen jahrelang Informationen gespeichert haben, dann kommt das Problem zu Tage, was man mit den alten Datenbanken macht. Man braucht neue aber das Wissen von den alten Datenbanken soll nicht verloren gehen.

I: Wie hat man den Know How Transfer bewerkstelligt?

B: In der Realität ist es schwer, ein einheitliches Verständnis zu erarbeiten. Was dem zugute kam, war dass die Übernahme eine freundliche Übernahme war und damit gab es sozusagen keine kulturellen Hindernisse. Beim Know How jetzt bezogen auf Marketing im internen Prozess war das sicherlich auch erst ein Prozess, der erarbeitet wurde. Allerdings muss dazu auch gesagt werden, dass viel zentral von Paris kam. Vorgaben darüber, wie man im

Marketing auftreten soll, sowie über Strukturen der Webseite wurden vorgegeben. Ansonsten fand der Know How Transfer klassisch statt über Telefonate.

I: Und bezogen auf die Vorgehensweise im Projekt?

B: Das Problem waren die unklaren Verantwortlichkeiten vor allem auch im Marketing, weil nicht klar war, ob der Marketing Director von Firma y oder der Marketing Director von Firma x der Ansprechpartner war. Da traten Schwierigkeiten beim Know How Transfer auf, weil die Verantwortlichkeiten bei der Formulierung der Strategie nicht klar bestimmt waren. Im Laufe der Integration hat sich das jedoch ergeben. Demnach war das sicherlich die Hürde für einen Know How Transfer. Wenn es dann aber soweit kam, dass sich die Mitarbeiter zusammengesetzt haben, wurde diskutiert, wie macht man was, und wie kann man das in der Zukunft besser machen.

I: Wenn Sie zurückblicken, was war besonders zu berücksichtigen bei der Integration von Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Abteilungen?

B: Ich glaube, dass es bei uns besonders einfach war, weil wir ja ähnliches wollten. Wir kamen aus der gleichen Richtung, wir haben im Prinzip die gleichen Sachen gemacht und wir haben das gleiche anvisiert. Daher gab es starke Ähnlichkeiten und das kam uns zugute. Was ist im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen, weiß ich nicht. Sicherlich ist Marketing ein nicht so ganz operatives Thema wie die IT-Konsolidierung daher bekommt es eher einen qualitativen Charakter. Es geht z.B. einfach darum, wie gehe ich jetzt mit alten Broschüren um. Da versucht man dann irgendwie eine Angleichung zu finden, wie z.B. im Design usw. Daher ist das Thema auch sehr operativ.

I: Welche Marketing und Vertriebsprozess sind besonders wichtig?

B: Ein wichtiger Punkt ist das Branding, dass man eine einheitliche Marke, einen einheitlichen Auftritt hat. Das ist sicherlich das wesentliche Ziel des Marketings, dass man beim Kunden, der mal von jedem was gehört hat, von Firma x und von Firma y, dass es in seinem Kopf Klick macht und er das neugestaltete Unternehmen assoziiert, dass man die Awareness auf den neuen Markt richtet. Dazu wurde auch eine neue Kampagne gestartet unter dem Motto „create, connect, involve“, wo es darum ging irgendwie genau den Gedanken zu verkaufen, dass wir alles bieten können von der Idee bis zur

Umsetzung bis zum Betrieb der neuen Strategie quasi alles aus einer Hand. Wichtig ist sicherlich die Kommunikation sowohl von innen als auch nach außen.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenlegung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

B: Die Kommunikation ist meines Erachtens der erfolgsentscheidende Punkt ist, der sicherlich auch hier nicht im vollem Maße umgesetzt wurde, weil es eine Sache ist, die man schnell vernachlässigen kann. Ganz klar gibt es eine interne Kommunikation, die dazu führen muss, dass die Unsicherheit, die in den Mitarbeitern steckt irgendwie genommen wird, dass die Leute motiviert an die Sache rangehen. Jeder Merger führt zu Änderungen und Leute mögen bekanntlicherweise keine gravierenden Veränderungen und daher ist die interne Kommunikation sehr sehr wichtig für den Zusammenhalt, die Unternehmens- und gerade auch die externe Kommunikation, die auch übergreifend ist, da die Berater auch in direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Sie überschneidet sich dadurch, dass wenn die Berater gut informiert sind und dadurch die Motivation steigt, sie die Motivation auch direkt beim Kunden sozusagen weitergeben können. Das ist typisch für Dienstleistungen, wo der Kunde direkt im Kontakt steht, d.h. es ist sehr wichtig die Leute motiviert zu halten und die externe Motivation, die externe Kommunikation die einfach den neuen Namen am Markt etablieren soll und die Leute neugierig machen soll.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

B: Psychologische Barriere war wahrscheinlich am dominantesten, das bedeutet Mitarbeiter, die bisher gleiche Tätigkeiten gemacht haben, treffen jetzt aufeinander. Es gibt eine gewisse Abneigung bzw. eine gewisse Vorsicht bei der Zusammenarbeit, da Positionen zwischenzeitlich doppelt besetzt waren. Es stellte sich die Frage, wie kann man die Leute zusammenführen, so dass es für alle Platz gibt, ohne dass die Leute nichts zu tun haben. Das ist für den internen Prozess gerade sehr wichtig.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (5) Verkaufsaktivitäten
- (6) Angebotsabwicklung
- (12) Auftragsverwaltung
- (13) Vertriebslogistik
- (4) Service
- (14) Vertriebscontrolling
- (16) Marktforschung
- (11) Produktmanagement
- (7) Markenmanagement
- (3) Preismanagement
- (9) Werbung
- (10) Produktförderung
- (2) PR
- (8) Kundenmanagement
- (1) Interne Kommunikation
- (15) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	4	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	4	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	5	⑥
Produktmanagement	①	1	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	3	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	2	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	1	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	2	③	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet?

B: Wichtig ist etwas, wie eine Who-is-Datenbank. Zwei Unternehmen kommen zusammen und die Dame von früher, die bei Firma x im Controlling arbeitete, arbeitet jetzt beim neugestalteten Unternehmen. Trotzdem ist nicht ganz klar, wer eigentlich was macht, wer ist für was zuständig. Ich glaube, dass im Schnittstellenmanagement vor allem wichtig ist, dass man klärt, wer der richtige Ansprechpartner ist, und was sich in den anderen Abteilungen geändert hat, dass man im Bilde ist, was in den anderen Abteilungen abgelaufen ist. Das Schnittstellenmanagement ist auch eine Art Kommunikation. Mit wem kommuniziere ich jetzt, wer hat welche Verantwortung, was ist aus denen geworden. Man hat im Prinzip eine Wissenslandkarte, so dass man sieht, wer welches Wissen in dem neugestalteten Unternehmen hat.

I: Welche Systeme finden bei Ihnen im Marketing Verwendung?

B: Was wir natürlich haben sind eine Reihe von Systemen angefangen mit dem Oberbegriff Intranet aber auch gleichzeitig eine Broschürendatenbank, Datenbanken mit Werbegeschenke bzw. Corporate Gifts, die man dort bestellen kann und dem Kunden weitergeben kann. Dann haben wir eine IT Plattform auf Internetbasis, um unseren Außenauftritt webbasierend darstellen zu können mit Maildatenbanken, wo man sich anmelden kann. Das ist die externe Seite. Außerdem gibt es sicherlich auch Kundendatenbanken, wo man die Kundendaten zentral erfasst.

I: In welcher Phase der Integration haben Sie die Systeme auf Kompatibilität überprüft?

B: In der Post Merger Phase.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Intranet</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Kundendatenbank</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Email System</u>	①	②	③	④	⑤	

B: Bezüglich des Intranets hatten wir folgendes Problem, dass wir 3 Intranets hatten, auf die voneinander nicht zugegriffen werden konnte. Das war eine Funktion, die am Anfang eher vernachlässigt wurde aber immer wichtiger wurde gerade, als es um das Operative ging und die Leute zusammenarbeiteten. Es trat das Problem auf, dass man für jemanden, der

ursprünglich aus dem anderen Unternehmen war, etwas ins Intranet legen wollte, der dann aber nicht darauf zugreifen konnte. Außerdem spielte sicherlich die Mitarbeiterdatenbank eine wichtige Rolle, die es heute zwar schon gibt aber immer wieder weiterentwickelt wird. Das sind sicherlich die wichtigsten Themen, die bei einer Integration beachtet werden müssten. Und natürlich auch die Angleichung der Kundendatenbanken aber auch der Wissensdatenbank. Im Prinzip kann man vorwegnehmen, dass die IT normalerweise eine Enabler-Funktion hat, d.h. sie unterstützt Prozesse, die jetzt ermöglicht, was früher nur mit sehr viel Zeitaufwand möglich war. Und ich bin der Meinung, dass die IT gerade, wenn wir von Kommunikation sprechen eine weitaus wichtigere Funktion innehat, weil sie die Motivation der Mitarbeiter tangiert und beeinflussen kann. Wir hatten z.B. gravierende Probleme mit dem Email System. Die Leute konnten gar nicht mehr kommunizieren ohne die Email Adressen. D.h. es war unklar, wer hat welche Email Adresse und wie kommuniziere ich mit den Leuten. Deshalb würde ich im allgemeinen ziemlich wichtig bis sehr wichtig ankreuzen.

I: Wie sind Sie bei der Konsolidierung der Email Systeme bzw. bei dem Intranet vorgegangen?

B: Beim Intranet ist es natürlich so, dass die drei Systeme nicht parallel laufen gelassen werden. Deshalb hat man ein komplett neues System entwickelt, das gilt auch für das Internet. Auch dort wurde das System komplett auf einer unabhängigen Lösung aufgebaut unabhängig von dem, was vorher bestand. Und sicherlich besteht der klassische Prozess darin, zu analysieren, was gibt es, dann werden Maßnahmen geplant, die entweder darin bestehen, ein neues System zu entwickeln oder die Systeme bestehen zu lassen und eine neue Brücke zu gestalten. Zum Schluss wird geschaut, was dabei passiert.

I: Was war die IT Integrationsstrategie für das Gesamtunternehmen? Kann man denn sagen, dass für das Gesamtunternehmen ganz neue Systeme entwickelt wurden oder kann man auch sagen, dass teilweise die Systeme von beiden Firmen beibehalten wurden?

B: Klar. Es war schon so, dass viele Systeme, die Best in Class waren, bestehen blieben. Nur musste dann sozusagen, der Kontext das Wissen irgendwie auf die andere Datenbank überspielt werden. Marketing hängt nicht so stark von der IT ab. Wenn man das Intranet als internes

Kommunikationsmittel ansieht und die Internetseite dann schon, aber da hat es im Vergleich zu den anderen Dingen nur eine wichtige Funktion.

I: Was für Probleme traten bei der IT-Konsolidierung auf?

B: Es funktionierte nichts. Die IT Leute waren dementsprechend genervt. Die Systeme waren überlastet und sehr langsam. Drucker liefen nicht, die vorher noch liefen. Im Prinzip gab es die klassischen Probleme, die immer auftreten.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④ X	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④ X	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④ X	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤ X
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④ X	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤ X
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③ X	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③ X	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③ X	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③ X	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③ X	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④ X	⑤

I: Welche Erfolgsfaktoren gibt es Deiner Meinung nach bei der IT-Konsolidierung noch?

B: Das wichtigste ist, dass man die Probleme nach deren Priorität ordnet. Ich bin der Meinung, dass ein Email System extrem wichtig ist. Ein einheitliches Email System bzw. einheitliche Email Adressen den Leuten zu vergeben, ist sehr wichtig, weil es die Kommunikation sicherstellen muss. Denn wenn man immer noch eine alte Email Adresse behalten muss von dem übernommenen Unternehmen z.B., weil die Email Systeme noch nicht angeglichen sind, dann trägt das zu einer Isolierung bei. Wir hatten zum Teil schon, dass auf den Visitenkarten noch CapGemini.de draufstand, weil wir der Meinung waren, dass wenn wir die neue Firma xy Adresse auf der Visitenkarten

abdrucken, die Weiterleitung der Email womöglich nicht funktioniert. Deshalb glaube ich, dass man da eine Art Priorität, eine Art Pyramide aufsetzen muss, nach der man vorgeht. Was einfach wichtig ist, ist die Kommunikation intern und extern. Alle IT System, die auf diesen beiden Bereichen fußen, müssen mit oberster Priorität angegangen werden. Dann gibt es noch andere Systeme die genauso wichtig sind. Aber bezogen auf Marketing sind es vor allem das Email System, das Intranet und das Internet, die wichtig sind, wobei man auch sagen muss, dass die Internet- und Intranetseite nach einem Merger relativ unproblematisch aufzusetzen sind. Sicherlich kostet es viel Zeit und Geld, aber sie hängen ja nicht von den internen Gegebenheiten ab, sondern sind sicherlich relativ einfach zu implementieren. Trotzdem haben wir die Internetlösung als quasi Intranet verwendet, weil einfach die Leute drei unabhängig Systeme hatten, auf die keiner zugreifen konnte. Deshalb haben wir eine Internetlösung konzipiert, auf die alle zugreifen konnten.

I: Haben Sie eine Erfolgsmessung durchgeführt?

B: Das waren ja auch alles Projekte und Projekte mussten abgeschlossen werden. In der Regel müssten sie auch erfolgreich abgeschlossen werden, d.h. es gab sicherlich eine Art Erfolgskontrolle. Wie effektiv die war, weiß ich nicht. Ich würde aber im allgemeinen auch sagen, dass da nicht soviel Wert darauf gelegt wurde.

I: Fallen Dir Kennzahlen ein, die den Erfolg nach Erreichen der Meilensteine messen könnten?

B: Es gibt Systeme wie das Internet, da kann man die Zugriffszahlen messen und bewerten. Auch auf Intranetbasis gibt es viele Möglichkeiten den Erfolg einer Seite zu messen. Was ich mir vorstellen kann, allerdings auf ganze Unternehmen bezogen, ist eine Art Mitarbeiterbefragung, die man monatlich durchführt und wo auch die Ergebnisse sichtbar sind, um zu erfahren, was hat sich für den Mitarbeiter geändert und fühlt sich der Mitarbeiter jetzt besser als vor einem Monat. Bei uns nennt sich das ein Temperatur Check. Das könnte man auch im Marketing und Vertrieb durchführen.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
--	---	--------------------------------------	--------------------------------	---	--

Reibungsfreie Integration

①—①—~~②~~—③—④—⑤

Einheitlicher Marktauftritt

①—①—②—③—~~④~~—⑤

I: Sie haben als Ziel eine reibungslose Organisation und einen einheitlichen Marktauftritt genannt, wenn Sie jetzt rückblickend den Zielerreichungsgrad bewerten müssten, wie schätzen Sie den Erreichungsgrad ein?

B: Ich muss dazu sagen, dass wir immer noch in dem Prozess drinnen sind und ich halte ihn für noch nicht abgeschlossen. Daher würde ich eher eine 2 für die reibungsfreie Organisation aussuchen und beim Marktauftritt eher eine 4. Intern gibt es einen Nachholbedarf.

I: Wie lange hat die Integration von Marketing gedauert?

B: Ich glaube, dass sie immer noch andauert, obwohl man sagen kann, dass der große Teil der Integration ein Jahr gedauert hat.

I: Und für das ganze Unternehmen?

B: Würde ich sagen auch ein ganzes Jahr.

I: War denn das Jahr auch geplant?

B: Es war kürzer geplant. Was noch interessant ist, es gibt eine Art interne Kostenabrechnungsstelle oder ein Projektcode speziell für diesen Merger, den sogenannten Integrationscode. Der ist immer noch gültig, d.h. man kann immer noch auf diesem Code buchen, wenn man noch etwas für die Integration macht. Das heißt der Prozess ist noch nicht abgeschlossen, obwohl es so kommuniziert wurde, dass er abgeschlossen worden ist und ich glaube, dass dauert länger als man eigentlich erwartete. Der Großteil ist aber schon abgeschlossen.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	②	③	④	⑤	
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	②	③	④	⑤	
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	②	③	④	⑤	
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	②	③	④	⑤	
Know How Transfer	①	②	③	④	⑤	
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	②	③	④	⑤	
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	②	③	④	⑤	
Professionelles Change Management	①	②	③	④	⑤	
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	②	③	④	⑤	
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	②	③	④	⑤	
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	②	③	④	⑤	
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	②	③	④	⑤	
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	②	③	④	⑤	
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	②	③	④	⑤	

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 9 with Mr Hembach (Babcock / Borsig)

Interview vom Mittwoch, den 27.2.2002, mit Herrn Dr. Hembach von Firma xy

Zur Person

Herr Dr. Hembach ist seit einem Jahr Leiter der Abteilung Internationale Sales Koordination und strategisches Marketing. Vor der Fusion war er in der Firma y Gesellschaft tätig.

Firma xy hat verschiedene Büros im Ausland, die von Oberhausen aus administriert werden müssen. Zum einen beinhaltet die Verwaltung den finanziellen Aspekt, d.h. es wird den Büros Geld geschickt und wird überprüft, ob und wie die Abrechnungen getätigt werden. Zum anderen muss aber auch geklärt werden, wer die Büros braucht, ob sie an der richtigen Stelle sind bzw. ob sie vielleicht besser in anderen Ländern heute notwendig sind. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob man die aktuelle Personalstärke braucht. Zudem läuft in der Abteilung Internationale Sales Koordination die strategische Planung der einzelnen Produktbereiche zusammen, die jährlich überprüft wird. Im Rahmen der strategischen Planung wird analysiert, wie in den nächsten 5 Jahre die Marktsituation aussieht, wie die Produkte sich entwickeln und wie die Nachfrage in der Zukunft aussehen wird. In diesem Bereich ist Herr Dr. Hembach der Ansprechpartner für die Geschäftsführer bzw. planenden Personen in den Einzelgesellschaften. Bei der Vorbereitung des Merger hatte er eine ähnliche Funktion bei Firma y, in einem Geschäftsbereich, wo der Bereich Marketing erst aufgebaut wurde. Nach dem Zusammenschluss hat er gewechselt zu der BBP Energy und dort war er während der Integration im Marketingprojektteam tätig.

Zum Unternehmen

Die Firma xy ist ein Lieferant für Anlagen und Komponenten in der Kraftwerkindustrie. Für die Branche ist typisch, dass man Auftragseingänge in Millionenhöhe hat, dafür gehen diese aber nicht jedes Jahr ein, sondern alle über die Jahre stark schwankend.

Unter der Firma xAG gibt es drei Geschäftsfelder. Zum einen den Schiffsbau, der repräsentiert wird durch die HDW, zum anderen die Energietechnik, mit der Führungsgesellschaft Firma xy und zuletzt einen Ast sonstige Beteiligungen mit Gesellschaften, in der Automobilzulieferindustrie, dem Anlagenbau für die Holzindustrie oder in der Gebäudeausrüstung. Die Firma xy ist eine Holding Gesellschaft. Darunter gibt es Einzelgesellschaften je nach Produktausrichtung. Die Energietechnik, BBP Energy, die Umwelttechnik, BBP Environment, und eine Gesellschaft für die gesamten Serviceaktivitäten für Reparaturen, Ersatzteile, Rehabilitationen von Kraftwerken u.ä., die BBP Service GmbH. Zudem gibt es als drittes eine Gesellschaft innerhalb der Firma x AG, die sich mit dem speziellen Kesseltyp Abhitzeessel hinter Gasturbinen beschäftigt.

1999 haben sich die Wettbewerber Firma y, Firma x Kraftwerkstechnik und Deutsche Firma x Anlagen im Rahmen einer horizontalen Fusion zusammengeschlossen. 2000 kam noch AE Energietechnik und Noell KRC Energie- und Umwelttechnik hinzu.

Marketing und Vertrieb sind zur Zeit im Umbruch. Zum einen gibt es eine Abteilung, die sich Corporate Sales nennt und in der Holding übergeordnet angeordnet ist. Sie ist den unterschiedlichen Regionen zugeordnet und dort verantwortlich Informationen aus dem Markt für den Vertriebsprozess zu beschaffen und den Kundenkontakt zu pflegen. Die andere Abteilung ist die Vertriebskoordination, wo die Information aus den jeweiligen Stellen aufbereitet wird und eine Art zentrale Informationsstelle ist. Die Abteilung gibt Auskunft über Produkte, über den Zugang zu bestimmten Märkten und über die Repräsentanz in bestimmten Ländern. Damit hat Herr Dr. Hembach die Möglichkeit zu erkennen, ob verschiedene Aktivitäten parallel oder konträr laufen.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig
~~②~~ — ① — ② — ③ — ④ — ⑤

Notiz: Es ging nur um die Betrachtung, welche Produkte sind in den Unternehmen vorhanden. Wo streiten sich die Unternehmen um Marktanteile, wo kämpft man um einen Markt, wodurch die Preisqualität leidet, und wie kann man sicherstellen, dass man im internationalen Markt als deutsches Unternehmen eine Überlebenschance hat. Also war der Blick nicht darauf, ob ein Unternehmen ein hervorragendes Marketing- oder Vertriebswissen hat. Sondern im Vordergrund standen Fragen, wie wer im Markt vorhanden ist, welche Produkte werden angeboten und wie kann man für die Einzelunternehmen die Wettbewerbsfähigkeit sichern, wenn man gegen internationale Großunternehmen kämpft. Da hatte man erkannt das Firma xy und Firma y nicht stark genug waren. Die Fusion ist eigentlich schon seit 20 Jahren immer wieder angedacht worden.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig
① — ① — ② — ③ — ④ — ~~⑤~~

Notiz: Der Bereich Vertrieb ist der erste, der dem Kunden gegenüber dokumentieren muss, dass die Unternehmen jetzt eins sind. Nach der Fusion muss man kommunizieren, wer der neue Ansprechpartner ist. Ganz schädlich ist es, wenn der Kunden nicht mehr weiß, an wen er sich wenden soll. Da muss man sehr schnell reagieren, um Kundenabwanderungen zu verhindern.

Interviewer (I): Was gab es denn für Ziele bei der Integration vor allem bezüglich Marketingziele und Vertriebsziele?

Gesprächspartner (G): Ziele waren zum einen eine **Marktbereinigung, Zusammenschluss und Aufbauen eines Gegengewichts** gegen die etablierten Großunternehmen in der Branche.

I: Was gab es für Ziele innerhalb der Organisation?

G: Innerhalb der Organisation stand das **Erschließen von Synergien** im Vordergrund. Der Markt ist geschrumpft. **Die Kosten müssen reduziert werden und Personal abgebaut werden.**

Zur Post Merger Integration

I: Wie sind Sie bei der Integration vorgegangen und welche Instrumente, Techniken und Konzepte kamen zum Einsatz?

G: Es gab in beiden Firmen Berater, die ein Integrationsteam gebildet haben. Aus diesem Integrationsteam heraus wurden Themen zu Integrationsprojekten definiert, die wiederum mit Teams besetzt wurden. Ich war selber Projektleiter für den Bereich Vertrieb. Es gab für dieses Projekt einen Paten aus der Geschäftsführung, und den Projektleiter. Die Teams wurden gemischt mit Mitarbeitern aus den einzelnen Unternehmen besetzt. Der Leiter der Angebotsverteilung von Firma y als auch der Leiter der Angebotsabteilung von Firma xy hatten zusätzlich mit einigen Mitarbeiter die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die einzelnen Prozesse und IT Systeme in den jeweiligen Bereichen aufeinander abgestimmt, bewertet und schließlich ausgewählt wurden, d.h. die bessere Lösung übernommen wurde. Es geht natürlich nicht immer völlig objektiv, da es meist persönliche Vorlieben gibt und es dann darauf ankommt,

wer sich durchsetzt. Die Integrationsmaßnahmen- und Terminpläne wurden erstellt, aber irgendwann sind schließlich im Sand verlaufen. Erleichtert hat den Integrationsprozess, dass man im Vorfeld schon viele Projekte gemeinsam als Konsortialpartner abgewickelt hat. Die Arbeitsweise in den beiden Unternehmen war daher schon bekannt und war sehr ähnlich. Bei der Auswahl des Vertriebsinformationssystem, das System, in dem wir unsere Angebote verwaltet haben, habe ich selbst entscheiden müssen, welches der beiden Vertriebsinformationssysteme besser ist. Das alte System von Firma y habe ich selber entwickelt. Doch habe ich festgestellt, dass das System von BBP flexibler einzusetzen war. Also trug ich mein System zu Grabe. An anderen Stellen war es jedoch schwieriger, da die Betreiber der Systeme unterschiedliche Aspekte ihrer jeweiligen Systeme bevorzugten.. Entscheidend ist, dass man sich möglichst schnell für ein System entscheidet, nicht den Entscheidungsprozess hinauszögert und die verschiedenen Systeme in der Zeit parallel weiterlaufen lässt. In einzelnen Fällen haben wir uns schließlich für ein System entschieden. Das jeweils andere System haben jedoch auch für Nischenanwendungen bereitstehen.

I: War die Entscheidung zu fusionieren eine gemeinsame Entscheidung?

G: Man war sich einig, dass die Fusion auf jeden Fall nötig war. Nur war ursprünglich geplant, dass Firma y, das dem Holzmann Konzern angehörte, die Firma x Gesellschaften übernimmt. Es war letztendlich eine gemeinsame Entscheidung.

I: Ist eine neue Strategie entwickelt worden?

G: Man ist immer noch dabei. Gerade in den letzten Wochen ist eine neue Vertriebsorganisation und -strategie aufgelegt worden. Der Gedanke war immer schon, eine zentrale Vertriebsabteilung zu haben. Das Problem von zentralen Vertriebseinheiten ist jedoch, dass die Akzeptanz in den einzelnen Produktbereichen vorhanden sein muss. Der zentrale Vertriebsmitarbeiter muss von den operativen Vertriebseinheiten akzeptiert sein. Der einzelne Produktgeschäftsführer sieht erst seine eigenen Leute, die sehr genau über das Produkt Bescheid wissen und in seinen Augen die besseren Ansprechpartner sind. Da zeigen sich die beiden Ebenen: Der Vertrieb betrachtet nach strategische und nach operativen Gesichtspunkten. Es gibt gewisse Eifersüchteleien und Missverständnisse. Bei früheren Umstrukturierungen hatte man den strategischen Vertrieb zudem mit einer Mannschaft aus einem bestimmten Produktbereich besetzt. Damit war das Verhaften in dem Produktdenken vorgegeben. In jedem Produktbereich hat sich dann folglich eine Vertriebsabteilung gebildet, so dass man eigentlich nicht mehr von einer zentralen Abteilung sprechen konnte. Daher hat man die ursprünglich zentrale Vertriebsabteilung aufgelöst und mit einer neuen Besetzung auf einer übergeordneten Organisationsebene neu gegründet.

Bezogen auf Ziele und Ressourcenzuteilung hat sich aber im großen und ganzen die Strategie nicht verändert, da die Unternehmen bereits vorher ähnlich im Markt agiert haben.

I: Wie sind Sie bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen?

G: Es waren zu Anfang der Integration eigentlich nur die Vertriebsmitarbeiter, die bereits vor der offiziellen Fusion für eine Kommunikation zwischen den Unternehmen diesbezüglich sorgten. Man war rechtlich noch getrennt, die Angebote hat man aber schon in Konsortien gelegt. Die Angebotserstellung erfolgte zu dieser Zeit verteilt auf die beiden Standorte. Die beiden Standorte haben eigentlich mit ihren eigenen Prozessen und Systemen weitergemacht. Nach einem halben Jahr hat man schließlich die neue Aufbauorganisation ins Leben gerufen. Allerdings ging es ein wenig stolprig los, weil man die Mitarbeiter erst einmal an die neuen Prozesse gewöhnen musste. Man ist so vorgegangen, dass zunächst die Produktbereiche definiert wurden und anschließend die Standortfrage entschieden wurde. So entschloss man z.B., dass die Energietechnik

nach Oberhausen geht und die Umwelttechnik nach Rummelsbach. Dann haben die Einzelunternehmen an den jeweiligen Standorten mit ihren Prozessen weitergemacht. Weil ich nach Oberhausen gewechselt habe, habe ich diesen Wechsel persönlich erlebt.

I: Wie hat man den Know How Transfer bewerkstelligt?

G: Durch Learning by Doing also autodidaktisch. Das IT System z.B. lernte ich 1999 kennen, hatte einen Zugriff erhalten und habe mich dann eingearbeitet. Später jedoch haben wir dann die Mitarbeiter geschult.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Man muss austauschen mit welchem Kundenkreis man Kontakt hat. Wer hat wo Zugang, zu welchen Kunden, mit welchen Kunden gibt es welche Verträge? Außerdem war wichtig festzustellen, wer in welchen Regionen zuständig war. Zur Vertriebsinfrastruktur der Unternehmen gehören regionale Büros. Durch die Fusion kann er hier zur Mehrfachbesetzung einzelner Regionen kommen. Diese Büros werden dann zusammengelegt.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Man muss publik machen, dass aus zwei Unternehmen ein Unternehmen mit einem neuen Namen hervorgeht. Außerdem müssen die neuen Ansprechpartner im Haus genannt werden. Man darf den Kunden in keiner Weise im Ungewissen halten, da daraus eine Angriffsfläche für den Wettbewerber entstehen kann.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenlegung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Schnelligkeit und Eindeutigkeit sind meiner Meinung nach die wichtigsten Faktoren. Schnelles Vorgehen und klare Auskünfte zu den Kunden und den Mitarbeitern. Es gibt Negativbeispiele, wo über 2 Jahre nicht eindeutig festgelegt war, welcher Geschäftsbereich für ein bestimmtes Produkt zuständig ist. Heute kann man erkennen, dass dieses Produkt für uns verloren ist, da der Wettbewerb schneller war.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Zum einen die unklaren Verantwortlichkeiten, zum anderen persönliche Vorlieben. Aber auch doppelte Repräsentanzen bzw. das unterschiedliche Auftreten nach außen kann zu Unsicherheiten auf der Seite der Kunden führen.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess. Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (5) Verkaufsaktivitäten
- (2) Angebotsabwicklung
- (1) Auftragsverwaltung
- (15) Vertriebslogistik
- (7) Service
- (14) Vertriebscontrolling
- (13) Marktforschung
- (12) Produktmanagement
- (9) Markenmanagement
- (10) Preismanagement
- (8) Werbung
- (11) Produktförderung
- (4) PR
- (6) Kundenmanagement

(3) Interne Kommunikation

(16) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	X 6
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	X 6
Produktmanagement	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	X 6
Werbung	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	X 3	④	⑤	⑥
PR	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	X 3	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	X 6

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Es gab eine Art Social Event, ein Kick off Meeting, wo man sich kennenlernen konnte. Zudem hat man in einer eigenen Gruppe ein Geschäftsprozessmanagement betrieben, wo der Ablauf von Prozessen dokumentiert wurde. Das Geschäftsprozessmanagement ist über 2 Jahre betrieben worden und wird auch heute noch in reduziertem Umfang fortgeführt.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Produktkonfiguratoren gibt es in einem Teilbereich, das als E-Business Projekt betrieben wurde. Aber diese sind eigentlich nicht relevant. Vielmehr sind Verwaltungssysteme für uns wichtig, die eine Übersicht über Angebotsprojekte, die über mehrer Jahre laufen können, ermöglichen und darüber Auskunft geben, wo z.B. die verschiedenen Bereiche bei dem gleichen Kunden tätig sind. Dann führen wir eine Datenbank zur Vergabe von Kraftwerken weltweit. Außerdem haben wir einen Dienst, der uns Presseinformationen liefert. Als Kommunikationsplattform existiert ein sogenanntes Notes System, das jetzt zur Zeit abgelöst wird durch ein Intranetsystem.

I: In welcher Phase der Akquisition haben Sie die IT Systeme auf Kompatibilität überprüft?

G: Das Verwaltungssystem sehr früh, schon vor dem offiziellen, rechtlichen Merger. Die anderen Systeme kamen erst in der Integrationsphase.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Verwaltungssystem	①	②	③	④	⑤	X
Vergabedatenbank	①	②	X	③	④	⑤
Presseinformationsdatei	①	②	X	③	④	⑤
Notes System	①	②	③	④	⑤	X

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Bei der Verwaltungssystem haben wir das Firma x System übernommen. D.h. die Daten aus dem Firma ysystem mussten übertragen werden. Bei der Vergabeliste haben wir die beiden Systeme zusammengefahren, haben das Tool von Firma x genutzt, ein paar Parameter ergänzt und dann aus der Firma y Anwendung die Information in das System integriert. Das Presseinformationssystem haben wir uns neu vom Anbieter gestalten lassen. Hinsichtlich des Email Systems wurde ebenfalls das Firma x System ausgeweitet.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Es traten Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern auf, die ihre Systeme verloren haben. Ansonsten war die Verfügbarkeit der Systeme durch nicht vorhandene Hardware und nicht durchgeführte Schulungen beeinträchtigt. Bei der Email Anwendung hat man das Outlook System abgeschaltet und das Notes System zur Verfügung gestellt aber nicht geschult. Zum anderen waren die Mitarbeiter in Rummelsbach eine Zeitlang ausgeblendet, weil sie keinen Zugriff auf das Notessystem hatten. Der Grund dafür lag darin, dass man mit dem Gedanken spielte das Notes System insgesamt zu ersetzen und deshalb zögerte einen neuen Server zu installieren.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	X	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	X
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	X	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	X	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	X	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	X	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	X	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	②	X	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	②	X	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	X	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	X	④	⑤

Produktbereich vorteilhafter ohne Rücksicht auf die Anforderungen des Marktes darstellen. Deshalb ist eine kritische Betrachtung der Produktpalette nötig.

I: Vielen Dank für das Interview.

- I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?
- G: Die Erfahrung war, dass von einem Unternehmen zum anderen zwar Systeme übertragen werden können, **man aber beachten muss, dass die Mitarbeiter geschult werden müssen.** Notes war schon ca. 10 Jahre bei Firma x im Einsatz. Die Grundfunktionen waren dort allen bekannt, die Dinge waren aber neu für die Firma y Mitarbeiter. Objektive Entscheidungen sind ebenso wichtig, weil man die Mitarbeiter dazu bringen muss, die Entscheidungen mitzutragen. Ein Vorschlag wäre, Arbeitsgruppen zu bilden, die eine Lösung erarbeiten, so dass die Identifikation mit der Entscheidung gewährleistet ist. Das trägt dazu bei, die Entscheidungswege transparenter zu machen.

Zur Erfolgskontrolle

- I: Haben Sie während der Integrationsphase eine Erfolgskontrolle durchgeführt?
- G: Auf die Integration bezogen haben wir die Kontrolle irgendwann einmal abgebrochen, weil die Dinge sich viel schneller entwickelt haben, als wir sie dokumentieren bzw. planen konnten.
- I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?
- G: Ich wüsste keine bei uns, die isoliert eine Aussage über den Erfolg der Integration treffen könnten. Auftragseingänge oder derartige Kennzahlen sind dermaßen stark vom Markt beeinflusst, dass es mir schwer fällt, genau den Effekt isolieren zu können, der durch eine erfolgreiche Integration auftritt.
- I: Was halten Sie denn von Kennzahlen, die die Personalfuktuation misst?
- G: Das wäre eine Möglichkeit. Aber unabhängig von dem Erfolg der Integrationsmaßnahmen wirkt sich u.a. der Umzug an einen anderen Standort aus. Deswegen kann man keinen eindeutigen Einfluss festmachen.
- I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Marktbereinigung</u>	①	①	② ^X	③	④	⑤
<u>Synergienutzung</u>	①	①	②	③ ^X	④	⑤
<u>Kostenreduktion</u>	①	①	②	③ ^X	④	⑤

- I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration? Wie lange hat die Integration tatsächlich gedauert?
- G: Bei der Firma y Integration waren ca. 6 Monate vorgesehen. Gebraucht haben wir tatsächlich 12 Monate.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlig
unwichtig

ziemlich
unwichtig

eher un-
wichtig

eher
wichtig

ziemlich
wichtig

sehr
wichtig

Klar definierter Integrationsansatz

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Frühzeitige Benennung von Führungskräften

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Know How Transfer

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)

①—①—~~②~~—③—④—⑤

Klare und schnelle Entscheidung während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Professionelles Change Management

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—~~②~~—③—④—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—③—④—~~⑤~~

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Zuerst hat man die Frage der Personen ausgeklammert und die Produkte betrachtet. Man wusste genau, dass man jemandem auf die Füße tritt. Als die Produktbereiche definiert waren, war dies mit einem Personenwechsel verbunden. Aufgrund von Eitelkeiten kamen dann nicht immer die besten Entscheidungen zustande. Die Punkte, die ich soeben als wichtig angekreuzt habe, wie „Frühzeitige Benennung von Führungskräften“ oder „Klare und schnelle Entscheidung während der Integration“ sind Dinge, die man im Vorhinein nicht als wichtig erachtet. Ich bin der Meinung, dass der Führungswechsels mangelhaft war. Zum anderen ist es wichtig, frühzeitig eine strategische Analyse des Produktportfolios durchzuführen und unrentable Produkte frühzeitig aufzugeben.

I: Aber Sie meinten, dass eine strategische Analyse angefertigt wurde.

G: So war es auch. Die Marktanalyse zielt immer darauf ab festzustellen, wie die Wettbewerbssituation ist und wie die Marktaussichten in einzelnen Ländern sind. Da die externen Berater eben nicht im Geschäft tätig waren, sondern als neutrale Unternehmensberater auftraten, waren sie auf die Information der Mitarbeiter angewiesen, die Aussagen darüber gaben, welche Potentiale in Zukunft zu erreichen sind. Angesichts dessen kommt es vor, dass manche Mitarbeiter ihren

Interview 10 with Mr Hecktor / Kölle (HypoVereinsbank)

Interview am 22.3.2002 mit Frau Hecktor und Herrn Kölle von der Firma xy

Zur Person:

Frau Hecktor und Herr Kölle sind Mitarbeiter des zentralen Projekt Office. Das zentrale Projekt Office war die Steuerungseinheit für die Post Merger Integration. Es koordinierte die Aktivitäten, legte die Art und Weise fest, wie die einzelnen Projektschritte geplant und kontrolliert wurden, erstellte den Masterplan und sorgte dafür, dass alle Aktivitäten bis zuletzt durchgeführt wurden. Herr Kölle ist bereits seit 20 Jahren in der jetzigen Firma xy beschäftigt, Frau Hecktor seit 1987.

Unternehmensspezifika:

Die Firma xy ist 1998 aus der Firma x und der Firma y hervorgegangen. 2000 akquirierte der Konzern zusätzlich die Bank Austria, um sich u.a. in Osteuropa zu positionieren.

Die Firma xy hat 5 Geschäftsfelder:

- das Geschäftsfeld Deutschland
- das Geschäftsfeld Österreich
- das Geschäftsfeld Immobilienfinanzierung
- das Geschäftsfeld Corporates & Markets
- das Geschäftsfeld HVB Wealth Management bzw. Vermögensverwaltung.

Marketing und Vertrieb sind zentral in der Kommunikations- und Volkswirtschaftsabteilung organisiert, die für die gesamten Marketingaktivitäten den Rahmen vorgibt und eine zentrale Dachmarkenwerbung für die Marke Firma xy betreibt. Auf der zweiten Ebene sind die Geschäftsfelder, die eigene Marketingauftritte haben. Auf der unteren Ebene schließlich haben die Filialen, Niederlassungen und Zweigstellen ein dezentrales Marketing und sind vor Ort jeweils verantwortlich für den Werbeauftritt. Dieser lehnt sich einerseits an den vorgegebenen Rahmen an und greift in der Region andererseits aktuelle Themen auf.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	
		②				

Notiz: Bei der Fusion Firma x und Firma y wurde der Fusionspartner nicht aufgrund einer bestimmten Vertriebs- und Marketingstrategie ausgesucht. In diesem Fall verfolgten wir das Ziel durch externes Wachstum eine größere Basis zu verfolgen. Daher spielten Marketing- und Vertriebsthemen eine geringe Rolle.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	
						⑤

Notiz: Bezüglich des Vertriebs haben wir in allen Filialen neue EDV Systeme eingeführt. Dies war das wichtigste Thema im Bereich Vertrieb. Beim Marketing hat man eine neue Werbelinie festgelegt und Leute zusammengeführt, die ein ähnliches Thema bearbeiteten. Man führte somit u.a. eine neue Aufbauorganisation in der Zentrale ein. Zudem war die Integration von Marketing und Vertrieb ein sehr wichtiges Thema, weil es unsere Kunden unmittelbar betroffen hat.

Interviewer: Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Herr Kölle (K): Zum einen wollten wir aus der Hypo- und der Bayrischen Vereinsbank eine **Marke machen, die Firma xy**. Die Fusion wurde zum Anlass genommen, die **Marke neu zu positionieren**. Die Werbelinie haben wir mit der Eintragung ins Handelsregister total umgestellt.

Zum anderen liefen in dem Fusionsprojekt drei wichtige Dinge. Auf der einen Seite **mussten die Kundenbetreuer wieder angemessen zugeordnet werden**. Diese Zuordnung ist sehr sensibel, weil eine schlechte Zuordnung zu Kundenverlusten führen kann. Auf der anderen Seite **mussten einheitliche Systeme und Produkte hergestellt werden**. Drittes Ziel innerhalb des Fusionsprojektes war schließlich die **Realisierung von Synergien**.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

K: Zuerst wird eine **gemeinsame Geschäftsstrategie formuliert**. Dann werden die **Führungspositionen besetzt**. Diese müssen Commitment und Verantwortung übernehmen, um das neue Unternehmen umzusetzen.

Prozesse und IT Systeme sind in unserem Unternehmen sehr eng miteinander verwoben, weil die Prozesse in hohem Maße davon bestimmt werden, welche IT im Unternehmen vorhanden ist. **Wichtig ist eine Fusionsstrategie zu haben**, die festlegt, welcher Zeitraum vorgesehen ist, welches IT System das Trägersystem ist, was es kosten darf, was an Synergien gehoben und wie vorgegangen werden soll. **Dieses Vorhaben musste von dem zentralen Projekt Office gestaltet** und immer wieder top down bzw. bottom up gespiegelt werden, bis das Projekt in seiner Gesamtheit genau den Anforderungen entsprach und es den Zeitplan sowie das Gesamtbudget einhielt.

Frau Hecktor (H): Zudem wurde als Ziel festgehalten, dass die **Kunden gehalten werden und die Mitarbeiter motiviert arbeiten können**.

I: Wie hat sich die Strategie verändert?

K: Die Strategie hat sich nur in Nuancen geändert. Die Banken waren sich recht ähnlich. Es macht keinen Sinn, das Unternehmen zusätzlich mit einer neuen Vision und einer neuen Strategie zu belasten. Es gilt vielmehr zu untersuchen, ob die bisherigen Strategien weiterverfolgt werden können und wenn dies nicht der Fall ist, diese lediglich anzupassen. Letztendlich hat sich an der Ausrichtung der Geschäftsstrategie nicht viel geändert. Man hat lediglich zusammen eine gemeinsame Formulierung gefunden.

H: Zudem ist es bei einem Unternehmen mit heute 70000 Mitarbeitern angesichts der vielen Veränderungen fast unmöglich, die Strategie komplett neu aufzustellen. Stattdessen sollte man zum Zeitpunkt der Fusion weitere Veränderungen der Strategie vermeiden. Im Anschluss an die Fusion kann schließlich eine neue Zielrichtung vorgenommen werden.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

H: Es kommt darauf an, ob die Prozesse marktfern oder marktnah sind. Für beide Art der Prozesse ist eine Ist-Aufnahme unerlässlich. Man sucht dann nicht immer den besten aus, sondern überprüft, was das Optimum ist. Manchmal belässt man die Prozesse so, wie sie waren.

K: Zudem werden die Prozesse sehr stark durch die IT beschrieben. In dem Moment, wo man sich für ein IT System entscheidet, ist auch der Prozess festgelegt. Die Ist-Aufnahme dokumentiert eher wie die Prozesse bisher gehandhabt wurden, um dann zu analysieren, wie die Prozesse künftig aussehen werden. Außerdem ist es möglich, erst einmal Übergangsprozesse zu entwerfen. Im Mittelpunkt der Ist-Analyse steht

das Anliegen, ein Delta herauszuarbeiten und die Mitarbeiter davon zu informieren, was sich verändern wird.

I: Wie kann der Know-How Transfer gewährleistet werden?

H: Zunächst arbeitet man das Delta heraus, so dass man weiß, was sich bezüglich der Prozesse verändern wird. Um nun den Know-How Transfer zu gewährleisten, haben wir unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. In den Filialen haben wir Mitarbeiter ausgetauscht, damit diese die Systeme kennenlernen. Im Sinne des Selbststudiums wurden Lap Tops mit E-Learning Programmen über Standardprodukte an die Mitarbeiter herausgegeben. Als die IT konsolidiert war, gab es zudem Teams, die den Mitarbeitern geholfen haben. Besonders Standby Teams betreuten die Mitarbeiter in den Filialen nach der Zusammenlegung der Unternehmen eine gewisse Zeit lang.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

H: Bei der Zusammenlegung von Marketing und Vertrieb ist es nötig, nach außen hin eine entsprechende Kundenwirkung zu haben. Wichtig für uns war, eine neue Marke aufzubauen. Dafür mussten wir einen zielgerichtet Werbeauftritt gestalten unter Berücksichtigung der Reaktion der Kunden.

I: Sie haben bereits die Kommunikation als wichtigen Marketingprozess genannt. Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

K: Auf der einen Seite war der Kontakt zum Kunden sehr wichtig, daher stand die Kundenbetreuung im Vordergrund. Dabei wurde darauf Wert gelegt, dass man eine gewisse Konstanz beibehält, da der Kunde seinen Betreuer nicht gerne wechselt. Das zweite sind die Basisprozesse wie z.B. das Funktionieren des Kontoauszugsdrucker oder des Geldausgabeautomaten. Der Service darf sich nicht verschlechtern. Am besten ist es, wenn der Kunde in seinen alltäglichen Transaktionen von der Fusion nichts mitbekommt.

I: Weshalb sind Sie dieser Meinung?

K: Der Kunde darf keine Verschlechterung der Qualität des Services hinnehmen. Und das ist auch zugleich der Erfolgsfaktor. Überall dort, wo dies nicht der Fall war, traten Beschwerden auf.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

K: Es ist wichtig, die Servicequalität beizubehalten. Weitere Erfolgsfaktoren finden Sie in unserem Buch.

H: Zudem muss man die Ergebnisse der Integration auch laufend messen.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

K: Ein Problem sind überlastete Mitarbeiter. Einerseits müssen sie weiterhin das gewohnte Geschäft tätigen, andererseits müssen sie zusätzlich neues dazulernen. Eine wichtige Frage ist deshalb, wie man die Mitarbeiter motiviert, so dass sie weiterhin freundlich zum Kunden sind. Zudem hatten wir Probleme mit der IT selber. Angesichts der Fülle an Daten können rein technische Probleme auftreten. Diese haben sofort Auswirkungen beim Kunden und können somit das Verhältnis zum Kunden negativ beeinflussen. Außerdem können Probleme bei den Basisprozessen auftreten.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess. Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (7) Verkaufsaktivitäten
- (6) Angebotsabwicklung
- (5) Auftragsverwaltung
- (4) Vertriebslogistik

- (1) Service
- (14) Vertriebscontrolling
- (16) Marktforschung
- (11) Produktmanagement
- (-9) Markenmanagement
- (-13) Preismanagement
- (8) Werbung
- (12) Produktförderung
- (10) PR
- (3) Kundenmanagement
- (2) Interne Kommunikation
- (15) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

Notiz: Für die Mitarbeiter vor Ort ist ab einem Tag x alles anders. Im Gegensatz zu der Zusammenlegung der Filialen findet die Integration der Zentrale viel früher statt. Somit muss man intern eine Art Übergangsprozess gestalten und die Kapazitäten von einem Verfahren zum anderen verschieben. Daher ist bei uns die zeitliche Struktur nicht besonders relevant.

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

H: Prinzipiell ist für eine vernünftige Zusammenarbeit zu sorgen. Der Lauf der Prozesskette ist in Teilen durch die IT getrieben. Der Rest, der nicht durch die IT getrieben ist, ist Aufgabe des Führungsmanagements. Das Führungsmanagement

muss sicherstellen, dass der Prozess auch von den Mitarbeitern mitgeführt werden kann. Die Ansprechpartner in den bestimmten Abteilungen sind größtenteils die gleichen geblieben, weil man darum bemüht war, die Abteilungen ca. zur Hälfte mit Mitarbeitern der Firma x und zur Hälfte mit Mitarbeitern der Bayrischen Vereinsbank zu besetzen.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

K: Im wesentlichen hatten wir Produktverkaufssysteme. Diese Systeme dienen dem Verkauf einzelner Produkte. Zudem gibt es Systeme wie das CRM System, die die Analyse von bestimmten Zielgruppen ermöglichen. Bei Banken gibt es als Besonderheiten SB Systeme wie z.B. die Kundenterminals oder der Online Banking Anschluss. Schließlich werden auch ganze Zahlungsaufträge elektronisch durch Systeme abgewickelt.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

K: Alle Systeme sind sehr wichtig während der Integration.

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Zunächst haben wir uns für eins der beiden Systeme entschieden. In unserem Fall war das Trägersystem das System der Bayrischen Vereinsbank (BV). Wichtig ist, dass die Entscheidung möglichst schnell fällt. Anschließend muss man sich überlegen, ob es wichtige Deltas gibt, die man nachentwickeln sollte, da vielleicht einige Features von dem anderen System besonders wichtig bzw. gut sind. Daher hat man versucht einzelne Features aus dem alten System der Firma x beizubehalten. Die Deltas mussten ermittelt, nachentwickelt, integriert und getestet werden. Dann haben wir das System in den ehemaligen BV Filialen eingeführt, wo das bestehende System modifiziert wurde, um das System auf die Funktionsfähigkeit zu prüfen. Bevor sie eingeführt wurden, gab es Testinstallationen. Anschließend haben wir dann in einem Zeitraum von einem halben Jahr die Systeme in allen Filialen eingeführt.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

H: Der PC oder das System funktionierte nicht. Viele Experten konnten uns nicht sagen, ob das System das Datenvolumen bewerkstelligen kann. Reicht eine Nacht aus, um den gesamten Datentransfer laufen zu lassen? Ein weiteres Thema ist die Verfügbarkeit der Systeme. Die Systeme funktionieren oft nicht oder nur sehr langsam. Es kann auch passieren, dass eine Schnittstelle bearbeitet wurde und dies an einer ganz anderen Schnittstelle irgendetwas auslöste, was man nicht vorausgesehen hat. Ein anderes Problem waren Projekte, die unabhängig von der Integration auftraten wie z.B. die Euroumstellung oder die Umstellung auf das Jahr 2000. Diese haben zusätzlich Kapazitäten beansprucht, die aber während der Integration bereits verplant waren. Das heißt, man ist ständig anderen Risiken ausgesetzt.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
--	---	--------------------------------------	--------------------------------	---	--

Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen

①—①—②—③—④~~X~~—⑤

Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie

①—①—②—③—④—⑤~~X~~

Qualifiziertes IT-Personal

①—①—②—③—④—⑤~~X~~

Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten

①—①—②—③—④—⑤~~X~~

Beachtung der Schnittstellen während der Integration

①—①—②—③—④—⑤~~X~~

Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern

①—①—②—③—④—⑤

IT Personal im Projektteam von Beginn an

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Systemkompatibilität

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Hardwarekompatibilität

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase

①—①—~~②~~—③—④—⑤

Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Laufende Kontrolle der Implementierung

①—①—②—③—④—~~⑤~~

- I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?
H: Eine gemeinsame Geschäftsstrategie und eine frühe Entscheidung für ein IT System. Zudem ist es sehr wichtig, ein effektives und effizientes Projektmanagement zu haben. Ein weiterer Punkt ist die Schnelligkeit der Integration. Jede Fusion bedeutet einen besonderen Kraftakt für ein Unternehmen und ist mit viel Emotionen verbunden.

Zur Erfolgskontrolle

- I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?
H: Ja.
I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren.
H: Wir haben im Rahmen der Erfolgskontrolle ein Kundenbarometer herangezogen, das die Kundenzufriedenheit gemessen hat. Zum anderen hat uns auch die Meinung der Mitarbeiter interessiert. Zu diesem Zweck haben wir ein Mitarbeiterbarometer eingeführt, das die Zufriedenheit der Mitarbeiter ermittelte. Ein anderer Punkt ist das Beschwerdemanagement. Anhand des Beschwerdemanagements kann ebenso der Erfolg einzelner Maßnahmen im Rahmen der Integration gemessen werden.
I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

überhaupt nicht zufriedenstellend weitgehend nicht zufriedenstellend eher nicht zufriedenstellend eher zufriedenstellend größtenteils zufriedenstellend voll und ganz zufriedenstellend

Vereinheitlichung der System und Produkte
Financials
Zeit

①—①—②—③—④—~~⑤~~
①—①—②—③—~~④~~—⑤
①—①—②—③—④—~~⑤~~

- I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?
K: Geplant waren 5 Jahre. Tatsächlich haben wir 2,5 Jahre in Anspruch genommen.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlig
unwichtig ziemlich
unwichtig eher un-
wichtig eher
wichtig ziemlich
wichtig sehr
wichtig

Klar definierter Integrationsansatz

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Frühzeitige Benennung von Führungskräften

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Know How Transfer

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Klare und schnelle Entscheidung während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Professionelles Change Management

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder*

①—①—~~②~~—③—④—⑤

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses*

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—③—④—~~⑤~~

* Die Verwandtschaft der Geschäftsfelder ist lediglich hilfreich.

* Der Fokus auf Kunden ist der wichtigste Erfolgsfaktor

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

K: Während der Integration von Unternehmen muss man Komplexität vermeiden. Eine 100:0 Lösung ist dann vorzuziehen, da die Prozesse mit hoher Sicherheit ohne Funktionalitätsverlust weiterlaufen. Deshalb ist es besser, ein System vollständig zu übernehmen, ohne einzelne Features während der Integration zu verändern. Im Anschluß an die Fusion kann man dann bestimmte Funktionen verbessern. Deshalb würden wir, wenn wir die Fusion wiederholen würden, die Nachentwicklung bestimmter Features aus dem anderen System vermeiden.

Interview 11 with Mr Jeck (Roland Berger)

Interview mit Herrn Jeck

Zur Person:

Herr Jeck ist seit sieben Jahren Unternehmensberater bei Roland Berger. Er beschäftigt sich vor allem mit vielen Themen der Vertriebsorganisation und mit der Integration von Marketing und Vertrieb im Rahmen einer Post Merger Integration. Bei der Integration von Firma x und Firma y hat er das Projektmanagement im Bereich Marketing und Vertrieb übernommen.

Zu den Unternehmen:

Bei der Fusion handelt es sich um zwei Unternehmen aus der Energiewirtschaft, die im Rahmen einer horizontalen Fusion im Jahre 1999 zusammengegangen sind. Abgeschlossen war die Fusion im Jahre 2000.

Marketing und Vertrieb sind eine Kernfunktion im Unternehmen seit der Liberalisierung der Energiewirtschaft.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	

Notiz: Die zwei Ziele dieser Integration waren zum einen Kostenersparnisse und die Festigung von Marktposition. Zum anderen haben sich die Strategiekonzepte, die sich an dem Multi Utility Ansatz anlehnten und somit nicht nur die Stromerzeugung sondern auch unter anderem Wasser und Gas umfassten, sich sehr gut ergänzt haben.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Es gibt Synergieeffekte in sämtlichen Vertriebsbereichen. Zum einen im Flächenvertrieb, im Key Account Bereich, in der Auftragsabwicklung, in Call Centern und der Abrechnung. Die Auftragsabwicklung, das Call Center sowie die Abrechnung sind Felder, die in der Vergangenheit viele Ressourcen gebunden haben. Im Geschäftskundenvertrieb gab es meist individualisierte Verträge. Die

Kunden aus diesem Segment wurden zudem persönlich betreut. Vertriebsfunktion waren hingegen nicht so sehr ausgebaut. Darüber hinaus spielte die IT eine sehr große Rolle, weil die Unternehmen stark IT betrieben waren.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Da die Kostenersparnis und die Synergienutzung im Vordergrund stand, haben wir eine Potenzialabschätzung gemacht, um Aussagen über Synergie-, Kostenersparnis- und Umsatzpotenziale in den bestimmten Bereichen zu generieren. Auf Basis dieser Top Down Zielsetzung ist man in die einzelnen Bereiche gegangen und hat die Potenziale entsprechen detailliert, mit Maßnahmen hinterlegt, die Maßnahmen definiert und ein konsequentes Maßnahmenmanagement erarbeitet, das auch über die Integration hinaus verfolgt werden kann. Inhaltlich haben wir uns mit drei Themen befasst: mit Harmonisierung der Marketing- und Vertriebsstrategien, mit der Harmonisierung der Prozesse und mit der Ausgestaltung der Strukturen. Man braucht eine grundsätzliche Vorstellung, wie überhaupt die Strategie aussieht, um überhaupt über Prozesse und Strukturen sprechen zu können. Danach definiert man die Prozesse, wobei die Prozesse in der Energiewirtschaft relativ klar sind. Die Hauptaufgabe lag darin, die Strukturen zusammenzuführen. Bevor man jedoch die bestehenden Funktionen mit den neuen Funktionen zusammenbringt, müssen auch die Kapazitäten angepasst werden. Man hat also Strukturen, die bestehenden Funktionen und eine Dimensionierung aufzunehmen, dann auf Basis dieser Bestandsaufnahmen eine Zielstruktur vorzugeben und zu dimensionieren und anschließend eine Transfermatrix (von der alten Funktion zur neuen Funktion) aufzustellen, um den Gesamtprozess verfolgen und steuern zu können. Auf Basis der alten Prozesse werden neue Strukturen geschaffen, wobei unterschiedliche Alternativen gegeneinander abgewogen werden. Der Knackpunkt bei der Definition der Prozesse sind die IT Systeme, die dahinterstehen. Darüber kann man sich nicht so leicht hinwegsetzen, weil damit auch Kundenschnittstellen betroffen sind. Der Kundenkontakt soll von der Fusion möglichst wenig beeinflusst werden.

I: Wie hat sich denn die Marketingstrategie konkret geändert?

G: Die Marketing- und Vertriebsstrategie hat sich im wesentlichen insofern geändert, dass ein Multi Utility Ansatz stärker verfolgt wurde. Die Kompatibilität der beiden Strategien wurde sinnvoll zusammengelegt, wobei sich aufgrund der Ähnlichkeit der Geschäftsfelder bei der Strategie wenig verändert hat.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Von Beginn an gab es gemeinsame Teams in der Bestandsaufnahmen. Durch die Interaktivität lernt man voneinander.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Die Kundenschnittstelle muss auf jeden Fall funktionieren. Dann gibt es unterschiedliche Schwerpunkte wie das Key Account Management. Die Unternehmen haben zudem eine gewachsene Konzernstrukturen. Wenn man ein umfassenderes Multi Utility Konzept verfolgt, dann muss man eine einheitliche Vorgabe zur Auftragsabwicklung und zum Preismanagement machen.

Zum Thema Customer Service ist es nötig das Call Center zusammenzulegen, die Prozesse zu optimieren und die IT zu konsolidieren. Das gleiche gilt für die Abrechnung und für den Prozess der Produktentwicklung. Diese ist recht wichtig, weil es im mittleren Kundenmanagement immer mehr Standardprodukte gibt, die die Produktentwicklung zusammenstellt. Wenn man erfolgreich sein möchte, muss man in diesem Prozess relativ schnell reagieren.

In diesem Fall war natürlich auch das Thema Branding sehr zu berücksichtigen. Vor der Integration war das Branding recht unwichtig. In diesem Fall haben wir versucht, das Markenportfolio der Unternehmen zusammenzubringen und mit den Vertriebskanälen sowie den Kundensegmenten abzustimmen.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Bei den kundennahen Prozessen ist das Thema IT ein sehr wichtiges, weil Prozesse wie Auftragsabwicklung u.ä. IT gestützt ablaufen. In der Produktentwicklung geht es mehr darum, Innovationen zu fördern. Im

Markenmanagement steht im Mittelpunkt, relativ schnell zu einer klaren Markenstrategie zu gelangen, die Marke anzupassen bzw. neu auf dem Markt zu positionieren.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

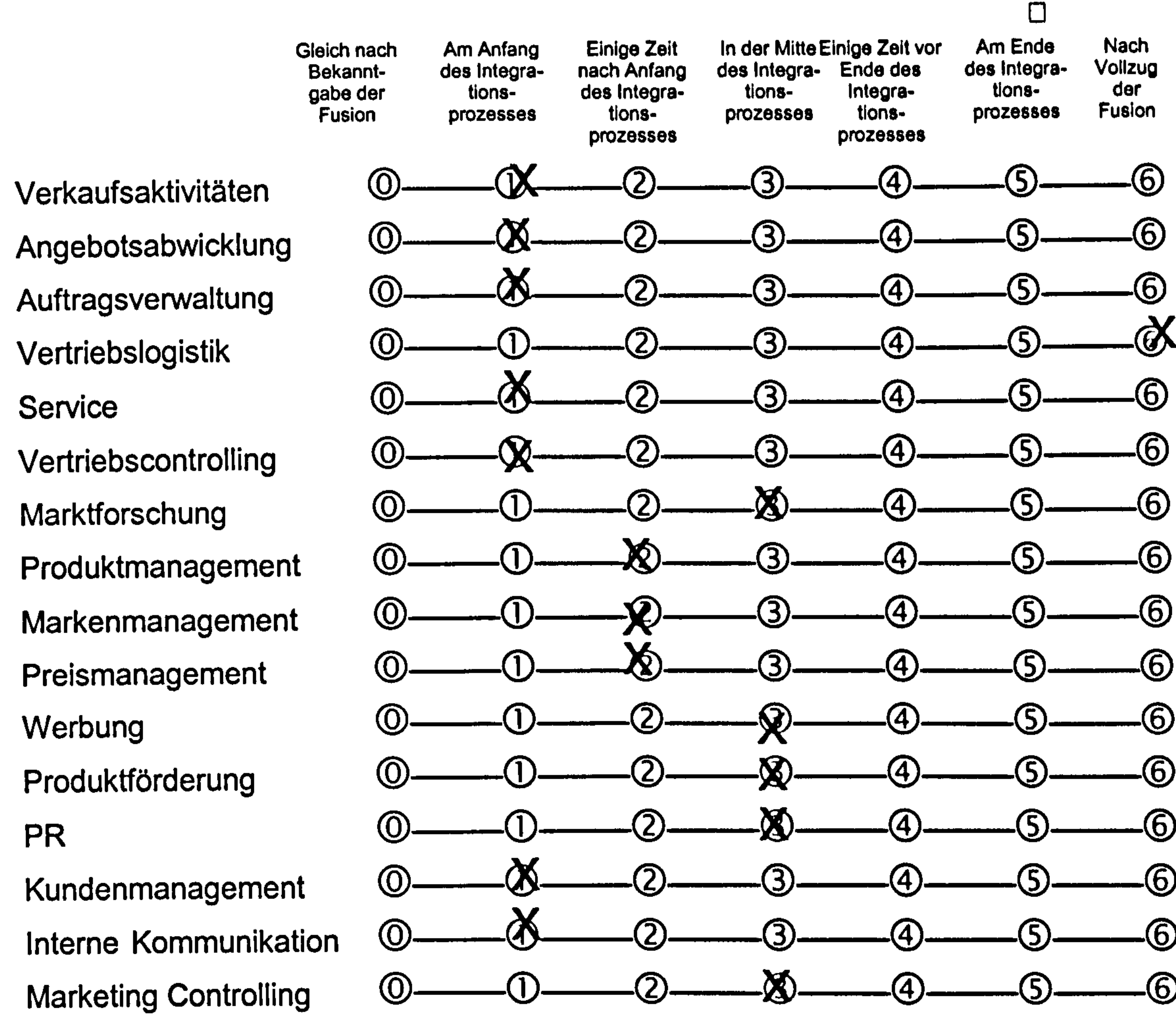
G: Bei der IT Konsolidierung kann das Problem auftreten, dass die Systeme nicht kompatibel sind. Wenn die Kompatibilität nicht gegeben ist, muss man diese herstellen. Im Idealfall entscheidet man sich früh für eine Lösung. Im Handel und im Vertrieb existiert eine ganze Reihe von Kundendaten. Die Aufgabe ist es, die Kundendaten zu integrieren und zwar nicht nur in ein Unternehmen sondern im Rahmen einer Fusion gemeinsam mit Partnerunternehmen. Das birgt eine hohe Komplexität.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (3) Verkaufsaktivitäten
- (4) Angebotsabwicklung
- (5) Auftragsverwaltung
- (16) Vertriebslogistik
- (6) Service
- (10) Vertriebscontrolling
- (12) Marktforschung
- (7) Produktmanagement
- (9) Markenmanagement
- (8) Preismanagement
- (13) Werbung
- (14) Produktförderung
- (15) PR
- (2) Kundenmanagement
- (1) Interne Kommunikation
- (11) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?



I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Zum einen ergeben sich bei der Prozessdefinitionen Schnittstellen. Die relevanten Beteiligten, die sich aus der Prozessdefinition ergeben, werden in den Integrationsprozess miteinbezogen. In der Produktentwicklung z.B. benötigt man Input von Seiten des Vertriebs. Daher setzen sich Teams zur Integration der Produktentwicklung aus Mitarbeitern der Produktentwicklung und des Vertriebs zusammen.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Es gab IT Systeme mit Kundendaten, vergleichbar mit CRM Tools, Systeme zur Auftragsabwicklung, Systeme, die die Abrechnung unterstützen, und solche die im Call Center Anwendung finden.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Auftragsabwicklungssysteme</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Kundendatenysteme</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Call Center</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Abrechnungssysteme</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Wann haben Sie die IT Systeme auf Kompatibilität überprüft?

G: In der Due Dilligence Phase.

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Wir sind so vorgegangen, dass wir zuerst eine Bestandsaufnahmen gemacht haben, dann die Anforderungen geklärt haben und zuletzt die Systemanbieter ausgesucht haben. Anschließend begleiteten wir den Umsetzungsprozess in der Steuerungsfunktion.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja. Wichtig ist das klare Maßnahmenmanagement. In welchen Schritte wollen wir eigentlich die Synergien realisieren? Dafür haben wir auch ein EDV gestütztes Maßnahmenmanagement Tool eingesetzt, das in der Lage ist, aus den übergeordneten Zielen, operative Teilziele und Maßnahmen herunterzubrechen.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Rein theoretisch kann man die Umsatzzahlen und die Personalzahlen heranziehen. Die Personalzahl ist eine Kennzahl der Ressourceneinsparung. Zudem kann auch der Zielerreichungsgrad berücksichtigt werden.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Synergien im Flächenvertrieb</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Synergien im Key Account Management</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Synergien in der Vertriebsabwicklung</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>IT Konsolidierung</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Wir haben ein Jahr geplant und das haben wir auch gebraucht .

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④	⑤

Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①—①—②—③— ④ —⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①—①—②— ③ —④—⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①—①—②—③—④— ⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①—①—②—③— ④ —⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①—①— ② —③—④—⑤
Stringentes Mess- und Steuerungssystem	①—①—②—③—④— ⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Zum einen die Integration der IT. Wichtig ist für uns außerdem, dass der Integrationsprozess schnell vollzogen wird. Wir haben uns ein klares Top Down Ziel gesetzt, was die Realisierung der Synergien angeht, und das haben wir realisiert. Wichtig ist das man die Ziele mit Maßnahmen hinterlegt und dafür auch eine Akzeptanz der Mitarbeiter erreicht, die die Ziele motiviert verfolgen.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 12 with Mr Neukam (Degussa Hüls)

Interview 12 mit Herrn Neukam

Zur Person:

Herr Neukam ist in dem Bereich IT Strategie im Corporate Center der Firma x AG in Düsseldorf tätig. In diesem Corporate Center werden die IT Entscheidungen des Konzerns getroffen. Innerhalb des Bereiches ist Herr Neukam im Business Solution Software tätig und beschäftigt sich mit der Softwarearchitektur und der Softwarestrategie des Konzerns. Insgesamt ist er seit 1989 bei der Firma xy. Während der Post Merger Integration war er im Softwareteam.

Zum Unternehmen:

Die Firma xy AG ist in der Chemiebranche tätig. Die rechtliche Eintragung des neuentstandenen Unternehmens fand im Februar 2001 statt. Die Fusion der Firma xy und der SKW Trostberg kam zustande, weil die Muttergesellschaften Veba und Viag ihre Tochterunternehmen zusammenschlossen.

Die Firma xy ist ein Großkonzern mit unterschiedlichen Einzelgesellschaften. In den Einzelgesellschaften gibt es eine Reihe von Varianten von Organisationsformen. Von der Organisationsform der Firma x haben wir Business Units eingeführt, die weltweit und gesellschaftsübergreifend zuständig sind. Innerhalb dieser Business Units gibt es Zuständigkeiten für Marketing und Vertrieb, die in der Regel zusammengelegt sind.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	⑥	①	②	③	④	⑤

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	⑥	①	②	③	④	⑤

Marketing und Vertrieb sind in der Regel integriert. Die Gesellschaften stehen unverändert nebeneinander. Z.B. der Bereich Constructive Chemicals ist eins zu eins als eine Division in der neuen Organisation eingebunden. Auf der Ebene Stabstellen und Verwaltung haben wir die Synergiepotenziale genutzt, aber das findet nicht auf der Ebene der Einzelgesellschaften statt. Die neue

Organisation der Firma x hat wenig zu tun mit den beiden Organisationen der SKW und der Firma xy. Das Marketing ist auf der Ebene der Einzelgesellschaften angesiedelt und somit nicht zusammengelegt worden. Da wir jedoch ein Großkonzern sind versuchen wir die IT Systeme zu vereinheitlichen.

Zur Post Merger Integration

- I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?
- G: Im Vertrieb verfügen wir über SAP. Im Marketing haben wir verschiedene Lotus Notes basierende Systeme wie z.B. OverQuota und Opto-Office, wobei Marketing hier verstanden wird als Kundensegmentbearbeitung. Außerdem kommen Systeme wie das Intranet und das Email System hinzu.
- I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?
- G: Wir haben die Systeme gar nicht auf Kompatibilität überprüft, sondern Zusammenführungsprojekte aufgesetzt. Die Vorbereitung war ungefähr 6 Monate vor dem Fusionseintrag. In diesem Zeitraum haben die Teams eine Kostenabschätzung bzgl. der Systeme, die zusammengeführt werden sollten, gemacht.
- I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>SAP</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>OverQuota bzw. Opto-Office</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Email System</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Intranet</u>	①	②	③	④	⑤	

- I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?
- G: In der Regel haben wir ein zielführendes und strategisch wichtiges System ausgewählt. Die Daten, die aus den alten Systemen integriert werden mussten, wurden erst einmal selektiert. Bei Organisationsveränderungen muss man Dinge, die nicht mit in die Fusion gegangen sind, ausklammern, damit diese nicht in die neue Gesellschaft gehen. Beispiele hierfür sind Produkte, Kunden, Bankverbindungen etc. Anschließend wurden die alten Daten übertragen und dann die alten Systeme abgeschaltet. Das war die

Vorgehensweise sowohl für Marketing und Vertrieb als auch für das Gesamtunternehmen.

I: Welche Probleme sind aufgetreten?

G: Das Hauptproblem sind die konzeptionelle Unterschiede. Ansonsten gab es auch operative Probleme wie z.B. unterschiedliche Stammdaten und Stammdatenkonzepte.

I: Wie kann man diese lösen?

G: Es gibt immer die Lösung, die Dinge parallel zu fahren. Das haben wir an manchen Stellen gemacht. Bei anderen Dingen sind wir nach dem Motto „Aus alt mach neu.“ vorgegangen. Das heißt wir haben die Kunden und die Artikelnummern neu angelegt. Damit geht die Historie verloren. Dafür gibt es Mapping Tabellen, damit man diese in den Datenbanken noch mal zusammenführen kann.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

I: Was gibt sonst noch für Erfolgsfaktoren bzgl. der IT Konsolidierung?

G: Meiner Meinung nach ist es wichtig, ein Change Management durchzuführen, eine Teamorientierung in den Projektteams zu entwickeln und eine klare Aussage zur neuen organisatorischen Einbindung der

Mitarbeiter zu machen. Außerdem ist eine interne Kommunikation nötig, die möglichst früh über die neue Organisation informiert. 98% der Integration macht der Mensch aus. Alles andere sind technische Dinge, wofür man eine Lösung finden kann.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja. Die Erfolgskontrolle war jedoch eher qualitativ. Entscheidend war der Zufriedenheitsgrad mit dem Projekt. Dazu wurden Gespräche geführt.

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration der IT-Konsolidierung?

G: Ca. sechs Monate. Geplant hatten wir eher acht Monate.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	②	③	④	⑤	X
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	②	③	④	⑤	X
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	②	③	④	⑤	X
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	②	③	④	⑤	X
Know How Transfer	①	②	③	④	⑤	X
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	②	③	④	⑤	X
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	②	③	④	⑤	X
Professionelles Change Management	①	②	③	④	⑤	X
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	X	③	④	⑤	
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	②	③	④	⑤	X
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	X	③	④	⑤	
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	②	③	④	⑤	X
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	X	③	④	⑤	
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	②	X	④	⑤	

- I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden sie besser machen?
- G: Die handelnden Personen könnten früher benannt werden. Die Mitarbeiter sollten zudem während des Integrationsprozesses besser informiert werden. Zwar hatte das Projektteam Zugriff auf eine internetbasierte Datenbank, um aktuelle Informationen auszutauschen. Für die anderen Mitarbeiter jedoch gab es Mitteilungen in Form einer Zeitung. Meiner Meinung nach waren das jedoch zu wenig Informationen über die Fusion.

Interview 13 with Mr Reineke (Roland Berger)

Interview 13 mit Herrn Dr. Reineke

Zur Person:

Herr Dr. Reineke ist bei der Unternehmensberatung Roland Berger Senior Projektleiter und seit ca. 6 Jahren im Unternehmen. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Vertriebsintegration bei Unternehmenszusammenschlüssen.

Zur Pre Merger Phase

Interviewer (I): Was hatten Sie für einen Eindruck spielt Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?

Gesprächspartner (G): Marketing und Vertrieb spielen eine zunehmend wichtige Rolle. Bis vor 2-3 Jahren standen die kostengetriebenen Fusionen im Vordergrund. Dadurch, dass zumeist die Fusionen durch den Vorstand begleitet von M&A Beratern und Investmentbanken geplant werden, rückt häufig der finanzielle Aspekt in den Vordergrund. In dem Fall sind natürlich Kostensynergien anders zu bewerten als Marktsynergien. Von daher vertrete ich die These, dass bis vor 2-3 Jahren primär kostengetriebene Fusionen im Vordergrund standen. In den letzten Jahren sind Markt- und Vermarktungsgesichtspunkte unterstützt durch CRM Diskussionen, Cross Selling Diskussionen u.ä. stärker geworden. Bei der Post Merger Integration haben sich diese Ideen und Ansätze als schwer realisierbar erwiesen. Fusionen finden auch zunehmend in der eigenen Branche statt. Die vertikalen Integration haben ein wenig nachgelassen. Der diversifizierende Zusammenschluss findet kaum noch statt.

Zur Post Merger Integration

I: Was gibt es für Möglichkeiten Marketing und Vertrieb zu integrieren?

G: Ab dem Zeitpunkt, zu dem der Zusammenschluss formal entschieden ist, werden im Vorstand entsprechende Integrationsteams aufgesetzt. Diese gibt es sicherlich auch im Marketing und Vertrieb. Wenn Marketing und Vertrieb im Vorstand vertreten ist, dann wird unterhalb der Vorstandsebene ein Team aufgesetzt. In diesem Projektteil werden in den ersten 2-3 Wochen intensiv Vorentscheidungen getroffen. Man legt sich dann auf die Integrationstiefe innerhalb des Projektes fest. Anschließend beginnt man sich der Integration methodisch zu nähern und versucht in dem ersten Schritt 2-3 Optionen zu generieren. Diese Optionen versucht man zu bewerten, wobei es am

einfachsten ist, die Zusammenlegung von Vertriebsstellen zu bewerten. Z.B. kann man schätzen, wie viele Leute in der Abteilung übrig sind, um darüber eine Aussage treffen können, welchen jährlichen Effekt x dies bringt abzüglich der Investition der jährlichen Freistellung. Die Kunden- bzw. Marktfrage hingegen sind nicht leicht zu beantworten. Deshalb trifft man erst einmal die Annahme, dass sich auf dem Markt nichts verändert. Selbst wenn ein Vertrieb aufgelöst wird, wird einfach davon ausgegangen, dass das andere Unternehmen die Arbeit übernimmt. Oder man lässt die beiden Vertriebe nebeneinander bestehen, da man annimmt, dass sich auf dem Markt nichts ändert. Meistens stehen daher die Kostensynergien im Vordergrund. Das Problem besteht häufig darin, dass es wenig Methodik gibt und wenig Fachwissen. Es ist auch nicht leicht abzuschätzen, wie stark und zu wie viel Prozent in welchen Regionen bzw. Vertriebskanälen etc. sich die Kunden überschneiden. Diese Analysen gehören strenggenommen durch IT Systeme unterstützt. Das ist der Grund, weshalb die Unternehmen ankündigen, dass sie mit der Fusion die Marktmacht ausdehnen wollen, aber am Ende häufig dann doch hauptsächlich Kostensynergien realisieren. Ankündigungen sind oft nicht identisch mit den Ergebnissen der Fusion. Der Grund dafür ist auch, dass die Vertriebskanäle oft produktorientiert sind. Wenn nun zwei produktorientierte Vertriebskanäle aufeinandertreffen mit ähnlichen Produkten, dann kann man auch nur abbauen. Bei kundenorientierten Vertrieben kann man ideale Matrizen bauen, die natürlich auch richtig umgesetzt werden müssen. Die Frage ist zudem die, ob die echten Ziele kommuniziert werden sollen oder hauptsächlich motivatorische Ziele.

I: Wie kann man bei der Konsolidierung der Marketing- und Vertriebsprozesse vorgehen?

G: Hierbei muss man unterscheiden. Die Frage, wie man Marken und Sortimente zusammenlegt, ist eine andere Frage, als die Frage, welche operativen Prozesse man integrieren möchte. Die operativen Prozesse sind in beiden Unternehmen zu analysieren und zu standardisieren.

Wenn ich jedoch zukünftig mit einer einheitlichen Markenpolitik oder Produktpolitik fahren möchte, muss ich an bestimmten Stellen die Prozesse aneinander knüpfen. Integrieren heißt nicht, jeder kann machen, was er will.

Sondern mein Fazit ist, dass man bei eher strategischen Prozessen nur wenige Stellen verknüpfen sollte, um die Erfolgsfaktoren der Unternehmen weiter aufrecht zu erhalten. Z.B. sind kleinere Unternehmen weitaus schneller im Prozessablauf aufgrund einer höheren Flexibilität, weil sie meist auch über einen schnelleren Vertrieb verfügen. Wenn diese Flexibilität bei dem kleineren Unternehmen gegeben ist, dann wäre es fatal, ein großes mit einem kleinen Unternehmen komplett zusammenzulegen, weil dann die Erfolgsfaktoren schnell verloren gehen. Deshalb sind die Prozesse nur an einigen Stellen abzustimmen. Man muss aber darauf aufpassen, die Prozesse nicht zu verlangsamen. Daher gilt es zunächst einmal eine Prozesssicht zu entwickeln, um Aussagen darüber treffen zu können, welche Prozesse die Unternehmen überhaupt haben, wo sie vergleichbar sind, wo der eine und der andere stark ist bzw. wo die Erfolgsfaktoren der Unternehmen eigentlich liegen. Wenn dies analysiert wurde, kann man entscheiden, an welchen Prozessen man die Unternehmen nur leicht verknüpft oder wo man die Prozesse komplett integriert. Die Markenfrage ist eher strategisch zu beantworten. Wie will man dieses integrierte Unternehmen auf dem Markt positionieren. Das hat nichts mit dem Prozess der Marktbearbeitung oder dem Produktmanagement zu tun. Sondern die Markenfragen ist sicherlich recht frühzeitig zu entscheiden. Das hängt auch davon ab, ob die Marke stark ist oder gar ein Erfolgsfaktor. Wenn die Markenfrage entschieden ist, kann man auch an das Thema der Gestaltung der Produktsortimente herangehen. Fragen wie z.B., wie sich die Produktsortimente gestalten, wie man sie weiter differenzieren kann oder ob man sie integrieren muss, kann man direkt aus der Markenentscheidung ableiten. Wenn außerdem Marken sehr wichtig sind, so dass sich die Produktmanager mit den Marken identifizieren müssen, muss man mit der Integration von Produktmanager sehr vorsichtig sein.

- I: Sind Sie der Meinung, dass man Aussagen darüber treffen kann, was für Marketing- und Vertriebsprozesse bereits am Anfang bzw. erst später integriert werden sollen?
- G: Die erste Frage ist, welche Prozesse hat man in den Unternehmen überhaupt. Die zweite Frage sollte sein, ob es überhaupt Sinn macht, sie zu integrieren. Was nun die Zeitachse der Integration betrifft, ist meine These,

dass marktferne Prozesse früher integriert werden sollten, weil sie leichter zu integrieren sind und der Kunde es auch nicht so stark merkt. Mit marktfern meine ich Prozesse, die der Kunde nicht unmittelbar im Kundenkontakt mitbekommt wie z.B. das Produktmanagement.

I: Was ist dann mit Prozessen wie PR oder Werbung?

G: Die zügige Information ist wichtig. Sobald die Meldung in der Zeitung erscheint, stellt sich natürlich sofort für jeden Mitarbeiter die Frage, was bedeutet das für uns. Aber dennoch sollte man vermeiden hektisch zu reagieren.

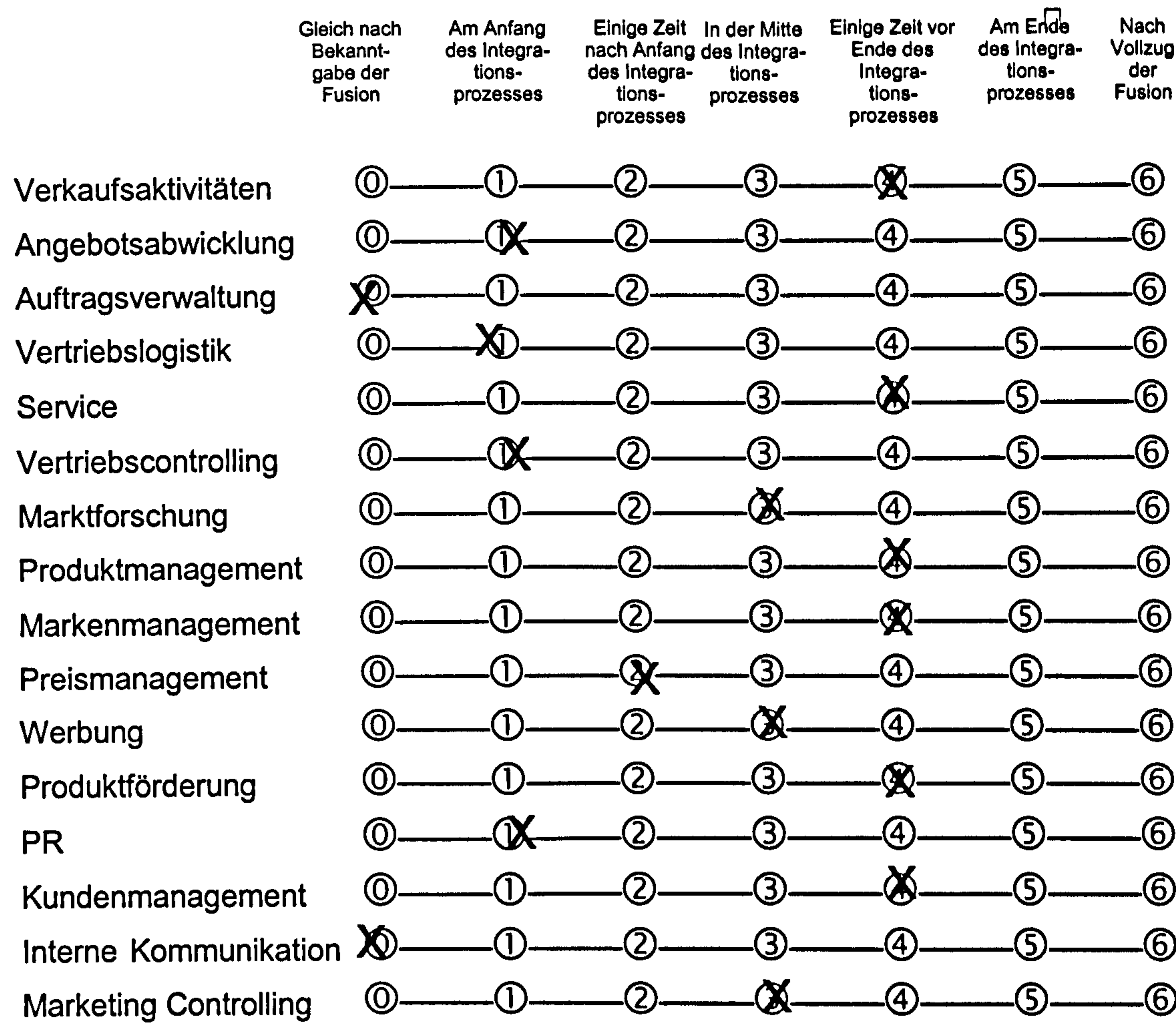
Bei den sonstigen Marketingfunktionen gilt es am Anfang Prioritäten zu setzen. Wenn strategische Fragen wie beispielsweise das Markenmanagement geklärt wurden, ergeben sich daraus sehr viele Dinge. Häufig macht man den Fehler, dass der zweite Schritt schon vor dem ersten gemacht wird. Zum Beispiel wird bei vielen Fusionen zuerst analysiert wo Kosten eingespart werden können. Dann werden Marken, Produktsortimente u.ä. einfach zusammengelegt, ohne die Konsequenzen zu berücksichtigen.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (4) Verkaufsaktivitäten
- (3) Angebotsabwicklung
- (2) Auftragsverwaltung
- (5) Vertriebslogistik
- (11) Service
- (1) Vertriebscontrolling
- (16) Marktforschung
- (10) Produktmanagement
- (8) Markenmanagement
- (7) Preismanagement
- (12) Werbung
- (15) Produktförderung
- (14) PR
- (9) Kundenmanagement
- (6) Interne Kommunikation
- (13) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?



I: Wie kann man vermeiden, dass IT die Fusion unnötig hinauszögert?

G: Ich habe mehrere Fusionen gesehen, wo IT Systeme der Engpassfaktor bzw. der Faktor war, der zum Scheitern der Fusion führte. Man muss realistisch sein bzgl. des Zeitbedarfs. Die Frage ist, wie man diesen Zeitraum, der auch 2-3 Jahre dauern kann, informationstechnologisch überbrücken kann. Dafür muss man viel Zeit und Ressourcen einkalkulieren. Zudem müssen die Kunden gerade bei den operativen Prozessen abgeglichen werden.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

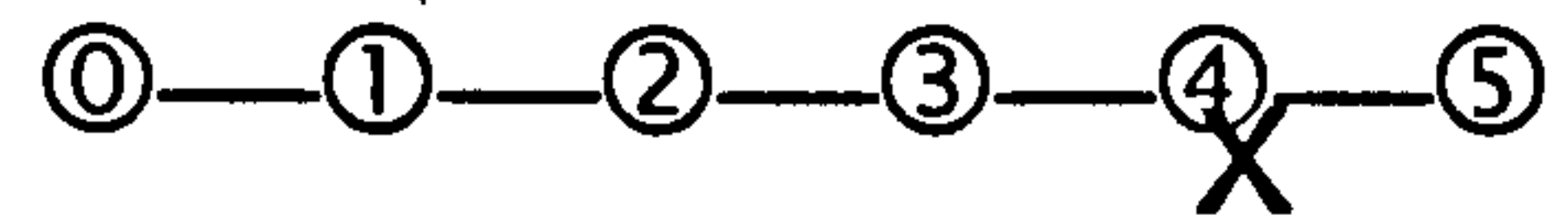
I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④	⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien*	①	①	②	③	④	⑤

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses



Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess



Stringentes Mess- und Steuerungssystem*



- * Hierunter ist in diesem Kontext zu unterscheiden, ob der Begriff Harmonisierung die Abstimmung oder das Zusammenlegen der Strategien beinhaltet. Wenn darunter die Zusammenlegung gemeint ist, dann ist dieser Punkt ziemlich unwichtig, wenn die Abstimmung gemeint ist dann ist die Harmonisierung ziemlich wichtig.

* Zum Mess- und Steuerungssystem lässt sich sagen, dass es viel wichtiger ist, dass es transparent ist.

Zur Erfolgskontrolle

- I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?
- G: Man kann Kennzahlen bilden, indem man die Entwicklung des Umsatzes bzw. des Marktanteils beginnend mit Tag der Integration mißt. Zudem kann man die Veränderung der Kundenzufriedenheit messen lassen durch ein Marktforschungsinstitut. Dies wird aber wenig gemacht. Denn es ist schwer, den Einfluss der erfolgreichen Integration einer Abteilung auf die Entwicklung des Umsatzes zu isolieren.
- I: Was halten Sie denn von einer Kennzahl, die die Personalfluktuations- oder Veränderung der Anzahl der Reklamationen misst?
- G: Das sind wichtige Kennzahlen, die im normalen Controlling, heranzuziehen wären.
- I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 14 with Mr Rock (Cable Wireless)

Interview 14 mit Herrn Rock von Cable & Wireless

Zur Person

Herr Rock ist seit circa 3 Jahren Marketing Director bei Cable & Wireless für Deutschland, Österreich und die Schweiz und verantwortet das gesamte Produktportfolio. Seine Aufgabe während der Post Merger Integration bestand darin, die Marketingabteilungen der aufgekauften Unternehmen komplett in die Organisation zu integrieren und das Produktsortiment zu bereinigen.

Zum Unternehmen

Cable & Wireless stammt ursprünglich aus der Telekommunikationsbranche, bietet aber mehr und mehr IT Services an, wobei die Zielgruppe dieser Marktleistungen ausschließlich im Business to Business Bereich angesiedelt ist. Das Unternehmen versteht sich vor allem als Infrastrukturanbieter, der Geschäftsabläufe rationalisieren will. Im Laufe der letzten Jahre hat Cable & Wireless eine Reihe von Akquisitionen durchgeführt. So wurde zum einen Digital Island (2001), POP (2000), Exodus (2001) und ECRC (1999) aufgekauft und völlig in das Unternehmen integriert. Die Unternehmen verloren sowohl ihre wirtschaftliche als auch ihre rechtliche Eigenständigkeit.

Trotz des ursprünglichen Fokus auf Telekommunikation spielt der Vertrieb eine wichtige Rolle. Dieser ist in drei Channels aufgeteilt, in den Enterprise Channel für das obere Segment, den Service Provider Channel für Unternehmen, die nur IT basierende Dienste anbieten, und in den Business Market Channel für das untere Segment. Bezüglich der organisatorischen Einbindung von Marketing und Vertrieb, ist Marketing dem jeweiligen Vertriebskanal global gesehen untergeordnet. In den jeweiligen Ländern agiert Marketing jedoch gleichberechtigt neben dem Vertrieb.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig ~~eher wichtig~~ ziemlich wichtig sehr wichtig

① — ② — ③ — ~~④~~ — ⑤

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig

① — ② — ③ — ~~④~~ — ⑤

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Angesichts des Verdrängungswettbewerbs in unsere Branche war ein Ziel die Ausdehnung der Marktmacht im Bereich Hosting, Rechenzentren und Bandbreitengeschäft sowie der Aufkauf von Marktanteilen. Von der Vertriebsseite steht der Kauf von Revenue im Vordergrund, von der Marketingseite das Ziel, sich als all-in-one-Anbieter in Sachen Hosting und IP-Connectivity zu positionieren.

Bezüglich der Organisation ging es darum, den Vertrieb so auszurichten, dass er genau diesen Markt bearbeiten kann. Außerdem stand die Bereinigung des Produktportfolios, der Marketingmaßnahmen und die Einführung eines einheitlichen Kampagnenmanagements im Vordergrund, so dass sämtliche Maßnahmen innerhalb des Kampagnenrahmens koordiniert werden konnten.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Wir hatten eine Reihe von Integrationen die letzten Jahre. Die erste war ECRC, dann kamen Xpoint und POP dazu, sowie jetzt Digital Island und Exodus.

In der Regel gehen wir so vor, dass wir die Unternehmen gleich nach dem Beschluss der Akquisition erst einmal 3-6 Monate noch eigenständig weiterlaufen lassen bis es anschließend in das Unternehmen komplett integriert wird.

Hinsichtlich des Marketings ist man jedoch bemüht die Integration in den ersten 3 Monaten abgeschlossen zu haben. So gibt es z.B. keine eigene Marke des akquirierten Unternehmens mehr kurz nach der Akquisition.

Für den Integrationsprozesse selbst haben wir Siemens Business Service damit beauftragt, die Integration durchzuführen. Dabei ist man so vorgegangen, dass man zu Anfang verglichen hat, wie Cable & Wireless bzw. das akquirierte Unternehmen bestimmte Prozesse gehandhabt hatte. Wie ist z.B. ein Produkt gelauncht worden? In einem großen Projekt wurden die Prozesse in unterschiedlichen Projektteams definiert, wobei aus jeder Abteilung mindestens ein Mitarbeiter bei der Definition mitgewirkt hat. Ein Core Team hat dann letztendlich die unterschiedlichen Prozesse definiert. Als Beispiel: wenn heute der Vertrieb eine Accessleitung aufstellen will, gibt es Formblätter, die wir genau aufgrund dieses Projekts definiert haben.

Diese sind in Magdeburg gemacht worden und bestimmen wie was auszusehen hat und einzugeben ist. Die Produkte mussten weiterhin zu Produktgruppen zusammengefasst werden. So wurde eine Produktgruppendefinition formuliert, die dann auch das Marketing beeinflusst hat. Schließlich hatten wir 5 Produktgruppen, nämlich Hosting, Data Networking, IP-Connectivity, E-Solutions und Application Services. Um die Prozesse aufzusetzen, hat der Merger es somit notwendig gemacht, dass wir sehr eng mit SBS zusammengearbeitet haben. Aufgrund der Reorganisation des Gesamtunternehmens konnten wir auch die neue Marketing und Vertriebsstrategie formulieren. Das ganze musste noch mit den Kollegen in England abgestimmt werden, da wir außerdem auch die Entwicklung haben, dass Cable & Wireless globale Organisationen aufbaut. Das Prinzip ist z.B. für den Vertriebskanal Business Markets eine Entscheidungskette zu haben, die über die Länder hinweg eine vertikale Struktur hat. Die Reportingstrukturen sind entsprechend gefasst. In diesem Bereich bewegt sich Cable & Wireless und verkauft sehr viele globale Produkte, da der Aufbau von digitalen Netzwerken nur mit globalen Strukturen funktioniert. Die Integration hatte auch das Ziel die 20 verschiedenen Netzwerke, die verbunden sind mit 20 verschiedenen Organisationen und 20 fach verschiedenen Produktmarketing, zu konsolidieren, so dass ich z.B. eine Broschüre für die unterschiedlichen Länder habe, in der man anschließend nur die Sprache anpassen muss. Allerdings funktioniert dies nicht so, wie wir uns das vorstellen.

Das Instrument war folglich, dass wir Consulting eingekauft haben. Was die Strategie angeht, so musste das neugekaufte Unternehmen unsere Strategie übernehmen. Wir kaufen Produkte, Ressourcen und Revenue, um das Geschäft in die gewünschte Richtung zu bringen, die Cable & Wireless sehr genau definiert hat. D.h. die Entscheidungskompetenz in den Ländern ist nicht mehr gegeben, um zu definieren, wie man etwas genau bewegt. Es werden zwar dementsprechend internationale Teams gegründet aber die Unternehmen setzen sich nicht an einen Tisch und diskutieren die neue Unternehmensstrategie. Was im Mittelpunkt steht ist die Zusammenarbeit. Aber die Umsetzung wird woanders entschieden.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Cable & Wireless hat definitiv die Marketing- und Vertriebsstrategie formuliert. Natürlich musste diese abgeändert werden. Z.B. im Hosting, wo wir Exodus gekauft haben, musste die Ausrichtung neu gemacht werden bzw. angepasst werden. Diese Anpassung findet dann global im Top Management statt. Es werden Arbeitsgruppen gebildet und diese definieren die neue Marketing- und Vertriebsstrategie.

I: Wie wurde bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen?

G: Zunächst ist eine Ist-Analyse gemacht worden, indem analysiert wurde, wie die verschiedenen Prozesse bei Cable & Wireless und ECRC funktionieren. Die Vorgabe war Kostenreduktion, indem man parallele Prozesse vermeidet. Dann wurde entschieden, welcher Prozess besser funktioniert bzw. welcher angelegt werden soll. Um ein Beispiel zu nennen. Weltweit hat Cable & Wireless 50 Unternehmen gekauft und da die Unternehmen alle aus dem IP Bereich stammten, entstanden 50 unterschiedliche Netzwerke bzw. 50 separate Netzwerkmanagements. Das war ein weltweites Projekt und daraus sind 8 Stations geworden. D.h. wir haben das gesamte Network Management zentralisiert, wobei bestimmte Schwerpunkte des Network Managements verteilt wurden auf bestimmte Standorte. Das Ziel ist es einen Backbone zu haben, so dass wenn irgendetwas in Amerika ist, dies von einer Stelle aus gemanaged wird. Folglich hat man Redundanzen versucht zu vermeiden. Wenn ferner mehrere Prozesse unterschiedlich waren, wurden diese standardisiert. Beim Ticketing z.B. hat jemand ein Problem mit einem System, d.h. man gibt per Mail oder einer Internetmaske ein Ticket auf. Dieses Ticket kommt in eine Queue, in der die Tickets schrittweise abgearbeitet werden. Solche Sachen sind definiert worden.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Dafür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Zum einen gibt es regelmäßige Meetings, zum anderen dient das Intranet der internen Kommunikation. Das war im übrigen auch ein Ergebnis der Konsolidierung. Aus 4 Intranets wurde ein Intranet und aus 4 Email Adressen ein einheitliches Email System. Das dritte Medium sind sogenannte monatlichen Newsletter, die darüber informieren, wie Maßnahmen gehandhabt werden und wie im Marketing

bzw. im vertrieblichen Umfeld vorgegangen wird. Zum anderen sind die Mitarbeiter von den akquirierten Unternehmen gegangen bzw. gegangen worden. Der Aufwand jemanden auszubilden, hielt sich daher in Grenzen. Wenn wir heute Produkte abgleichen, dann haben wir Marketingpläne für die verschiedenen Channels. Es ist also klar definiert, was diese Channels machen und dies ist klar abgestimmt. Dieser Plan ist nach Quartalen aufgeteilt und nach Ländern. Zu unseren 3 Kanälen ist ein neuer dazugekommen, den wir Internet Services nennen. Pro Produkt wird ganz genau beschrieben, was wir dafür machen, was die Ziele und die Kennzahlen sind, was die Zielgruppe ist, ob ein Partner involviert ist und was für Kosten entstehen? Sobald eine Akquisition beschlossen ist, wird das Unternehmen der Produktgruppe zugeordnet, in die seine Marktleistung fällt. Das wird für die drei Länder (Deutschland, Österreich, Schweiz) gemacht und das diskutiert anschließend das Marketing Team und das Vertriebsteam. Dazu kommt, dass die akquirierten Unternehmen schon einen bestehenden Kundenstamm und bestehende Produkte haben. Wir wollen dass diese Unternehmen möglichst schnell ihre Produkte weiterverkaufen. Deshalb wird parallel das Portofolio integriert. Somit betrachten wir die akquirierten Unternehmen zu Anfang der Integrationsphase als Vertriebskanäle mit eigenem Produktportofolio. Oft haben diese kein eigenes Marketing, d.h. sie bekommen die Unterstützung durch uns. Das Problem ist dann, dass wir noch kein Cable & Wireless Marketing machen können, wenn diese Unternehmen faktisch nicht integriert sind. Das ist ein Prozess, der länger dauert und die Planung hilft uns dahingehend, dass sie uns darüber informiert, was wir zur Zeit machen, wo es Synergien gibt und wo es noch was zu tun gibt.

- I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?
- G: Wenn man Unternehmen integriert, ist es wichtig, dass man dafür sorgt, dass das Geschäft weiterläuft. Im Vertrieb ist es zu Anfang kontraproduktiv ein einheitliches Unternehmen mit Doppelbesetzungen zu führen. Weil Cable & Wireless ja auch von den Umsätzen des gekauften Unternehmens profitieren will, lässt Cable & Wireless die Unternehmen erst mal weiterlaufen und integriert diese dann nach 3-6 Monate. Man muss erst eine

vertriebliche Struktur am Leben erhalten und dann langsam integrieren. Diese Strukturen werden nicht sofort zerstört. Ansonsten hat man womöglich am Anfang zwei Vertriebsleiter, die nur damit beschäftigt sind ihren Job zu retten. Im Marketing jedoch muss sehr bald aufgrund der Außenwirkung, nach der Bekanntgabe der Akquisition eine klare Kommunikation durch PR Aktivitäten nach außen stattfinden. Ziel ist es die Nachrichten zu lenken, indem schon vor der Bekanntgabe der Akquisition die Artikel vorbereitet sind, um negative Meldungen zu vermeiden. Zudem ist es wichtig, die PR anlässlich der Akquisition als eigene PR zu nutzen, um die Marke bekannt zu machen.

- I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?
- G: Was man im Marketingbereich braucht, wenn es um Prozesse und um Planung geht, ist eine Marketingplanung mit einer Quartalsbetrachtung und verschiedenen Strukturen wie z.B. einen Channelfokus und einen Produktfokus für die verschiedenen Vertriebskanäle. Viele Marketingpläne beinhalten eine Reihe von Marketingmaßnahmen ohne jeglichen Produktfokus. Meiner Meinung nach ist Marketing ein Instrument um Revenue zu erhalten. D.h. man braucht ein Planungsinstrument. Wenn also eine Fusion ansteht, nutzt man diesen Rahmen, wobei der Schwerpunkt auf der Förderung des Produkts bzw. des Services liegt. Es muss im vornherein klar sein, welche Marke oder welches Produkt gefördert werden soll. Mitbewerbsmarketing in einer Situation, in der wir in einem Verdrängungsmarkt sind, kann ich aufsetzen, wenn ich bestimme, welches Produkt verkauft werden soll. Zum anderen ist ein Kampagnenplan wichtig, um konkrete Maßnahmen zu entwerfen mit dem Ziel die Vorgaben zu erfüllen. Dieser ist bei uns ein 80 seitiges Dokument bestehend aus einer Word Datei, wo wir das Marketingportofolio abklopfen, wenn wir ein Produkt verkaufen wollen. D.h. wir haben eine Vorstellung davon, was wir in der Zukunft erreichen wollen und überlegen uns, welche Maßnahmen dazu führen.
- I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenlegung von Prozessen?

G: Folgende Erfolgsfaktoren sind wichtig: Zum einen braucht man professionelle Leute in Schlüsselpositionen, zum anderen ist eine Disziplin nötig, sich an die Vorgaben und Planungen zu halten und ständig zu kontrollieren. Außerdem ist das Beherrschen von Projektmanagement Skills erfolgsrelevant. Das geht los bei der Moderation von Workshops, bis zum Aufsetzen von Projektplänen und zum Festhalten von Items und Protokollen.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung auftreten?

G: Das Problem auf der einen Seite ist, dass man professionell arbeiten muss, auf der anderen Seite stehen wir unter dem Druck, global zu agieren, also auch globale Strukturen wie Matrixorganisationen durchzusetzen. Zwei wichtige Ziele treffen somit zusammen, die eigentlich nicht zusammenpassen. Professionalität bei der Prozessabwicklung einerseits und die Globalisierung der Prozesse andererseits. Der größte Störfaktor ist zudem der Faktor Mensch. So ist es nötig ein internationales Team aufzustellen, die zum einen Verständigungsprobleme zum anderen auch völlig andere Reportingstrukturen haben.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (1) Verkaufsaktivitäten
- (2) Angebotsabwicklung
- (13) Auftragsverwaltung
- (8) Vertriebslogistik
- (7) Service
- (14) Vertriebscontrolling
- (15) Marktforschung
- (9) Produktmanagement
- (16) Markenmanagement
- (10) Preismanagement
- (4) Werbung
- (3) Produktförderung
- (5) PR
- (6) Kundenmanagement
- (12) Interne Kommunikation
- (11) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Zum einen gibt es einen Produktmarketing Manager, der für die Schnittstellen verantwortlich ist. Dann habe wir einen Kampagnenplan, der bereits die Schnittstellen berücksichtigt, indem eine Reihe von Fragen gecheckt werden wie z.B. existiert das Produkt und funktioniert der Pre Sales bzw. Post Sales. Das ist also die Produktseite. Zum anderen hat jeder Marketingmitarbeiter eine Kernaufgabe und zusätzlich zu der Kernaufgabe auch eine zweite Aufgabe, die dieser zusätzlich zu einem anderen Mitarbeiter betreut. Das heißt, im Marketing gibt es klare Verantwortlichkeiten, an die sich die Abteilungen, die mit der Marketingabteilungen zusammenarbeiten, wenden können.

I: Wie kommunizieren Sie diese Verantwortlichkeiten?

G: Dafür bauen wir keine eigene Datenbank auf, da wir in Deutschland mit 320 Mitarbeiter zu klein sind. Da gibt es einen sogenannten Allverteiler und

sobald ein Unternehmen gekauft wird, muss ITS, unsere IT Mannschaft, alle Namen der Mitarbeiter des gekauften Unternehmens nehmen und diese in den Allverteiler integrieren. Außerdem gab es kurzfristig Task Forces, bestehend aus den jeweiligen Geschäftsführern und ein paar Mitarbeiter beider Unternehmen, die laufende Prozesse, wie die Kommunikation nach außen, vorbereiteten und Verantwortliche bestimmten, aber auch die Verwendung von Logos koordinierten.

I: Über welche IT Systeme verfügten die Unternehmen im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Wir haben PCs in einem kleinen Serververbund, d.h. die Daten liegen auf einem großen Server. Wir haben das Email System Outlook bzw. Netscape und im CRM Bereich benutzen wir zur Zeit in Deutschland unsere historische Kundendatenbank. Wir haben aber für einen Channel eine webbasierende Datenbank installiert, die heißt Salesforce.com. D.h. für den Bereich Salesforce Automation benutzen wir ein reines webbasierendes Tool für jeweils einen Channel, d.h. die Pipeline, das Forecasting nehmen wir alles aus diesem Web heraus. Das Ziel ist auf Siebel als CRM Tool zu gehen. Der nächste Punkt ist MIMS, ein Marketing Information Management System, wo die gesamten Daten von allen Mitarbeitern im Marketingbereich abgelegt werden und auf das jeder Marketingmitarbeiter Zugriff hat. MIMS liegt auf einem Server und kann somit direkt als Information ins Intranet eingespeist werden.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität überprüft?

G: Überhaupt nicht. Die Systeme spielten auch keine Rolle in der Integrationsphase.

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Alle Systeme der akquirierten Unternehmen haben wir erst einmal noch eine bestimmte Zeit laufen lassen, bevor wir sie abgeschaltet haben. Wir haben ein Tool, das macht Cable & Wireless noch stärker. Im Bereich HR z.B. bekommen wir jetzt ein EHR, das heißt wir werden eine SAP Lösung bekommen. Die wird global gelaunched. Dann werden alle lokalen Anwendungen migriert zu dieser Lösung. Wir passen also die ganzen Systeme an. Und diese Definitionen werden global festgelegt und

anschließend alle nationalen CRM Systeme abgeschaltet. Für die Migration der Daten gibt es ein Projektteam, das die Daten in das andere System hinüberzieht. Nur die Datenmodelle sind ja unterschiedlich für jede Anwendung, und dafür gibt es ein Team, die anschließend ein Datenmodell für die Migration machen. Dann lässt man diese noch parallel laufen, bis der Vertrieb bestätigt, dass der Transfer der Daten hat geklappt. Dann wird abgeschaltet. Ausnahmen sind Systeme, die weiterhin für das Hosting gebraucht werden. Aber alle anderen Systeme werden abgeschaltet.

- I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?
- G: Wenn z.B. das Intranet des akquirierten Unternehmens an das Intranet von Cable & Wireless angepasst wird, gehen nationale oder unternehmensspezifische Besonderheiten verloren. Die globale Funktionalität steht im Vordergrund. Aber auch Akzeptanzprobleme können auftreten.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	②	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	②	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?

G: Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Verfügbarkeit. Es ist wichtig, dass die Netzwerke passen und dass man an die Daten bzw. das Intranet von dem Partner herankommt.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Zum Beispiel die Entwicklung der Umsatzdaten. Aber auch eine Aussage darüber, wie schnell der Umsatz stabil gehalten oder gesteigert wurden, wäre als Kennzahl denkbar. Der Verlauf der Gesamtkosten einer Marketing- bzw. Vertriebsabteilung kann ebenso Aufschluss geben über den Erfolg der Integration von Marketing und Vertrieb. Sind die Kosten linear gestiegen oder entwickelten sie sich degressiv?

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Marktanteil/ Marktmacht</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Positionierung</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Umsatz</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Bereinigung des Produktportofolios</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Einführung von Kampagnenmanagement</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration? Wie lange hat die Integration tatsächlich gedauert?

G: Wir haben keinen Zeithorizont geplant. Die Integration hat für ECRC 1 Jahr gedauert.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④	⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder		①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	①	②	③	④	⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	①	②	③	④	⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	①	②	③	④	⑤
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	①	②	③	④	⑤

I: Wenn Sie die Akquisitionen wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Zunächst wäre es nötig in der Pre Merger Phase eine strenge Auswahl durchzuführen. Zum anderen ist es nötig, die Führungspositionen früh zu benennen und Doppelpositionen möglichst früh zu vermeiden. Teilweise haben wir Akquisitionen getätigt, die wir nach kurzer Zeit wieder abtreten mussten, weil die Produkte nicht in unsere Strategie passten.

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 15 with Mr Roth (Wash Tech)

Interview 15 mit Herrn Roth

Zur Person:

Herr Roth ist seit 2 Jahren Marketingleiter der Firma xy. Zu seinen Aufgaben gehören Marketing- und Werbeaktivitäten. Während der Post Merger Integration versuchte er Marketing und Werbung fortzuführen und zu vereinheitlichen.

Unternehmensspezifika:

Firma xy ist ein Unternehmen aus der Maschinenbaubranche. Im Rahmen einer horizontalen Fusion wurden die Firma x und die Firma y zum 1.1.2000 zur Firma xy. Marketing und Vertrieb ist eine ganz wesentliche Funktion im Unternehmen, da der Verkauf von Waschstrassen hauptsächlich über den Vertrieb angestoßen wird. In den ursprünglich getrennten Unternehmen gab es eine Werbeabteilung bzw. eine Marketingabteilung, aus der die aktuelle Marketingabteilung entstand. Außerdem existiert eine Vertriebsabteilung. Die Vertriebsaufgaben übernimmt vor allem der Bereich Außendienst, der von den Vertriebsleitern geführt wird, unterstützt von den Innendienstmitarbeitern, die die Auftragsabwicklung erledigen.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

- I: Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?
- G: Unsere Ziele waren die Vereinheitlichung von Abläufen, Entwicklung eines einheitlichen Marktauftritts, Zugang zu neuen Marke, Gestaltung des Corporate Designs, interne und externe Kommunikation. Im Bereich Vertrieb lag die Zusammenlegung der beiden Außendienstmannschaften, Verschmelzung der Abläufe, Nutzung von Synergien im Vordergrund.

Zur Post Merger Integration

- I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Eine Fusion funktioniert nur wenn ein Projektteam implementiert wird, das die Fusionsprojekte überwacht. Unser Vorgehen war folgenderweise. Im Vorstand und in der Geschäftsleitung wurde zuerst die Fusion besprochen. Dann wurden Fusionsteams gebildet, die unter Aufsicht eines Vorstandsmitgliedes die einzelnen Abteilungen analysierten. In den Abteilungen selbst wurden Fusionsprojekte ins Leben gerufen, so dass jeder etwas zu sagen hatte. Fusionsthemen, die ursprünglich innerhalb der einzelnen Abteilungen entwickelt wurden, wurden dann durch das Fusionsmanagement gefiltert und als Fusionsprojekt dann den Abteilungen mit einem straffen Umsetzungszeitplan zugeordnet. Wichtig dabei ist, dass die Geschäftstätigkeit aufrecht erhalten werden. Das sind dann auch die ersten und wichtigsten Fusionsprojekte: Integration des Außendienstteams, Verteilung der Außendienstregionen, Kundeninformationen u.ä.. Kurz: Der ganze Sales Vorgang muss von Anfang an weiterlaufen ohne dass der Kunde merkt, dass im Hintergrund fusioniert wird.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Eigentlich gab es keine Änderung der Strategien. Lediglich die Unternehmensphilosophie wurde anders formuliert und das Imageausrichtung sollte ein wenig moderner werden. Im Mittelpunkt stand das aggressive Verkaufen von Waschanlagen.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Es sind die klassischen Schritte vollzogen worden. Zuerst wurde eine Ist-Analyse vorgenommen, d.h. es wird überprüft, wie machen es die einen, wie machen es die anderen, dann werden die Prozesse bewertet und die besseren Prozesse ausgewählt, die fortgeführt werden. Die relevanten Informationen werden gefiltert und notwendige Entscheidungen getroffen. Anschließend wurden die Prozesse durchgeführt.

Nach der Fusion haben wir zwei Produktlinien, die wir vermarkten. Die Produktlinie von der Firma y und unsere. Mit den Produkte ist Know How verbunden, so dass man nur bedingt Abteilungen zusammenführen kann. Im Augenblick laufen sogar zwei Produktionsprozesse parallel. Deshalb kann

ich hauptsächlich dadurch Synergien erlangen, wenn ich Teilprozesse standardisiere.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Die Mitarbeiter beider Abteilungen mussten jeweils geschult werden über die Produkte des anderen Unternehmens. Momentan sind Mitarbeiter aus den einzelnen Produktbereichen auch verschmolzen worden. Das heißt, die Mitarbeiter müssen sich automatisch mit dem anderen Produkt beschäftigen.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Man muss sich mit den gegenseitigen Produkten auseinandersetzen und versuchen eine einheitliche Kommunikationsstrategie zu finden, die beiden Produkten gerecht wird. Das ist eine schwere Aufgabe bei zwei unterschiedlichen Produktlinien.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Strukturvereinheitlichungen, Nutzung von Synergieeffekten und dann die interne und externe Kommunikation.

I: Weshalb sind Sie dieser Meinung?

G: Nach einer Fusion bangt jeder um seinen Arbeitsplatz. Trotzdem muss das Tagesgeschäft aufrecht erhalten bleiben.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Das Personal muss mitmachen sonst funktioniert gar nichts.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Informationsmangel kann dazu führen, dass unbekannte Probleme auftreten. Die Unternehmen haben gewachsene Strukturen, und die Mitarbeiter haben viel im Kopf, was als Wissen nie archiviert wird. Trotzdem wissen diejenigen Mitarbeiter wie es funktioniert. Dieses Wissen geht oftmals verloren bei Fusionen. Daher ist es wichtig, dass man im Vorhinein gleich auf die Aktualisierung der Daten und die Datenpflege achtet und bei Bedarf dort zugreifen kann. Daher ist ein wichtiger Informationsverlust.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (1)

Verkaufsaktivitäten
- (9)

Angebotsabwicklung
- (8)

Auftragsverwaltung
- (4)

Vertriebslogistik
- (7)

Service
- (5)

Vertriebscontrolling
- (16)

Marktforschung
- (13)

Produktmanagement
- (14)

Markenmanagement
- (6)

Preismanagement
- (3)

Werbung
- (15)

Produktförderung
- (12)

PR
- (2)

Kundenmanagement
- (10)

Interne Kommunikation
- (11)

Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	X 1	②	③	④	⑤	⑥
Service	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	X 3	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	X 5	⑥
Produktmanagement	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	X 2	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	X 6
PR	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	X 0	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	X 3	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Während der Fusion waren die Fusionsteams für das Schnittstellenmanagement zuständig. Nachdem sich diese auflösten waren Verantwortliche für die jeweiligen Schnittstellen klar.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Über ein Vertriebsdokumentationstool, IVS, über Produktkataloge, Intranet und Email Systeme sowie den gängigen Systemen Novell, Windows NT, IAS 400 und Comet.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: In der Post Merger Integration.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>IVS Vertriebsdokument</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Produktkataloge</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Intranet</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Email Systeme</u>	①	②	③	④	⑤	

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Wir haben 2 Systeme fortbestehen lassen und haben eine Brücke geschlagen. Das war sowohl die Integrationsstrategie bzgl. der IT Systeme sowohl für das Gesamtunternehmen in Deutschland als auch für Marketing und Vertrieb.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Die Systeme waren nicht auf allen Ebenen kompatibel.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren.

G: Z.B. die Einhaltung des Budgets, Entwicklung des Auftrageingangs, Entwicklung der Umsatzdaten.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Vereinheitlichung von Abläufen</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Einheitlicher Marktauftritt</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Einheitliches Corporate Design</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Zusammenlegen der Vertriebsmannschaften</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Synergienutzung</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Ca. ein Jahr. Tatsächlich hat es aber 26. Monat.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	②	③	④	⑤	⑥
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	②	③	④	⑤	⑥
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	②	③	④	⑤	⑥
Know How Transfer	①	②	③	④	⑤	⑥
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	②	③	④	⑤	⑥
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Professionelles Change Management	①	②	③	④	⑤	⑥
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	②	③	④	⑤	⑥
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	②	③	④	⑤	⑥
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	②	③	④	⑤	⑥
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	②	③	④	⑤	⑥
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden sie besser machen?

G: Eigentlich alles. Vor allem aber die IT Konsolidierung hat nicht so geklappt wie geplant.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 16 with Mr Schäfer (Checkpoint Systems)

Interview 16 mit Herrn Schäfer

Zur Person:

Herr Schäfer ist Regionaldirektor der Firma x GmbH für bestimmte Regionen in Europa. Kurz nach der Übernahme der Firma y durch die Firma x Corporation gab es einen Wechsel auf der Management Ebene innerhalb der Firma x. Auch regional gab es eine Umstrukturierung. Europa wurde nicht mehr in 17 verschiedene Länder aufgeteilt sondern in 4 Regionen. Herr Schäfer selbst betreut eine Region davon, nämlich Central and Eastern Europe. Dazu gehören die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Polen, Tschechien, Slowakei und der ganze osteuropäische Raum wie Russland, Rumänien, Bulgarien, Serbien und die früheren jugoslawischen Staaten. Vor der Übernahme der Firma y war er Geschäftsführer der Deutschen Vertriebsgesellschaft der Firma y GmbH. Das ist er in der Personalunion immer noch, wobei die Deutsche Vertriebsgesellschaft mittlerweile zur Firma x gehört. Deshalb hat er zwei Aufgabenfelder. Einerseits ist er Leiter der deutschen Vertriebsgesellschaft andererseits Regionaldirektor für Central and Eastern Europe. Sein Aufgabengebiet ist sehr umfassend. Er arbeitet eng mit dem Regional Financial Director zusammen und ist Ansprechperson für die jeweiligen Landesgeschäftsführer. Herr Schäfer ist vor dem Zusammenschluss der beiden Unternehmen bereits 2 Jahre bei der Firma y tätig gewesen und jetzt seit 2 Jahren im neugestalteten Unternehmen. Nachdem das Bundeskartellamt zugestimmt hatte, kamen Vorgaben aus Amerika, die beinhalteten, dass Einsparungen in Höhe von 10 Mio DM vorgenommen und dass für die Integration zusätzliches Personal freigestellt werden sollte. In der ersten Phase der Integration war Herr Schäfer hauptsächlich mit Deutschland, d.h. der Deutschen Vertriebsgesellschaft beschäftigt. Es waren zwei selbständige Teams zu integrieren, nämlich die deutsche Firma x und die Neuss.

Zum Unternehmen

Firma x hatte seinen Fokus auf Sicherheitssysteme, Warensicherung und auch CCTV, also close circuit television. Firma y hatte auch einen Geschäftsbereich mit Sicherheitssystemen aber ohne CCTV sondern mit reiner Warenartikelsicherung, die man aus den Kaufhäusern kennt. Gleichberechtigt neben diesen Bereichen hat Firma y noch einen Bereich Barcode-Systeme, sowohl Etiketten als auch Drucker, und einen Bereich Handpreisauszeichnung.

Der dritte Geschäftsbereich nennen wir verkaufsfördernde Auszeichnung, darunter fallen bestimmte Rahmen- und Plakatsysteme. Die Aufgabe für die Integration war nun eben zwei unterschiedliche Sicherungssysteme, nämlich elektromagnetische und radiofrequente Sicherheitssysteme, und die zusätzlichen Geschäftsbereiche der Firma Firma y, die bei Firma x überhaupt keine Rolle spielten zu integrieren. Von Seiten der Firma x gab es zwei Interessen. Zum einen wollte man eine weitere Basis für zukünftige Geschäftsfelder im automatischen Identifizieren, durch unsere Geschäfte, Produkt und den Verkauf. Außerdem ist die Firma y im deutschen Fachhandel sehr gut vertreten und pflegt sehr viel gute Kontakte. Was für Checkpoint nicht der Fall war. Die Übernahme wurde zwar von Firma x initiiert, aber es war keine feindlich Übernahme. Die Integration hat auf unterschiedlichen Ebenen stattgefunden. Es gibt immer noch die Firma y GmbH und die Firma x GmbH. Was jedoch sukzessive aufgelöst wurden, waren die einzelnen Vertriebsfirmen in den Ländern.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	①	②	③	④	⑤

Notiz: Die Kundenkontakte und damit auch die Vertriebslinien über Firma y waren schon sehr entscheidend. Der Zugriff zu Großkunden weltweit war ein wichtiger Faktor. Marketing spielte natürlich auch eine Rolle, weil wir gerade in Europa von der Firma yseite ein ganz anders ausgebautes Marketing auf einem sehr hohen Bekanntheitsgrad hatten.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	①	②	③	④	⑤

Notiz: Vertrieb war das Kerngebiet. Deshalb haben sich im ersten Schritt die ganzen Verschmelzungsaktivitäten auf die Vertriebsgesellschaften konzentriert. Die Produktionsgesellschaften sind erst im zweiten Schritt integriert worden.

Interviewer (I): Wie sahen denn bestimmte Synergien im Marketing und Vertrieb an, die Sie angestrebt haben?

Gesprächsteilnehmer (G): Wir haben aus zwei Vertriebsteams eins gemacht. Wir haben immensen Aufwand in Schulungen gesteckt. Wir haben aus den

Geschäftsbereichen Wartungssysteme und Sicherungssysteme jetzt auch spezielle Einheiten gebildet, die beide Produktsysteme gleichermaßen vertreiben. Wir haben z.B. im Key Account Bereich auch Textilwaren eine kleine Gruppe von Leuten, die sich nur um diesen Bereich kümmern aber jetzt schon idealerweise Warensicherheits- und Wartungssysteme vertreiben. Hier war die Zusammenführung sehr wichtig, um die eigentlichen Potentiale der Übernahme zu realisieren. Das hat sich im wesentlichen beim marktorientierten Vertrieb abgespielt, um dort die Umsätze zu generieren, die mit eine breitere Basis, eine bessere Zielgruppe und eine größere Organisation von der Marketingseite zu erreichen. Wir haben auch viel in der Logistik getan. Es gibt nicht mehrere Lager, aus denen wir unsere Produkte beziehen, sondern ein internationales Lager. Kernzielsetzung war die Generierung von Free Cash Flow, und das ist uns gelungen.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Im Dezember 1999 war der Stichtag. Man hat uns einen Unternehmensberater auf die Füße gestellt, der entsprechend Druck gemacht hat, damit die Dinge auch abgearbeitet wurden. Alle zwei Tagen gab es einen Report. Amerika wurde ständig über den neuesten Stand informiert. Das war sehr wichtig. Im Detail hat man in den unterschiedlichen Ländern auch die rechtlichen Aspekte berücksichtigen müssen. Den Vertrieb haben wir sehr schnell in ein Team integriert. Das gleiche gilt für Marketing, so dass wir auf dem Markt als eine Einheit aufgetreten sind. Der zweite Schritt war dann die Mitarbeiter aus dem Vertrieb auch was die Produktsysteme anbelangt an die neuen Produkte zu gewöhnen. Firma y und Firma x waren ja ursprünglich Konkurrenten. Jetzt sollten die Vertriebsmitarbeiter plötzlich beide Systeme verkaufen. Diese Zusammenführung war eine interessante Aufgabe, die auch Zeit gekostet hat. Das Ziel war, das vernünftig, glaubhaft und kompetent auf dem Markt zu kommunizieren. Das war ein Großteil der Arbeit. Dann haben wir in der Logistik und im Finanzwesen eine Menge getan, um die Synergie zu realisieren, die von uns erwartet wurden. Das haben wir dann mit den Backoffice Funktionen wie Finance, Customer Service und Logistik

sukzessive durchgesetzt. Aber im Fokus stand auch hier die Vertriebsarbeit, damit wir einen einheitlichen Marktauftritt hatten.

I: Haben Sie denn eine neue Strategie formuliert?

G: Ja.

I: Wie hat sich die Strategie geändert?

G: Die Strategiewerichtung war nicht das Wichtigste. Was die Amerikaner von den Landesgeschäftsführern erwartet haben, war sehr konsequent und möglichst einheitlich die Gesamtstrategie des Unternehmens rüberzubringen. Dafür haben wir uns sehr in die PR Arbeit involviert. Wir haben sehr viele Pressekonferenzen gehalten, um unsere Geschichte zu erzählen. Noch vorher in der Firma y GmbH hatten wir Schwierigkeiten unsere Zielvorstellung in einem Satz zu formulieren, weil wir vier unterschiedliche Geschäftsbereiche hatten. Die Amerikaner haben mit großer Vehemenz durchgesetzt, dass eine Strategie formuliert wurde, in der die Ziele definiert wurden und der die einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden konnten.

I: Bedeutet das, dass Sie die Strategie von Firma x übernommen haben?

G: Teilweise, da wir zwar gemeinsame Produktbereiche hatten, aber Firma y zusätzlich noch über zusätzliche Produktbereiche verfügte, die zu einer Produktergänzung geführt hat. Die Kernzielausrichtung ist, ein wiederkehrendes Geschäft zu schaffen mit möglichst hochwertigen Produkten. Und das vor allem im Bereich der Radiofrequenz und nicht im Bereich der elektromagnetischen Systeme, weil wir in der Radiofrequenz vielerlei Anwendungen sehen entlang der Logistikkette und der Supply Chain. Außerdem versuchen wir um das Etikett noch differenzierte Leistungen anzubieten, wie z.B. Dienstleistungen.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Im Marketing war das nicht sehr schwierig, weil Firma x sehr gut im Marketing war. Das haben wir dann mehr oder weniger implementiert in die Firma ystruktur. In der Firma y haben wir auch entsprechend die Strategie angepasst. Die Amerikaner haben auch Marketing insofern beeinflusst, da sie Marketing sehr viel stärker Sales orientiert verstehen. So dass wir weniger Produktmanager haben sondern sogenannte Sales Programm

Manager, die sehr vertriebsnah bestimmte Programme aufsetzen und auch den Vertrieb. Hier haben wir die Integration sehr stark an das angelehnt, was von Firma x vorgegeben wurde.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Es gab am Anfang sehr viele verschiedene Meetings. Außerdem habe ich sehr viel Wert auf die Kommunikationspolitik gelegt, weil ich ihn für den Schlüssel zum Erfolg halte. Sie haben jetzt eine sehr einheitliche Art und Weise, wie an die Sachen herangegangen wird und einheitliche Zielvorstellungen. Es weiß im Prinzip jeder, wo wir hin möchten, es weiß jeder, welchen Teil er dazu beitragen kann. Das haben wir heruntergebrochen auf die einzelnen Funktionen und da konnte sich auch jeder wiederfinden. Die Kommunikation war ungemein wichtig, um das zu transportieren, was auf Führungsebene gewünscht war. Um die Ziele zu erreichen, haben wir auf der Abteilungsebene in monatlichen Meetings ständig über die Dinge gesprochen, die wir umsetzen wollten. Wir haben auch eine Menge Mitarbeiter durch den Umzug verloren. Deshalb kommt hinzu, dass die neuen Mitarbeiter neu ins Unternehmen kamen und keinen Wechsel miterlebt haben. Wir haben knapp 40% der Belegschaft gewechselt und einen Teil der Arbeitsplätze abgebaut. Für diejenigen die aber viele Jahre im Unternehmen waren, war schon ein Umdenken nötig.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: In der Vertriebsarbeit war es natürlich wichtig, dass wir den ganzen Prozess der Budgetierung und der Bonifizierung, der Regionseinteilung und all das, was die Steuerung anbelangt, analysiert haben. Das waren die ersten Tätigkeiten, die wir gemacht haben. Es gab unterschiedlichen Abrechnungssysteme und Bonifizierungssysteme, die angepasst werden mussten. Und auch das Preismanagement. Das war ein wichtiger Teil, der viel Arbeit gekostet hat. Wir haben auch nachgelagerte Logistikprozesse vereinheitlicht bzw. all das, was zu administrativen Vertriebssteuerung gehörte, integriert. Wir haben das komplette System von Checkpoint verlassen und ein SAP System eingeführt. Und wir sind jetzt in Deutschland, Österreich und der Schweiz gerade dabei, auf SAP 4.6 umzustellen, um mehr Aufgabenstellungen zentralisieren zu können. Wie haben ja auch

keine dezentralen Lager mehr, d.h. wir machen viele nachgelagerten Backoffice Funktionen zentral von Heppenheim aus.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Was vor allem den Prozess der Konsolidierung vorangetrieben hat, war, dass die Strategie, die uns vorgegeben wurde, stimmig war und von den Führungsgruppen akzeptiert wurde. Auch die Relevanz der Strategieentwicklung, der Lösung, der Produktsysteme usw. war auch sehr wichtig, da sie einen weiteren Schub gegeben haben, um die Integration konsequent weiter zu betreiben.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Als Hemmnisse hat oftmals das IT ein Problem dargestellt, da wir sehr heterogene Informationssysteme in Europa und USA haben. Firma x in den USA ist immer noch auf Oracle. Europa neigt eher zu SAP, wobei UK GD Networks präferiert. Auch die Customize Systeme sind unterschiedlich. Das wird ein weiteres großes Projekt sein, die Systeme zu vereinheitlichen. Ich glaube, das wird SAP sein. Hemmnisse traten zudem immer dann auf, wo das Landesmanagement nicht in der Lage war, die Mitarbeiter von der neuen Strategie zu überzeugen und die beiden Unternehmen zusammenzuschweißen. Deshalb ist der Integrationsprozess in den jeweiligen Ländern ins Straucheln geraten, was sich dann in verschiedenen Funktionsbereichen geäußert hat. Man muss den Leuten das Verständnis und die Bereitschaft vermitteln, neue Dinge anzupacken.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (2) Verkaufsaktivitäten
- (7) Angebotsabwicklung
- (8) Auftragsverwaltung
- (3) Vertriebslogistik
- (5) Service
- (9) Vertriebscontrolling
- (15) Marktforschung
- (11) Produktmanagement
- (10) Markenmanagement
- (6) Preismanagement

- (13) Werbung
- (14) Produktförderung
- (12) PR
- (4) Kundenmanagement
- (1) Interne Kommunikation
- (16) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Wir haben SAP und als Subsysteme Lotus Notes als Kommunikationsplattform, Excel Anwendungen, die die Daten aus dem SAP System beziehen, Access Datenbanken und für die Konfiguration der Etikette, von denen es tausend Varianten gibt, hatten wir den Produktkonfigurator von SAP.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: Soweit ich weiß erst in der Post Merger Integration.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>SAP</u>	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Lotus Notes</u>	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Konfigurationstool</u>	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Da gab es eine Menge Diskussion. Es gab da verschiedene Projekte. Ich war nur bedingt involviert. Die Übertragung der Daten war ein sehr großer Aufwand. Zum Glück war die Produkttiefe und -breite begrenzt, so dass wir da ganz gut zurecht gekommen sind. Es gibt bestimmte Programme, die extra geschrieben wurden, um die Daten möglichst problemlos ins SAP zu übertragen. Aber da gab es eine ganze Menge Projekte, die alle die Aufgabenstellung rund um die IT Systeme hatten.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	⑥
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	⑤	⑥
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	⑤	⑥
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	③	④	⑤	⑥
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	⑤	⑥
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	④	⑤	⑥
Systemkompatibilität	①	②	③	④	⑤	⑥
Hardwarekompatibilität	①	②	③	④	⑤	⑥
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	③	④	⑤	⑥
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	④	⑤	⑥
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	②	③	④	⑤	⑥
<u>Zur Erfolgskontrolle</u>	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja, wir haben eine Erfolgskontrolle durchgeführt.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Auf Vertriebsseite kann man die Anzahl der Kundenkontakte heranziehen. Auch die Auftraggröße pro Auftrag und Zielerreichungsgrad bzw. Einhalten des Budgets wären denkbar. Die Reklamationszahl während des Zeitraums der Integration oder die Erreichbarkeit sind weitere mögliche Kennzahlen. Die Erreichbarkeit deshalb, weil im Rahmen der Integration wir das Personal zusammengelegt und nicht unbedingt Personal aufgebaut haben. Dann haben wir die Lieferzeiten überprüft. Außerdem könnten Kennzahlen, die die Vollständigkeit der Lieferungen oder die Zuverlässigkeit von automatisierten Auftragsvorgängen messen herangezogen werden.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Kundenstammerweiterung</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Ergänzung des Portfolios</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Zusammenlegung der Vertriebsmannschaften</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

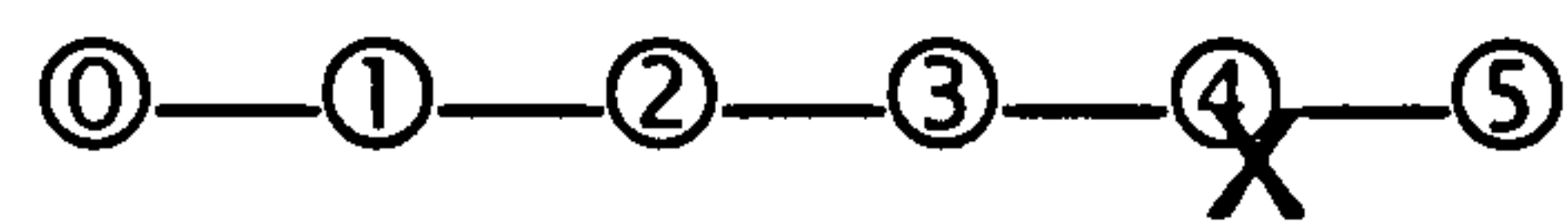
G: Geplant waren 12 Monate tatsächlich gedauert hat es 18 Monate.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④	⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	①	②	③	④	⑤

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration



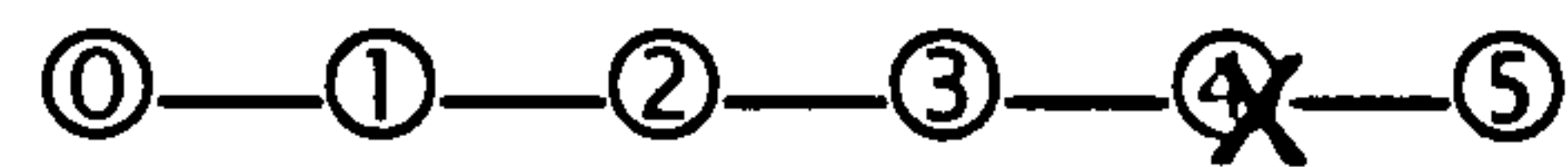
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien



Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses



Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess



Stringentes Meß- und Steuerungssystem



I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 17 with Mr Schygulla (Tuffi Campina Emzett)

Interview 17 mit Herrn Schygulla

Zur Person:

Herr Schygulla ist seit neun Jahren im Unternehmen und seit eineinhalb Jahren Marketing Manager der Firma xy. Er verantwortet in dieser Position sämtliche Marketingaktivitäten des Hauses. In der Phase der Integration von Firma x und Firma y ist er dazugestoßen und hat die Marketingabteilung den Anforderungen des Marktes entsprechend neu aufgebaut. Zudem trug er dazu bei, Marketing und Vertrieb zu integrieren. Bei der letzten Fusion hat Herr Schygulla in den ersten drei Monaten nach der Fusion das Sortiment bereinigt und 600 Artikel eingestellt. Im ersten halben Jahr war er anschließend fast ausschließlich damit beschäftigt, die Strategie zu entwickeln, eine Abteilung aufzubauen, im Unternehmen einzubinden sowie die Strategie umzusetzen.

Zum Unternehmen

Firma zv ist 1990 aus der holländischen Firma z und Firma v entstanden. Dann hat man 1992 die Komelko Gruppe in Belgien übernommen und in die Firma zv integriert. 1994 kam die Südmilch hinzu. 1997 gründete man ein Joint Venture mit Tuffi und hat 1999 die Firma y Gruppe übernommen. Aus der frühen Fusion mit der Firma v ging die jetzige Firma zv in Heilbronn, hervor und aus der Fusion mit Firma x und Firma y die Firma xy. Diese zwei entstandenen Unternehmen Firma zv und Firma xy sind derzeit im Umbruch und sollen zu einem Unternehmen verschmolzen werden. Insgesamt machen beide Unternehmen einen Umsatz von 2,6 Mrd. DM, wobei 1,5 Mrd. DM auf Firma xy entfallen und 1,1 Mrd. auf die Firma zv.

Marketing und Vertrieb sind auf einer Ebene organisiert. Im operativen Geschäft ist festgelegt, wo welche Entscheidungen liegen, wobei die Fäden sozusagen im Marketing zusammenlaufen.

Zur Pre Merger Phase

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	①	②	③	④	⑤	⑥

Notiz: Die Überlegung Marktmacht aufzubauen stand im Vordergrund.

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	①	②	③	④	⑤	⑥

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration von Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächsteilnehmer (G): Außer Marktmacht gab es innerhalb der Unternehmung das Ziel, Synergien zu nutzen. Die Synergien haben wir z.B. in der Marktforschung oder auch in der PR versucht zu realisieren.

Zur Post Merger Integration

I: Haben Sie denn eine neue Strategie formuliert?

G: Ja.

I: Wie hat sich die Strategie geändert?

G: Im Marketing und Vertriebsbereich wurde eine komplett neue Struktur aufgebaut. Außerdem hat sich die Strategie dahingehend geändert, dass wir uns auf die Units fokussierten. Die Marken werden zudem als nächstes Projekt aufgelöst und auf zwei Marken reduziert, nämlich die Marke C. und die Marke L..

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Es gibt vollkommen unterschiedliche Arbeitsweisen und Abläufe. Wir haben immer versucht, uns die Rosinen herauszupicken. Dabei ging man so vor, dass man die Prozesse sehr genau untersuchte und analysierte, wie man die neue Konstellation optimal gestalten kann. Im Rahmen dieser Analyse muss der Prozess gewählt werden, der in der neuen Konstellation besser funktioniert. Dieser muss dann im Unternehmen organisatorisch eingebunden werden, damit er auch für die Größe des Unternehmens angemessen ist. Diese Entscheidungen werden in Arbeitsgruppen (Teilprojekte: R&D, Personal und Organisation, rechtliche Struktur, ITK, Logistik, Einkauf, Marketing, Vertrieb und Systeme) getroffen. Jedes Team besteht aus sehr wenig Mitarbeitern, die zusätzlich Unterprojekte haben. Diese Unterprojekte werden mit einem Zeitplan versehen, der vorsieht wann die dazugehörigen Maßnahmen abgeschlossen sein sollen. Alle zwei Wochen wird dann ein Statusbericht verfasst. In diesem Statusbericht werden anschließend die Hauptaufgaben der letzten 2 Wochen beschrieben. Somit halten wir den Vorgang der Integration schriftlich fest und können daraus lernen.

- I: Was gibt es denn für Kriterien, die entscheiden welcher Prozess der bessere ist?
- G: Die Machbarkeit, die Umsetzbarkeit und die Effizienz.
- I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?
- G: Die Struktur ist klar, da diese in Heilbronn dieselbe ist. Marketing als Schnittstelle ist in jedem modernen Unternehmen ähnlich gegeben. Lediglich die Administration der Tätigkeiten ist unterschiedlich aufgrund von verschiedenen Dokumenten und anderen Ansprechpartner.
- I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?
- G: Neue Regelungen werden im Vorfeld immer gemeinsam diskutiert. Zudem gehen die Mitarbeiter als Wissensträger mit nach Köln.
- I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?
- G: Dass zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammentreffen. Zudem gibt es ganz unterschiedliche Geschäfte, die unterschiedliches Marketing erfordern. Firma xy macht 1,7 Mrd. Umsatz mit Milchbasisprodukten und bei Firma zv macht man den Umsatz mit Jogurt- und Dessertprodukten.
- Wichtig ist neben der Unternehmenskultur, den Leuten klar zu machen, dass Marketing in anderen Unternehmen anders strukturiert ist, und die eigene Marketingsicht nicht die allgemeingültige ist, so dass die Mitarbeiter nicht den alten Prozessen nachtrauern, sondern die bessere Lösung schneller akzeptieren. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass genügend Kapazitäten aufgebaut werden.
- I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?
- G: Zum einen die Konsolidierung der IT Systeme. Im Vordergrund steht zudem, dass die Konstanz in der Marktbearbeitung nicht nachlässt und dass möglichst wenig Reibungsverluste entstehen.
- I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?
- G: Auch hier ist die Konstanz die Priorität Nummer eins.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Probleme können entstehen, wenn die unterschiedlichen Arbeitsweisen nicht verstanden werden, wenn nicht genügend Kapazitäten vorhanden sind, und wenn IT Systeme nicht kompatibel sind.

I: Wie macht sich so ein IT Problem bemerkbar?

G: Indirekt. Wir sind z.B. abhängig von einem gut funktionierbaren Controlling. Controlling ist sehr IT-gestützt. Die Systeme sind unterschiedlich, obwohl beide Unternehmen ein SAP System führen. Das kommt daher, dass die Systeme unterschiedlich aufgebaut sind und unterschiedliche Strukturen haben. Außerdem ist der Workload durch die Integration extrem gestiegen. Wo man früher 2-3 Tage auf die Information gewartet hat, muss man jetzt 2-3 Wochen warten.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (5) Verkaufsaktivitäten
- (11) Angebotsabwicklung
- (8) Auftragsverwaltung
- (7) Vertriebslogistik
- (16) Service
- (4) Vertriebscontrolling
- (9) Marktforschung
- (2) Produktmanagement
- (14) Markenmanagement
- (12) Preismanagement
- (13) Werbung
- (15) Produktförderung
- (10) PR
- (6) Kundenmanagement
- (1) Interne Kommunikation
- (3) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Anfang der Post-Merger Phase
Verkaufsaktivitäten	0	1	2	3	4	5
Angebotsabwicklung	0	1	2	3	4	5
Auftragsverwaltung	0	1	2	3	4	5
Vertriebslogistik	0	1	2	3	4	5
Service	0	1	2	3	4	5
Vertriebscontrolling	0	1	2	3	4	5
Marktforschung	0	1	2	3	4	5
Produktmanagement	0	1	2	3	4	5
Markenmanagement	0	1	2	3	4	5
Preismanagement	0	1	2	3	4	5
Werbung	0	1	2	3	4	5
Produktförderung	0	1	2	3	4	5
PR	0	1	2	3	4	5
Kundenmanagement	0	1	2	3	4	5
Interne Kommunikation	0	1	2	3	4	5
Marketing Controlling	0	1	2	3	4	5

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: SAP ist ein System. Wir arbeiten aber auch mit anderen Systemen wie Felix, unserem Vertriebscontrolling Tool, das es in Heilbronn überhaupt nicht gab. Zudem haben wir Intranet- und Emailsysteme als auch Produktkataloge und MIS.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: Nach der Fusion also während der Post Merger Phase.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
SAP	0	1	2	3	4	5
Felix	0	1	2	3	4	5
Intranet	0	1	2	3	4	5

<u>Email Systeme</u>	①—①— ② —③—④—⑤
<u>Produktkataloge</u>	① —①—②—③—④—⑤
<u>MIS</u>	①—①— ② —③—④—⑤

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Felix gab es bei Firma z nicht. Daher führte man es ein. Bei den SAP Systemen haben wir uns für das, das am wenigsten Schwierigkeiten bereitete, entschieden. Bei der Datenmigration gab es erhebliche Probleme. Wir haben auch schon bei Firma y und Firma x Probleme gehabt. Das hat einigen den Kopf gekostet. Jetzt sitzen die beiden IT Manager von den beiden Unternehmen seit einem halben Jahr mit ganz vielen Leuten zusammen und sind damit beschäftigt, es besser zu machen als das letzte Mal. Aber es scheint nicht besser zu werden. Es ist einfach so, das SAP sehr viele Schwierigkeiten aufwirft, weil es recht unflexibel bzgl. der Konsolidierung von Daten ist. Ansonsten bietet es eine große Flexibilität bei der Installation. Ich habe bisher schon 4 mal SAP Einführungen mitgemacht, es ist jedes Mal katastrophal gelaufen.

I: Gab es bei der IT Konsolidierung eine einheitliche Strategie im Gesamtunternehmen?

G: Man hat nicht nur SAP sondern alle Software Pakete überprüft, die im Einsatz sind. Pro System ist dann entschieden worden, was aus den unterschiedlichen Systemen beibehalten werden sollte.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Die Mitarbeiter waren nicht motiviert. Es traten erhebliche Toleranzprobleme auf. Zudem traten Schwierigkeiten im Bereich der internen Kommunikation und Probleme der Geschäftsführung, diese Probleme zu erkennen und darauf zu reagieren, auf. Die Abteilungen waren überbelastet und die Effizienz und Effektivität ließ zu wünschen übrig. Im Bereich IT haben wir außerdem derzeit das Problem, dass wir zu einer gemeinsamen Fakturierung kommen wollen. Dies war für den 1.1.02 geplant; tatsächlich ist aktuell der 1.7.02 geplant.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlg unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	0	1	2	3	4	5
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	0	1	2	3	4	5
Qualifiziertes IT-Personal	0	1	2	3	4	5
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	0	1	2	3	4	5
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	0	1	2	3	4	5
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	0	1	2	3	4	5
IT Personal im Projektteam von Beginn an	0	1	2	3	4	5
Systemkompatibilität	0	1	2	3	4	5
Hardwarekompatibilität	0	1	2	3	4	5
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	0	1	2	3	4	5
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	0	1	2	3	4	5
Laufende Kontrolle der Implementierung	0	1	2	3	4	5

I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?

G: Wichtig ist auch, dass die IT Leute wissen, was die Anforderungen des neuzugründenden Unternehmens sind. Der IT Verantwortliche muss ganz genau wissen, welche Anforderungen die einzelnen Parteien an das IT System stellen. Unser IT Spezialist hat sich mit jeder Abteilung zusammengesetzt und eine genaue Bedarfsanalyse gemacht. Diese Bedarfsanalyse muss lückenlos sein.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Denkbar wären z.B. Margen und Mengenzuwächse.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Synergien</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Kostenersparnis</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planten Sie für die Integration?

G: Geplant war ein Jahr. Tatsächlich haben wir ein halbes Jahr mehr gebraucht.

I: Woran lag das?

G: Das lag daran, dass die Mitarbeiter überfordert waren und die IT Konsolidierung nicht so ganz geklappt hat. Zudem stand bei uns das operative Geschäft im Vordergrund. Wir halten lieber unsere Marktanteile.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	①	②	③	④	⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Professionelles Change Management	①	①	②	③	④	⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	①	②	③	④	⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	①	②	③	④	⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	①	②	③	④	⑤
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	①	②	③	④	⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden sie besser machen?

G: Unsere Unternehmensziele sind zu viele. Ich persönlich würde gerne sehen, dass das Ziel der erfolgreichen Integration unter den wichtigeren Zielen stehen würde, so dass wir uns vielleicht ein halbes Jahr mehr Zeit nehmen könnten. Denn dieser Zeitdruck belastet die Mitarbeiter sehr. Dies führte teilweise dazu, dass wir eine Menge Mitarbeiter verloren. Damit geht auch Know How verloren.

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 18 with Mr Pohl (Siemens)

Interview 18 mit Herrn Dr. Pohl

Zur Person:

Herr Dr. Pohl ist seit 11 Jahren bei Firma s. Seit vier Jahren ist er im Bereich ICN tätig, wo er Manager für anstehende Fusionen und Akquisitionen trainiert und vorbereitet.

Zu den Unternehmen:

Geschäftsfelder von Firma s sind:

- a) die Herstellung und der Vertrieb von industriellen Erzeugnissen auf dem Gebiet der Elektrotechnik, der Elektronik, des Maschinenbaus, der Feinmechanik und verwandter Technik einschließlich der Forschung und Entwicklung auf diesen Gebieten;
- b) die Entwicklung und Planung, die Ausführung und der Vertrieb von Anlagen und Teilen von Anlagen zur Erzeugung, Übermittlung und Verarbeitung von Informationen und Energie sowie deren Anwendung auf Prozesse aller Art;
- c) die Herstellung und der Vertrieb von Gütern, die für die hergestellten und vertriebenen Erzeugnisse als Zubehör und Hilfsstoffe oder als Hilfsmittel zweckdienlich sind.

Zur Akqisition:

Firma S. akquirierte 1999 drei amerikanische Unternehmen: Firma x, das Provider Plattformen entwickelte, Firma y, das eine Hauptbürokommunikationen Plattform anbot, und Firma z, das sich ebenso mit Routertechnologien beschäftigte. Diese Unternehmen wurden in einem 2. Schritt zu der Firma xyz verschmolzen.

Zur Pre Merger Phase

Es gibt Merger, die einen Technologiekauf zum Ziel haben, Merger, die dazu beitragen bestimmte Märkte zu erschließen und Merger, die die Marktmacht erhöhen. Wenn wir in einer bestimmten Region akquirieren, dann akquirieren wir die Vertriebskanäle. Die Kunst besteht dann in der Integration der Vertriebskanäle. Wenn eine Technologie akquiriert wird, liegt der Fokus auf der Integration der Produkte in das Produktportofolio.

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners? (Technologie)	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	

Notiz: Einbindung in den Vertriebsprozess ist nachgeordnet.

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners? (Region)	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	①	②	③	④	⑤

Notiz: Vertrieb und Marketing ist von Anfang an extrem wichtig.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	①	②	③	④	⑤

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Die Firmen haben wir akquiriert, um die Technologie zu erwerben und den Zugang zum amerikanischen Markt zu verbessern.

I: Was gab es bei der Integration von Marketing und Vertrieb bezüglich der Organisation für Ziele?

G: Die Technologien sollten über die bestehenden Firma S. Vertriebskanäle vermarktet werden. Im Bereich Marketing mussten die neuen Technologien und Produkte ins Gesamtmarketing miteinbezogen werden. Somit fand eine Produktbereinigung und Neupositionierung statt.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Wir haben zwei Pools für das Management von Integrationen. Der eine nennt sich PDI Jogger und beinhaltet eine Checkliste, die abzuarbeiten ist. Der andere ist ein Arbeitsbuch, das Tabellen und Zeitpläne dem Manager an die Hand gibt. Dort steht auch, welche Abteilungen, wann zu integrieren sind. Die strategischen Überlegungen werden gemacht, bevor wir in die Integration gehen. Die Prozess- und IT-Integration wird durch unsere CIO, Chief Information Officer, Organisation gesteuert. Die IT und Prozessintegration wird folglich durch einen Manager auf Ebene des Top Managements gesteuert, der sich ausschließlich mit solchen Themen befasst.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Es wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für die Firma Unisphere erarbeitet.

I: Wie hat sich die Marketing- und Vertriebsstrategie konkret geändert?

G: Vorher waren die drei Unternehmen wirtschaftlich und rechtlich selbstständig. Diese Unternehmen wurden nun zusammengeführt und bekamen neue Produktnamen. Teilweise wurden Produkte eingestellt, während anderswo Managementressourcen zusammengefügt wurden. Im Zentrum stand die Realisierung von Synergien.

I: Wie wurde bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen?

G: Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit, dass man die Konsolidierung selbst macht oder einen Berater einstellt. In diesem Fall hatten wir keine externen Berater. Stattdessen hatten wir ein deutsches Team, was zusammen mit Unisphere die Prozesse definierte. Zu der Betreuung des Integrationsmanagements gehörte auch den Leuten zu erklären, wie der Vertrieb bei Firma S. funktioniert, und wie man Verträge mit Firma S. Regionalgesellschaften abschließt. Im Rahmen der Prozesse orientierte man sich folglich an den Marketing- und Vertriebssystemen von Firma S.. Das Ziel war die Vertriebskanäle von Firma S. zu nutzen.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Es gab ein Team mit 4-5 Leuten und die haben das Know How festgehalten. Die Leute, die die Erfahrung hatten, hat man nach Amerika geschickt. Durch Schulungen und Workshops wurde dieser Know How Transfer bewerkstelligt.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Marketing und Vertrieb erfordern einen hohen Lernaufwand. Der Vertrieb insbesondere ist in hohem Maße abhängig von den Mitarbeitern. Daher muss man die Mitarbeiter intensiv schulen, damit sie verstehen, was sie in Zukunft verkaufen und was sich geändert hat. Der Informationsaustausch ist beidseitig, da die Mitarbeiter der akquirierten Unternehmen ebenso ihr Wissen über den Vertrieb ihrer Produkte und zusätzliche Vertriebsmöglichkeiten kommunizieren.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Es ist schwer besonders wichtige Prozesse herauszugreifen, weil alle Prozesse wichtig sind. Man fängt an bei der Angebotserstellung, die nach Firma S. Spielregeln läuft. Danach integriert man die Auftragsabwicklung,

die zum großen Teil systemgebunden ist. Besonders wichtig ist jedoch, dass die Kundenschnittstelle stimmt, so dass der Kunde nach der Fusion mindestens genauso gut bedient wird wie zuvor. Wenn überhaupt eine Priorität zu setzen ist, dann bei der Kundenschnittstelle bzw. der Angebotserstellung. Hinsichtlich des Marketings ist die Thematik Produktförderung wichtig, weil es sich in diesem Fall um neue Technologien handelte. Außerdem spielt auch das Produkt- und das Preismanagement in der Integration eine große Rolle.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Kommunikation, Schulung und Motivation. Der Vertriebsmitarbeiter muss dazu gebracht werden, nicht nur seine Produkte zu verkaufen.

I: Wie kann man die Leute denn motivieren?

G: Durch Incentive Regelungen, so dass der Vertriebsmitarbeiter mehr Geld bekommt, wenn er die neuen Produkte verkauft. Man kann ihm auch durch eine besondere Produkt- und Preisgestaltung bzw. geeignetes Marketingmaterial helfen, Kunden zu akquirieren.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Es muss klar bestimmt sein, wer für welche Sachen verantwortlich ist. Die Kanalkonflikte müssen gelöst werden. Es kann auch das Problem auftauchen, dass sich die Kunden der Unternehmen überschneiden. Dann muss geklärt werden, wer nun für die einzelnen Kunden zuständig ist. Zudem fehlt oft das Verständnis für das neue Produkt. Daher muss man kontrollieren, weshalb die Vertriebsmitarbeiter das neue Produkt nicht verstanden haben. Man muss Feedback von den Mitarbeitern erhalten.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (11) Verkaufsaktivitäten
- (3) Angebotsabwicklung
- (4) Auftragsverwaltung
- (5) Vertriebslogistik
- (2) Service
- (10) Vertriebscontrolling
- (15) Marktforschung

- (12) Produktmanagement
- (14) Markenmanagement
- (9) Preismanagement
- (8) Werbung
- (7) Produktförderung
- (13) PR
- (1) Kundenmanagement
- (6) Interne Kommunikation
- (16) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	②	③	④	⑤	⑥	
Angebotsabwicklung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Auftragsverwaltung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Vertriebslogistik	①	②	③	④	⑤	⑥	
Service	①	②	③	④	⑤	⑥	
Vertriebscontrolling	①	②	③	④	⑤	⑥	
Marktforschung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Produktmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Markenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Preismanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Werbung	①	②	③	④	⑤	⑥	
Produktförderung	①	②	③	④	⑤	⑥	
PR	①	②	③	④	⑤	⑥	
Kundenmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	
Interne Kommunikation	①	②	③	④	⑤	⑥	
Marketing Controlling	①	②	③	④	⑤	⑥	

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Zum einen sollten die alten und die neuen Abteilungen zusammenfinden. Die Vertriebschefs des akquirierten Unternehmens müssen mit den Vertriebsleitern des kaufenden Unternehmens kommunizieren. Ziel ist es, zu analysieren, was bisher ähnlich gehandhabt wurde und was eher unterschiedlich. Anschließend müssen für jede einzelne Abteilung der Abteilungsaufbau, die Prozesse sowie die Schnittstellen neu definiert

werden. Es ist nicht in jedem Fall sinnvoll, zwei verschiedene Marketingabteilungen zu haben. Entweder man legt diese zusammen oder man macht eine zu.

Der Integrationsmanager ist zudem dafür verantwortlich, dass er zu den bestimmten Themen den richtigen Ansprechpartner hat. Zudem müssen wichtige Personalentscheidungen getroffen werden, die die Identifikation von Schlüsselpersonen ermöglichen.

I: Wann haben Sie die IT Systeme auf Kompatibilität überprüft?

G: In der Due Dilligence Phase.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	④	⑤	
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	⑤	
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	⑤	
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	③	④	⑤	
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	⑤	
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	④	⑤	
Systemkompatibilität	①	②	③	④	⑤	
Hardwarekompatibilität	①	②	③	④	⑤	
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	③	④	⑤	
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	④	⑤	
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	②	③	④	⑤	

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja. Die Methodik sieht vor, dass man sich Ziele mit bestimmten Maßnahmen innerhalb eines gewissen Zeitraums steckt. Anschließend muss man sich die Frage stellen, ob man die Ziele erreicht hat. Eine Checkliste hilft dem Manager zu überprüfen, was er bis dato alles erreicht hat.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

überhaupt nicht zufriedenstellend weitgehend nicht zufriedenstellend eher nicht zufriedenstellend eher zufriedenstellend größtenteils zufriedenstellend voll und ganz zufriedenstellend

Marktzugang	①—①—②—③— ④ —⑤
Technologieerwerb	①—①—②—③— ④ —⑤
Produktbereinigung	①—①—②— ③ —④—⑤
Neupositionierung	①—①—②—③— ④ —⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Wir haben ein Jahr geplant. Tatsächlich haben wir auch ein Jahr gebraucht .

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlig unwichtig ziemlich unwichtig eher unwichtig eher wichtig ziemlich wichtig sehr wichtig

Klar definierter Integrationsansatz	①—①—②—③—④— ⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①—①—②—③—④— ⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①—①—②—③—④— ⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①—①—②—③—④— ⑤
Know How Transfer	①—①—②—③— ④ —⑤
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①—①—②—③— ④ —⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①—①—②—③—④— ⑤
Professionelles Change Management	①—①—②—③— ④ —⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①—①— ② —③—④—⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①—①—②—③— ④ —⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①—①—②—③— ④ —⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①—①—②—③—④— ⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①—①—②— ③ —④—⑤
Stringentes Mess- und Steuerungssystem	①—①—②—③— ④ —⑤

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Ich würde das Integrationsteam besser besetzen. Man benötigt Manager, die viel Managementenerfahrung haben. Die Manager, die jedoch viel Erfahrung haben, sind oft fest in ihrem Job integriert. Bei einer Integration nehmen wir daher in der Regel keinen Manager aus ihrem Job heraus, sondern ziehen einen neuen Manager für das Integrationsmanagement heran.

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 19 with Mr Schweikl (SiemensFujitsu)

Interview 19 mit Herrn Dr. Schweikl

Zur Person

Herr Dr. Schweikl ist Leiter der Unternehmenspositionierung im Bereich Corporate Communications. Seit 15 Jahren ist er bereits bei Siemens tätig. Im Rahmen der Post Merger Integration beschäftigte er sich mit der Integration von Kommunikationsaktivitäten insbesondere der PR.

Zum Unternehmen

Aufgaben und Ziele:

Fujitsu Siemens Computers ist in der IT Branche tätig und ist als Computerunternehmen Marktführer in Deutschland. Mit rund 8000 Mitarbeitern bietet Fujitsu Siemens Computers den Geschäfts- und Privatkunden in 25 Ländern in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten (EMEA) ein umfassendes Produkt- und Lösungsportfolios. Die gesamte Bandbreite des Personal Computing und Enterprise Computing - von Notebooks, PCs und Workstations über Intel- und Unix-Server bis zu Großrechnern und Speicherlösungen - wird mit Siemens Fujitsu Produkten abgedeckt.

Fujitsu Siemens Computers ist ein gemeinsames Unternehmen der Siemens AG und von Fujitsu Limited und entstand zum 1. Oktober 1999 durch Fusion von Fujitsu Computers (Europe) Ltd. und Siemens Computer Systems.

Marketing ist dem Bereich Sales als eine Teilfunktion untergeordnet, wobei es sich dem Marketing- und Vertriebsvorstand gegenüber verantworten muss.

.Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥
Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Im wesentlichen verfolgten wir die Ziele, das Tagesgeschäft am Laufen zu halten, Übergangslösungen für alle wichtigen Prozesse zu erarbeiten, so dass schnell dafür gesorgt wurde, dass die Prozesse weiterhin funktionierten, und Cross Ordering zu ermöglichen,

damit beide Vertriebsabteilungen auf das gesamte Sortiment des Unternehmens zugreifen und schnell auf den Markt bringen konnten. Zudem standen die gesamten Logistikprozesse im Vordergrund. Ferner ging es sehr schnell darum, ein bereinigtes Portfolio zu schaffen. Eine weitere Thematik war die Zusammenführung der unterschiedlichen Business Modelle und Zielgruppen. Fujitsu Computers hatte vorher einen starken Fokus auf dem Consumer Geschäft bzw. auf kleine und mittelständische Unternehmen, während Siemens sehr stark auf Großkunden fokussiert war. Nach der Fusion konsolidierte man diese Fokusgruppen. Verbunden mit dieser Veränderung ging eine Schulung der Vertriebs- und Marketingmitarbeiter einher.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Nach Vertragsabschluss wurden Integrationsteams und Functional Integration Manager für die Integration eingesetzt, die direkte Berichtslinien zum Executive Management hatten und alle Schlüsselprozesse in funktionsübergreifenden Teams analysierten. Somit gingen wir gemäß dem prozessorientierten Ansatz mit starker Verankerung im Executive Management vor.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Ja. Die neue Marketing- und Vertriebsstrategie orientierte sich an unserem Kerngeschäft und an der Wahl der Vertriebskanäle. Insbesondere legte man Wert auf eine starke Zusammenarbeit mit den Handelspartnern. Im Rahmen der Strategieformulierung schlossen wir den Vertrieb über das Internet aus. Im Großkundengeschäft haben wir Direktbetreuungsmodelle eingeführt, so dass wir einen Multi Channel Approach als Vertriebsstrategie einführten mit Direktbetreuung unserer Großkunden im Rahmen eines Customer Relationship und Key Account Managements.

Das Business Modell wurde weiterhin überwiegend länderspezifisch modifiziert. Die Verantwortung bzgl. Profit und Loss liegt bei den Ländern.

I: Bezogen auf die Prozesse, wie sind Sie bei der Konsolidierung vorgegangen?

G: Grundsätzlich analysierte man die Prozesse, soweit in beiden Unternehmen ähnliche Prozesse auftraten. Anschließend wurde anhand einer Bedarfsanalyse geklärt, ob die jeweiligen Prozesse überhaupt noch relevant sind. Wenn dies der Fall war, wurde analysiert, welcher Prozess am besten funktionierte. Im Sinne der Synergierrealisierung wählte man dann die besseren Prozesse bzw. eine Kombination der besten Elemente aus.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Zum einen gab es für die Mitarbeiter Trainingveranstaltungen. Die Teams wurden abteilungsübergreifend besetzt. Außerdem musste man recht schnell ein Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen schaffen. Angesichts der unterschiedlichen Unternehmenskulturen fanden in der Regel große Veranstaltungen statt, wo sich die Mitarbeiter kennenlernen konnten.

In Zentralveranstaltungen traf das Top und Middle Management zusammen, um dort die neuen Ziele und Strategien sowie die gemeinsame Unternehmenskultur zu diskutieren. Zum anderen fanden in jedem Land Veranstaltungen statt, wo sich die Vertriebs- und Marketingabteilungen kennenlernten. Ansonsten war der Know How Transfer dort relativ schnell ein Thema, wo eine Konsolidierung auf funktioneller Ebene stattfand.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Das Thema der Business Models und Unternehmenskulturen ist ein wichtiges Thema. Die Gefahr besteht darin, dass jeder dazu neigt, an dem alten Business Modell festzuhalten, weil er es für das einzig richtige hält. Daher musste ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass wir einen erweiterten Markt bedienen, und dass unterschiedliche Marktzugangsmodelle existieren, die adäquat sein können. Außerdem ist es wichtig, dass die Ziele früh im Integrationsprozess klar sind, damit man eine einheitliche Marschrichtung hat.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Wir hatten eine Erweiterung der Kundenbasis und eine Erweiterung des Produktspektrums. Zum anderen steht ein Volumengeschäft einem starken High Value Bereich gegenüber. Somit existieren verschiedene Ansätze je

nach Verkaufsmodell. Stark erklärungsbedürftige Produkte laufen meist über die Kundenbetreuung.

Die Vertriebs- und Technologiepartner mussten sehr schnell von den alten Verträgen in neue überführt werden. Diese Überführung ist einer der wichtigsten Prozesse.

Zum anderen stand die Überführung der Serviceverträge im Vordergrund der Marketingkonsolidierung. Wichtig ist dabei, dass die Zuständigkeit der Kundenbetreuer gegenüber den Kunden klar ist.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Meiner Meinung nach ist die Integrationsplanung ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor, so dass die Integration von Marketing und Vertrieb nicht dem Zufall überlassen werden darf, sondern die Integration in Form von Kernprozessen vorgedacht ist und in einem erfahrenen Team diskutiert wird. Das heißt, die Prozesse müssen erst im Rahmen eines Integrationsmanagements optimiert und anschließend eingeführt werden, damit sich die Aktivitäten nicht verselbständigen und von Land zu Land unterschiedlich gehandhabt werden.

Ein zentrales Team, das sich um solche Schlüsselprozesse kümmert, diese durchdenkt und die Prozesse beschreibt, im Management verabschiedet und anschließend für die Umsetzung sorgt, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Ferner müssen die Mitarbeiter motiviert werden, so dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Ansonsten kann es zu Widerständen kommen.

Wichtig ist weiterhin, den externen Fokus nicht zu verlieren. Denn die Gefahr besteht darin, dass sich das Unternehmen zunächst nur mit internen Dingen beschäftigt. Der Fokus muss jedoch weiterhin auf den Kunden und dessen Betreuung gerichtet sein.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Zum einen können sich die Aktivitäten verselbständigen. Zum anderen können Probleme auftreten, wenn bestimmte Integrationsmaßnahmen nicht schnell genug ausgeführt werden. Daher sind schnelle

Entscheidungsprozesse von Nöten. Ansonsten kann es dazu kommen, dass das Geschäft gefährdet wird.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (1) Verkaufsaktivitäten
- (6) Angebotsabwicklung
- (7) Auftragsverwaltung
- (5) Vertriebslogistik
- (8) Service
- (11) Vertriebscontrolling
- (16) Marktforschung
- (9) Produktmanagement
- (10) Markenmanagement
- (12) Preismanagement
- (14) Werbung
- (13) Produktförderung
- (3) PR
- (2) Kundenmanagement
- (4) Interne Kommunikation
- (15) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekannt- gabe der Fusion	Am Anfang des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integra- tions- prozesses	In der Mitte des Integra- tions- prozesses	Einige Zeit vor Ende des Integra- tions- prozesses	Am Ende des Integra- tions- prozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥

Interne Kommunikation ~~0~~ — ① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥
 Marketing Controlling ① — ① — ② — ③ — ~~4~~ — ⑤ — ⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Erstens besteht eine Maßnahmen darin, Teams, die sich regelmäßig treffen, ihren Bereich repräsentieren, dafür sorgen, dass eine abteilungsübergreifende Kommunikation zustande kommt und die Prozesse vorangetrieben werden, abteilungsübergreifend zu besetzen. Zweitens ist es wichtig, die Leute informiert zu halten.

Außerdem ist es wichtig, den Entscheidungsprozess zügig zu gestalten. Aber im Sinne des Schnittstellenmanagement ist die Kommunikation der überragende Faktor.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Zum einen verfügen wir über ein Bestellnummernsystem, ein Customer Data Management System und in Form von Kommunikationsplattformen über Intranet- und Email Systeme innerhalb des Unternehmens sowie das Extranet als Standleitung zu den Handelspartnern. Zudem ist es möglich über Online Bestellverfahren gekoppelt mit elektronischen Produktkatalogen unsere Produkte zu ordern. CRM Systeme erlauben uns, Kundenanalysen anzufertigen und Informationen für die Kundenbetreuung abzurufen. Zum anderen verfügen wir über Auftragsabwicklungsvorfahren, die die Vertragsabwicklung vereinfachen.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: In der Post Merger Phase.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Bestellnummernsystem</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Intranet</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Extranet</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Email Systeme</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Online Bestellverfahren</u>	①	①	②	③	④	⑤
	①	①	②	③	④	⑤

CRM System

Auftragsabwicklungsverfahren

①—②—③—~~④~~—⑤

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Es ist ein Anforderungsprofil erarbeitet worden. Auf der Basis der Anforderungsprofile wurden die Zielsysteme bewertet. Anschließend wurde im Executive Management eine Entscheidung getroffen.

Ansonsten gab es Übergangslösung, die das Tagesgeschäft erst einmal weiterhin ermöglichen und Schnittstellen abdecken. Bezüglich der Systeme wandten wir unterschiedliche Integrationsstrategien an. Teilweise übernahmen wir Systeme, teilweise übernahmen wir lediglich erhaltenswerte Systemkomponenten und teilweise bauten wir neue Systeme auf.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Ein Problem ist der Zielkonflikt zwischen Perfektion auf der einen Seite und Geschwindigkeit auf der anderen Seite. Zwar mussten die Systeme immer sehr schnell verfügbar sein, weil der Geschäftserfolg teilweise von dem Funktionieren des Systems abhing. Jedoch ist es unmöglich, die Systeme schnell und perfekt zu konsolidieren. Daher ist es besser, mit einer 80% Lösung weiterzuarbeiten und anschließend die restlichen 20% nachzuentwickeln.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

völlg
unwichtig

ziemlich
unwichtig

eher un-
wichtig

eher
wichtig

ziemlich
wichtig

sehr
wichtig

Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen

①—②—③—~~④~~—⑤

Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie

①—②—③—~~④~~—⑤

Qualifiziertes IT-Personal

①—②—③—~~④~~—⑤

Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten

①—②—~~③~~—④—⑤

Beachtung der Schnittstellen während der Integration

①—②—③—④—~~⑤~~

Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern

①—②—③—④—~~⑤~~

IT Personal im Projektteam von Beginn an

①—②—③—④—~~⑤~~

Systemkompatibilität

①—②—~~③~~—④—⑤

Hardwarekompatibilität

①—②—③—~~④~~—⑤

Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase

①—②—~~③~~—④—⑤

Übertragung der Verantwortung für die IT
Integration auf das Top Management

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Laufende Kontrolle der Implementierung

①—①—②—③—④—~~⑤~~

I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?

G: Die Prozesse müssen durchdacht und richtig implementiert sein.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

G: Ja, wir haben eine Erfolgskontrolle durchgeführt. In regelmäßigen Abständen wurden Reports angefertigt, die einen Statusbericht beinhalteten sowie eine Fortschrittsbetrachtung.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Umsatz und Margen, Operational Expenses, die Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz pro Mitarbeiter, Kundenzufriedenheit und Anzahl neuer Partner. Die Balance Scorecard ist in die Bewertung darüber hinaus ebenfalls herangezogen worden.

I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Kundenstammerweiterung</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Keep the Business Operating Maßnahmen</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Bereinigung des Produktportofolios</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Harmonisierung der Logistikprozesse</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Wir haben die Integration in 9 Monaten geplant und haben auch tatsächlich 9 Monate benötigt.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

völlg ziemlich eher un- eher ziemlich sehr
unwichtig unwichtig wichtig wichtig wichtig wichtig

Klar definierter Integrationsansatz

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Frühzeitige Benennung von Führungskräften

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Know How Transfer

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Klare und schnelle Entscheidung während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Professionelles Change Management

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—②—~~③~~—④—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—③—~~④~~—⑤

I: Wenn Sie die Fusion wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Ich würde vielleicht einen stärkeren Fokus auf die Integrationsteams legen. Dort würde ich mehr Ressourcen einplanen.

Zum anderen ist es wichtig, Prioritäten zu setzen und nicht alles gleichzeitig machen zu wollen.

Ansonsten würde ich nicht mehr viel ändern. Wenn ich die Fusion Revue passieren lasse, bin ich der Meinung, dass die Integration ganz gut gelaufen ist.

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 20 with Mr Bauer (Siemens Business Consulting)

Interview 20 mit Herrn Bauer

Zur Person:

Herr Bauer ist Projektleiter bei der Firma s Consulting und ist seit 4 Jahren bei Firma s. Während der Fusion der Unternehmen Firma y und Firma x übernahm er die Projektleitung.

Zu den Unternehmen:

Die an der Fusion beteiligten Unternehmen waren der Konzernbereich Firma y und die Firma x. Im Jahre 1998 ging aus der horizontalen Fusion die Firma xy hervor. Das Geschäft in der Energiebranche ist überwiegend ein Projektgeschäft.

Marketing war vor der Fusion bei der Firma s Tochter eine Stabstelle und eine Stelle im Vertrieb.

Zur Pre Merger Phase

Welche Rolle spielte Marketing und Vertrieb bei der Auswahl des Fusionspartners?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

Notiz: Die Fusion war eine strategisch getriebene Fusion. Daher ist der Vertrieb sehr wichtig, wohingegen Marketing aufgrund des Projektgeschäftes eine dem Vertrieb untergeordnete Rolle spielt. Dennoch wird nicht stark zwischen Marketing und Vertrieb getrennt, da Marketing keine eigenständige Rolle spielt, sondern dem Vertrieb vielmehr „angehängt“ ist.

Welchen Stellenwert hatte Marketing und Vertrieb bei der Fusion beider Unternehmen ?	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
	①	②	③	④	⑤	⑥

Interviewer (I): Welche Ziele wurden mit der Integration im Bereich Marketing und Vertrieb verfolgt?

Gesprächspartner (G): Die Ziele waren Economies of Scale und Marktanteile zu gewinnen. Außerdem wollten wir unseren Vertrieb ausdehnen. Organisatorisch war das Ziel durch eine vollständige Integration Synergien zu realisieren. Im Marketing und Vertrieb stand die Schließung von überlappenden Vertriebsstandorten, das Zusammenfassen der Vertriebsmannschaften, Schulung der Vertriebsmitarbeiter und ein profitables Wachstum im Vordergrund.

Zur Post Merger Integration

I: Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

G: Zuerst wird ein Pre Merger Projekt aufgesetzt, das die Integration vorbereitet. Anschließend findet nach Vertragsschluss ein Post Merger Integrationsprozess statt.

Man bildet Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen. In der Pre Merger Phase ist das Projektteam mit recht wenigen Mitarbeitern besetzt, da nur die Leiter der verschiedenen Einheiten die Fusion vorbereiten. Bei erfolgreichen Mergern wird schon in dieser Phase entschieden, wer der neue Chef wird. Die Pre Merger Projektteams bereiten die Fusion vor, indem eine Bestandsaufnahme getätigt wird, Synergiepotentiale analysiert werden und die Hebung dieser Synergien geplant wird. Dies ist ein sehr schwieriger Prozess, da zu Anfang noch sehr viel mit Anwälten zusammenarbeitet wird. Das heißt, man braucht viel Erfahrung, um den Prozess steuern zu können. Auf der anderen Seite kann man die Entscheidung schon sehr weit vorantreiben.

Zuletzt erstellt man einen Projektplan, der nach Vertragsschluss zum Einsatz kommt.

I: Wurde eine neue Marketing- und Vertriebsstrategie für das zusammengeführte Unternehmen formuliert?

G: Man definiert zunächst eine komplett neue Strategie für das Gesamtunternehmen. Diese Strategie wird hergeleitet aus der Unternehmensvision und -mission. Anschließend wird eine Marketing- und Vertriebsstrategie abgeleitet, die uns hilft genau diese Ziele zu erreichen.

I: Wie hat sich die Marketing- und Vertriebsstrategie konkret geändert?

G: Die Unternehmen hatten bereits vor der Fusion ein stark branchen- und marktorientiertes Geschäft. Früher war das Geschäft eher produktorientiert organisiert. Diese Marktorientierung hat man intensiviert. Zweitens hat man sich sehr stark auf das Servicegeschäft konzentriert.

I: Wie wurde bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen?

G: Wir haben im Bereich Sales ein Projektteam aufgesetzt, das sich u.a. auch mit dem Thema Sales Prozesse beschäftigte. Da beide Unternehmen ein Projektgeschäft führen, ist der Projektmanagement ziemlich komplex. Ein Projekt beginnt mit der Akquisition und endet mit der Übergabe der Anlage. Dieser Prozess kann Jahre dauern.

Wir sind daher so vorgegangen, dass wir die Prozesse, wie sie vor der Fusion gehandhabt wurden, aufgenommen und dann Best Practices ausgewählt bzw. Cherry Picking betrieben haben. Cherry Picking bedeutet, dass man das Beste von den beiden Prozessen übernimmt. Dann gibt es weitere Best Practices, die in keinem der beiden Unternehmen vorhanden waren. Diese haben wir beim Vergleich der Prozesse miteinbezogen.

Wenn wir anschließend einen Prozess ausgewählt haben, haben wir diesen mit einer Beschreibung, festen Meilensteinen und Formaten versehen sowie mit IT unterlegt. Beispiele für Teilprozesse sind Limit of Authority Prozesse, die festlegen, dass der Vertrieb Aufträge entgegennehmen kann, ohne dass dies der Vorstand oder die R&D Abteilung bewilligt hat, Bit No Bit Prozesse, die festlegen, ob überhaupt ein Auftrag angenommen wird oder Hot Share Prozesse, die festlegen, unter welchen Umständen die Vertriebsmitarbeiter rechtfertigen müssen, weshalb sie ein bestimmtes Projekt durchführen wollen.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Einen Know How Transfer in dem Sinne kann man zu Anfang gar nicht machen. In der Implementierungsphase kann man ein Programm aufsetzen. Dann steht vor allem das Training im Vordergrund.

Prozessänderungen sind gleichzusetzen mit einer Veränderung der Unternehmenskultur. Man muss Leute trainieren und anhand von Piloten die Prozesse veranschaulichen. Der Know How Prozess erfolgt in einem langwierigen Prozess und ist verbunden mit sehr viel Training.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Ein ganz besonderer Punkt sind Readiness Issues, die Vorbereitungen für die Post Merger Phase beinhalten. Dazu gehören all die Dinge, die vorher passiert sein müssen, damit am Tag eins das Unternehmen funktionieren kann. Im Bereich Vertrieb sind die Readiness Issues besonders wichtig, da der Vertrieb die direkte Schnittstelle zum Kunden ist. Zweitens sind die Vertriebsmitarbeiter unsere Key Player. Damit verbunden ist es wichtig, die Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen zu sichern und die Stellen zu bestimmen, an denen die Mitarbeiter arbeiten sollen. Incentive Systeme müssen sofort implementiert werden. Bei derart langfristigen Aufträgen

muss geklärt werden, welche Aufträge gerade draußen sind. Wo überschneiden sich die Kunden, wo bedienen wir dieselben Kunden?

Ein weiterer Punkt ist, dass alle Projekte, die im Moment abgewickelt werden nicht von Integrationsmaßnahmen betroffen werden und wie bisher weiterlaufen, damit der Kunde von den Umstrukturierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens nichts bemerkt.

Ein weiterer Punkt ist die Kommunikation. Die Vertriebsmitarbeiter müssen beide Sortimente gegenüber dem Kunden vertreten. Daher müssen die Vertriebsleute über das Produktsortiment geschult werden.

Zuletzt muss sichergestellt werden, dass die Vertriebsmitarbeiter ihre Titel und Visitenkarten haben.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: All diejenigen Prozesse sind besonders wichtig, die direkten Kundenkontakt haben. Ferner stehen das Thema Human Resource und Motivation der Vertriebsmitarbeiter, das Thema der Integrationsvorbereitung also Readiness Issues und das Thema LOA und Bit No Bit in der Transmissionsphase im Vordergrund. Gründe hierfür sind das Festlegen von Kriterien für weitere Auftragseingänge, der einheitliche Auftritt der Unternehmen sowie ein einheitliches Portofolio. Zum anderen sind alle Kommunikationsprozesse wichtig, sei es gegenüber dem Kunden oder innerhalb der Organisation. Beispiele sind Broschüren und Rundmails.

I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenführung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?

G: Der Erfolgsfaktor schlechthin ist das People Management. Man benötigt erst einmal einen Leiter des Integrationsprojektes, der Vollzeit im Einsatz ist, Erfahrungen auf dem Gebiet gesammelt hat und ein absoluter Profi ist. Die Führungspersonen im Integrationsmanagement müssen sowohl kulturelle wie auch fachliche Themen berücksichtigen.

Zudem muss den Mitarbeitern von Anfang an das Gefühl des Neuanfangs vermittelt werden, damit sie sich nicht an der Vergangenheit orientieren. Dieses Ziel wird durch gemeinsame Teams und durch ein physisches Zusammenführen der Mitarbeiter verfolgt.

Wichtig ist auch, dass das Top Management eingeschaltet wird, sobald der Integrationsprozess stehen bleibt.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?

G: Zum einen können Machtkämpfe auftreten. Dann verschiebt sich der Fokus nach innen und ist nicht mehr nach außen bzw. auf den Kunden gerichtet. Das bietet eine Angriffsfläche für Konkurrenten.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

- (3) Verkaufsaktivitäten
- (1) Angebotsabwicklung
- (8) Auftragsverwaltung
- (2) Vertriebslogistik
- (5) Service
- (12) Vertriebscontrolling
- (15) Marktforschung
- (10) Produktmanagement
- (9) Markenmanagement
- (14) Preismanagement
- (13) Werbung
- (4) Produktförderung
- (11) PR
- (7) Kundenmanagement
- (6) Interne Kommunikation
- (16) Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	2	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	1	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	4	⑤	⑥
Produktmanagement	0	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	1	②	③	④	⑤	⑥

Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Zum einen muss man im vorhinein schon wissen, dass es Schnittstellen geben wird. Der zweite Schritt ist die Identifikation von Schnittstellen. Als dritter Schritt folgt das Besetzen von Schnittstellen mit geeigneten Personen. Wichtig ist, dass man die Schnittstelle mit einer verantwortlichen Person auf jeder Seite besetzt.

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: Es gibt Kundenmanagement Systeme und ein SAP System mit Projektcontrolling und Auftragsverwaltung. Was man vielfach unterschätzt sind Email und Intranet Systeme. Außerdem verfügen wir auch über ein Tool zum Business Reporting

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: In der Post Merger Integration.

I: Welche Rolle spielten die IT Systeme in der Integrationsphase?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
<u>Kundenmanagement Systeme</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>SAP</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Intranet</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Email Systeme</u>	①	①	②	③	④	⑤
<u>Business Reporting</u>	①	①	②	③	④	⑤

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Für die IT Konsolidierung hat man ein Team aufgestellt und mit Experten aus dem gesamten Siemensbereich besetzt.

Bei der IT Konsolidierung ist die Integrationsstrategie des Cherry Picking ziemlich risikoreich, da es passieren kann, dass das System nicht mehr funktioniert. Daher übernimmt man bei der Konsolidierung der IT meist ein Leitsystem und passt dieses an.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Zum einen bereitet die Kompatibilität von SAP ein enormes Problem. Was sehr lange gedauert hat, war die Konsolidierung der Email Systeme, da die Emails nicht über das Internet zusammenlaufen sondern über ein Sicherheitsnetz von Siemens. Daher war die Konsolidierung der Email Systeme mit der Verlegung von Kabeln verbunden. Zudem hatten die einen Lotus die anderen Outlook.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Ja, wir haben 3 unterschiedliche Erfolgskontrolle durchgeführt. Einen Readiness Report, einen Fusionsreport und ein Performance Monitoring, wo alle Aktivitäten und Maßnahmen festgehalten und bezüglich ihres Implementierungsgrades kontrolliert werden.

- I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?
- G: Die Vertriebsspanne, mit denen die Aufträge eingehen, die Entwicklung des Auftragsvolumens während der Fusion, das Thema Brand Recognition nach der Fusion und Product Delivery, eine Kennzahl für die Einhaltung der Lieferzeiten.
- I: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der genannten Ziele ein?

	überhaupt nicht zufrieden- stellend	weitge- hend nicht zufrieden- stellend	eher nicht zufrieden- stellend	eher zufrieden- stellend	größten- teils zufrieden- stellend	voll und ganz zu- frieden- stellend
<u>Marktanteile</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Synergien</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Zusammenführen von Vertrieb</u>	①	②	③	④	⑤	
<u>Marktdurchdringung</u>	①	②	③	④	⑤	

- I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?
- G: Die Integration kann bis zu 10-20 Jahre dauern. In der Pre Merger Phase sind die Projekte zeitlich determiniert durch den Vertragsschluss. In der Post Merger Phase ist die Integration zwischen 4-6 Monate angesetzt. Anschließend führt man die Projekte in die Linienorganisation ein. Für Marketing und Vertrieb brauchte wir nicht länger als 4-6 Monate.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

- I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	②	③	④	⑤	
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	②	③	④	⑤	
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	②	③	④	⑤	
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	②	③	④	⑤	
Know How Transfer	①	②	③	④	⑤	
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	②	③	④	⑤	
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	②	③	④	⑤	
Professionelles Change Management	①	②	③	④	⑤	
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	②	③	④	⑤	
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	②	③	④	⑤	

Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien

Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses

①—①—②—③—④—~~⑤~~

Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess

①—①—②—③—~~④~~—⑤

Stringentes Meß- und Steuerungssystem

①—①—②—③—④—~~⑤~~

I: Wenn Sie die Akquisition wiederholen könnten, was würden Sie besser machen?

G: Zum einen würde ich die Inhalte viel stärker intern und extern kommunizieren. Zum anderen könnte die Entscheidungsfindung schneller und pragmatischer sein. Schließlich würde ich die Verantwortlichen und die Organisationsstruktur schneller bekannt geben.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Interview 21 with Mr Axtner (BMW Group)

Interview mit Herrn Axtner

Zur Person:

Herr Axtner ist seit 25 Jahren bei Firma B. und hat während der Fusion der Unternehmen Firma B. und Firma R. die Projektleitung des Projektes „IT Konvergenz“ übernommen. Im Mittelpunkt stand die Integration der IT Systeme über alle Unternehmensfunktionen einschließlich Marketing und Vertrieb. Momentan ist er Projektleiter für die Entflechtung der Informationstechnologie nach dem Firma R. Verkauf.

Zu den Unternehmen:

Firma B. ist ein international renommiertes Unternehmen aus der Automobilbranche. Im Rahmen einer horizontalen Fusion gingen 1994 die Unternehmen Firma B. und Firma R. zusammen, wobei zwischen 1994 und 1999 Firma R. wie in einer Holding gehalten wurde. 1999 wurde der Entschluss getroffen, Firma R. in den Firma B. Konzern vollkommen zu integrieren.

Zur Post Merger Integration

Interviewer (I): Wie gingen Sie im Detail bei der Integration vor?

Gesprächspartner (G): Wir unterteilen die Fusion in zwei Phasen: die erste Phase ging von 1994-1999 und die zweite Phase von 1999-2000.

In der ersten Phase hat man versucht Synergien zu finden. Diese Synergien hat man erst auf funktionaler Ebene gesucht und anschließend auf IT Ebene. Dabei ist man so vorgegangen, dass man zunächst eine Ist Analyse der Prozesse vornahm und in einem zweiten Schritt bewertete, welches Unternehmen den besseren Prozess hatte. Diese Vorgehensweise wird Cherry Picking genannt. Allerdings hat man auch gemeinsame Geschäftsfelder entschieden. Das waren zumeist produktorientierte Geschäftsfälle. Beispielsweise ist ein Produkt bei Firma B. entwickelt, dann bei Firma R. produziert und anschließend durch Firma B. vertrieben worden. Diese Kombination des Cherry Pickings auf der einen Seite und der gemeinsamen Geschäftsfelder auf der anderen Seite führte zu einer erheblichen Komplexität.

Das IT Projektteam musste diese Prozesse mit IT unterlegen. Unabhängig von den beiden Phasen haben wir eine Ist Analyse der IT

gemacht. Voraussetzung dafür war eine Analyse der Prozesslandschaft, auf der die IT basiert. Dazu brauchte man ein Prozessmodell für Firma R. und eines für Firma B. Anhand von Konvergenzplänen haben wir diese Prozessmodelle erhoben. In den Konvergenzplänen wurden IT- und Prozess-Cluster festgehalten, die jeweils einem Kernprozess von acht Kernprozessen entsprachen.

Es gab zudem die Diskussion neben dem Cherry Picking andere Dinge abzuleiten und sozusagen ein Reengineering zu betreiben. Diese Diskussionen gingen jedoch nie über die Theorie hinaus. Ein Beispiel war der Einkaufsprozess. Zunächst analysierte man den Prozess und dann die IT Systeme. Letztlich kam man zu dem Schluss, den Firma B. Einkaufsprozess und das IT System zu übernehmen. Die Entscheidung wurde durch die IT erleichtert, da das Einkaufssystem der Firma R. nicht 2000 fähig war. Für Firma R. bedeutete dies, dass genügend Schnittstellen geschaffen werden mussten, nachdem das Firma B. System dort implementiert wurde.

I: Wie kann der Know How Transfer gewährleistet werden?

G: Es gab viele Veranstaltungen und Arbeitskreise, die für einen Know How Transfer sorgten. In der 1. Phase haben die Firma R. Kollegen den Firma B. Kollegen über die Schulter schauen dürfen. Die Organisationen waren aber völlig getrennt. In der 2. Phase wurden die Organisationen zusammengeführt. Aus jeweils zwei Abteilungen wurde eine. Die Führungspositionen wurden anschließend mit Firma B. Leuten besetzt.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Marketing und Vertrieb haben sehr verteilte Organisationen. Es gibt zum Beispiel die Vertriebseinheiten in den jeweiligen Ländern und die Händler, die selbständige Partner sind. Man hat folglich im Vertrieb teilweise unabhängige Geschäftseinheiten. Dies ist z.B. in der Produktion in diesem Maße nicht der Fall.

I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung von Marketing- und Vertriebsprozessen auftreten?

G: Es kann das Problem auftreten, dass die Prozesse unterschiedlich detailliert und strukturiert festgehalten wurden.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

G: Die Kundenauftragsabwicklung ist ein großes Thema.

I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.

Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.

(eher wichtig) Verkaufsaktivitäten
(eher wichtig) Angebotsabwicklung
(sehr wichtig) Auftragsverwaltung
(sehr wichtig) Vertriebslogistik
(eher wichtig) Service
(eher unwichtig) Vertriebscontrolling
(eher unwichtig) Marktforschung
(eher unwichtig) Produktmanagement
(eher unwichtig) Markenmanagement
(eher unwichtig) Preismanagement
(eher unwichtig) Werbung
(eher unwichtig) Produktförderung
(völlig unwichtig) PR
(sehr wichtig) Kundenmanagement
(sehr wichtig) Interne Kommunikation
(eher unwichtig) Marketing Controlling

I: Über welche IT Systeme verfügen Sie im Bereich Marketing und Vertrieb?

G: In der Automobilbranche sind die Prozesse sehr IT getrieben. Es gibt eine so große Menge an Systemen, dass man sie gar nicht alle einzeln aufzählen kann.

I: In welcher Phase der Akquisition wurden die IT Systeme auf Kompatibilität geprüft?

G: In der Post Merger Integration. Es gab keine IT Due Dilligence.

I: Wie sind Sie bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen?

G: Die IT hat eine Doppelrolle gespielt. Auf der einen Seite hat sie die Konvergenz der Prozesse verlangsamt, auf der anderen Seite war die IT auch Enabler für Prozessveränderungen, wenn die Prozesse klar waren. Man hat erkannt, dass die IT sehr eng mit den Prozessen verzahnt sind. Wenn man IT konsolidiert, muss man unterschiedliche Ebenen berücksichtigen. Zum einen sind auf der untersten Ebene die Endgeräte angesiedelt. Auf der nächsten Ebene sind die Server und Betriebssysteme,

die viel mehr Schwierigkeiten bereiten. Die dritte Ebene bilden die Anwendungssysteme. Ganz oben befinden sich die Datenstrukturen. Diese Datenstrukturen sind am schwierigsten zu ändern. Zum Beispiel hatte Firma B. und Firma R. ein Sachnummernsystem. In der Regel dauert eine Änderung des Sachnummernsystems 20-30 Jahre. Diesen Zusammenhang haben die wenigsten erkannt. Es ging nicht nur darum Endgeräte zu ändern, sondern Grunddatenstrukturen in beiden Unternehmen zu vereinheitlichen. Zunächst hat man versucht, auch auf Ebene der Datenstrukturen die besten Elemente zu kombinieren. Allerdings hat man sich angesichts der hohen Komplexität für das Datenstrukturmodell von Firma B. entschieden. Ein Problem war, dass die Datenstrukturen der Firma B. auf Premiumprodukte ausgerichtet waren.

Ein weiteres Ziel war es, jeder Firma R. Sachnummer auch eine Firma B. Sachnummer zuzuordnen. Die Firma R. Sachnummern sind jedoch nicht abgeschafft worden, da die ganze Zusammenführung viele Jahre in Anspruch nimmt. Bezüglich der Datenmigratoren hat man erkannt, dass man Transformatoren braucht und diese IT getrieben sein mussten.

I: Wie würden Sie denn die IT-Integrationsstrategie für das Gesamtunternehmen bezeichnen?

G: In der zweiten Phase war die Strategie, dass Firma R. die Firma B. Prozesse, Systeme und Datenstrukturen über alle Unternehmensfunktionen übernehmen musste. Dann ging es darum, welche Migrationstrategie man auf allen Ebenen heranziehen sollte. Es gibt drei Migrationstrategien: die Produkt-für-Produkt-Strategie, die Standort-für-Standort-Strategie und die Prozess-für-Prozess-Strategie. Wir haben uns für eine Zwischenlösung von allen Strategien entschieden.

I: Welche Probleme traten je nach System während der Konsolidierung auf?

G: Zum einen gab es Akzeptanzprobleme auf Seite von Firma R. Zudem gab es Strategieprobleme, da man versuchte eine gemeinsame Strategie zu finden, was mit der Strategie des Cherry Picking unvereinbar war. Das Problem war, dass man die gemeinsamen Geschäftsfälle bewerkstelligen musste.

Zum anderen führten wir in der zweiten Phase eine komplett neue Organisation ein. Aus jeweils einer Firma B. und Firma R. Abteilung hat

man eine Abteilung gemacht. Die Führungspositionen wurden mit Firma B. Leuten besetzt. Die kulturellen Probleme waren ganz evident. Auch das Verständigungsproblem war extrem, da keine offizielle Firmensprache festgelegt wurde.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	①	②	③	④	⑤
Qualifiziertes IT-Personal	①	①	②	③	④	⑤
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	①	②	③	④	⑤
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	①	②	③	④	⑤
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	①	②	③	④	⑤
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	①	②	③	④	⑤
Systemkompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Hardwarekompatibilität	①	①	②	③	④	⑤
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	①	②	③	④	⑤
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	①	②	③	④	⑤
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	①	②	③	④	⑤

I: Welche weiteren Erfolgssysteme gibt es ihrer Meinung nach noch?

G: Das Zusammenwirken zwischen der Geschäftsprozess- und der IT-Seite. Die Prozesse können erst dann übernommen werden, wenn die IT Systeme stehen. Deshalb ist es wichtig, die Konsolidierung der Prozesse und die der IT Systeme gleichzeitig zu planen und abzustimmen.

Zur Erfolgskontrolle

I: Haben Sie eine Erfolgskontrolle durchgeführt im Zuge der Integration?

G: Wir wussten zwar, wie weit die Programme vorangeschritten sind. Allerdings haben wir dahingehend viel gelernt.

I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?

G: Jetzt bei der Entflechtung wenden wir Phasenkonzepte an, anhand derer man über alle Projekte feststellen kann, inwieweit die Leistung erbracht

wurde. Auf der anderen Seite ermöglicht das Konzept eine Kontrolle über die Kosten. Das Phasenkonzept ist eine Kombination zwischen Leistungs-, Kosten- und Risikoeinschätzung.

I: Welchen Zeitraum planen Sie für die Integration?

G: Die letzte Phase hat gut ein Jahr gedauert. Dann ist die Integration abgebrochen worden. Geplantes Ende der Integration war 2005.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	②	③	④	⑤	X
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	②	③	④	⑤	X
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	②	③	④	⑤	X
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	②	③	④	⑤	X
Know How Transfer	①	②	③	④	⑤	X
Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①	②	③	④	⑤	X
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①	②	③	④	⑤	X
Professionelles Change Management	①	②	③	④	⑤	X
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder	①	②	③	④	⑤	X
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①	②	③	④	⑤	X
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①	②	③	④	⑤	X
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses	①	②	③	④	⑤	X
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①	②	③	④	⑤	X
Stringentes Meß- und Steuerungssystem	①	②	③	④	⑤	X

I: Vielen Dank für das Interview.

Interview 22 with Professor Schewe (University of Münster)

Interview 22 mit Herrn Professor Schewe

Interviewer (I): Wie sollte bei der Integration von Marketing und Vertrieb im Detail vorgegangen werden? Gehen Sie bitte bei der Beschreibung auf Strategie-, Prozess- und IT Konsolidierung ein.

Gesprächspartner (G): Es gibt zwei zentrale Aspekte bei der Durchführung der Fusion. Zum einen muss man die Steuerung des Integrationsprozesses an sich berücksichtigen, zum anderen den Einsatz von Konzepten und Instrumenten. Was die Steuerung des Integrationsprozesses angeht, benötigt man zunächst eine Integrationsplanung, die am Anfang noch undetailliert ist und allmählich konkreter wird. Zum Beispiel werden Projekte erst in einer fortgeschrittenen Phase angesprochen und priorisiert. Bei der Prozesssteuerung ist es wichtig, dass Personen den Integrationsprozess steuern, die sich für die Projekte einsetzen und bei der Sache sind. Wir nennen diese Leute Promotoren. Wenn sich der Integrationsprozess eingespielt hat, muss man sich Gedanken machen, wann welche einzelnen Schritte anstehen. Dahingehen gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Wenn ein großes und ein kleines Unternehmen zusammengehen, dann wird die IT nicht konsolidiert, da in der Regel das gesamte System der Mutterorganisation übernommen wird. Bei einem Merger of Equals lassen sich IT Probleme gut handhaben. Im Regelfall werden Berater eingesetzt, die die IT Problematik in die Hand nehmen. Man muss sich jedoch rechtzeitig Gedanken über einen Kriterienkatalog machen, um anschließend anhand der Kriterien die Systeme zu bewerten. Bei der Umstellung muss außerdem darauf geachtet werden, dass redundante Systeme eine gewisse Zeit parallel laufen, bis das neue System funktioniert und die Daten vollständig aus dem abzuschaltenden System übernommen wurden. Ein weiteres Problem ist die Abbildung der Prozesse. Einige Unternehmen bilden ihre Prozesse sehr detailliert ab, wohingegen andere Unternehmen die Prozesse weniger detailliert aufgenommen haben und die Prozess womöglich ganz anders strukturieren. Ein Beispiel ist die Bildung der Kostenstellen.

I: Was halten Sie für ein geeignetes Vorgehen bei der Strategienfindung?

G: Bei unseren Untersuchungen kam heraus, dass es wichtig ist, dass den Mitarbeitern die Vision des Unternehmens kommuniziert wurde. Zudem

sollten Informationsdefizite nicht unterschätzt werden. Eine Fusion braucht viel Schulung.

I: Wie sollte denn bei der Konsolidierung der einzelnen Prozesse vorgegangen werden?

G: Es müssen Prozesse und Projekte zur Konsolidierung der Prozesse definiert und priorisiert werden. Es darf nicht alles auf einen Schlag gemacht werden. Wenn dann bestimmte Projekte nicht laufen, müssen die Projekte, bei denen Engpässe auftreten, zusätzlich mit Ressourcen ausgestattet werden. Bei der Integration der Prozesse muss berücksichtigt werden, dass die Projektmanager, auch für den Integrationserfolg verantwortlich gemacht werden können, damit sich keine Beliebigkeit einschleicht. Wichtig ist folglich, dass man zuerst die Kernprozesse vereinheitlicht und dann die unterstützenden Prozesse.

I: Wie kann der Know How Transfer bewerkstelligt werden?

G: Der Know Transfer hängt von der Art des Know Hows ab. Know How in Form von expliziten Wissen kann so abgebildet werden, dass sie transferierbar sind und dass man weiß, wo was steht. Über implizites Wissen verfügt in der Regel der einzelne Mitarbeiter. Das heißt die Schwierigkeit liegt darin, dass man die Mitarbeiter dazu bringen muss, dass sie das Wissen auch abgeben. Schwierigkeiten treten auch auf, wenn die Mitarbeiter mit implizitem Wissen das Unternehmen verlassen. Daher muss diesen Mitarbeitern zügig kommuniziert werden, dass man sie im Unternehmen braucht. Wenn nun ein Informationsfluss zustande kommen soll, muss man die Leute miteinander in Kontakt bringen. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter motiviert werden, sich in das neue Unternehmen miteinzubringen.

I: Was ist im Marketing und Vertrieb im Vergleich zu anderen Bereichen besonders zu berücksichtigen?

G: Was man besonders berücksichtigen muss, ist, dass man die Kunden nicht verliert. Der Umgang mit dem Kunden ist vor allem im Marketing und im Vertrieb zu beachten.

I: Welche Marketing- und Vertriebsprozesse sind besonders wichtig bei der Integration?

- G: Wenn man Synergien realisieren möchte, hebt man diese in der Regel im Vertriebsbereich. Der andere Punkt ist, dass man die Kundenbindung nicht verliert. Bei Cross Selling Zielen muss man sicherstellen, dass das Vertriebspersonal in der Lage ist, die auch neuen Produkte zu verkaufen.
- I: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg bei der Zusammenlegung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse?
- G: Der Integrationserfolg steht und fällt mit der Steuerung des Integrationsprozesses. Man braucht Promotoren und Planung, die im Laufe der Integration detaillierter wird. Ein weiterer Punkt ist, dass man darauf achtet, dass man die richtigen Leute im Unternehmen hält. Das funktioniert nur, wenn das Kommunikationsmanagement geeignet ist.
- I: Welche Probleme können bei der Konsolidierung der von Ihnen in Frage 9 genannten Prozesse auftreten?
- G: Wichtige Mitarbeiter können beispielsweise abspringen. Eine schlechte Kommunikation kann zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitern führen.
- I: Bewerten Sie bitte folgende Prozesse nach Ihrer Wichtigkeit im Integrationsprozess.
- Bilden Sie bitte eine Rangordnung, indem Sie dem wichtigsten Prozess die Zahl 1 und dem unwichtigsten die Zahl 16 zuordnen.
- () Verkaufsaktivitäten
 - () Angebotsabwicklung
 - (1) Auftragsverwaltung
 - () Vertriebslogistik
 - (5) Service
 - () Vertriebscontrolling
 - (2) Marktforschung
 - () Produktmanagement
 - () Markenmanagement
 - () Preismanagement
 - (3) Werbung
 - () Produktförderung
 - (4) PR
 - () Kundenmanagement
 - () Interne Kommunikation
 - () Marketing Controlling

I: In welcher Phase der Integration sollten folgende Prozesse integriert werden?

	Gleich nach Bekanntgabe der Fusion	Am Anfang des Integrationsprozesses	Einige Zeit nach Anfang des Integrationsprozesses	In der Mitte des Integrationsprozesses	Einige Zeit vor Ende des Integrationsprozesses	Am Ende des Integrationsprozesses	Nach Vollzug der Fusion
Verkaufsaktivitäten	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Angebotsabwicklung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Auftragsverwaltung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebslogistik	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Service	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Vertriebscontrolling	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marktforschung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Markenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Preismanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Werbung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Produktförderung	①	①	②	③	④	⑤	⑥
PR	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Kundenmanagement	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Interne Kommunikation	①	①	②	③	④	⑤	⑥
Marketing Controlling	①	①	②	③	④	⑤	⑥

I: Was für Maßnahmen sind für das Schnittstellenmanagement geeignet und was ist dabei zu beachten?

G: Beim Schnittstellenmanagement sind Personen sehr wichtig. Zudem gibt es Organisationsinstrumente, die eingesetzt werden können, um Schnittstellenprobleme zu beseitigen. Beispielsweise können Arbeitskreise und Meetings als Instrument zum Einsatz kommen.

Zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren

I: Bewerten Sie bitte die folgenden allgemeinen Erfolgsfaktoren

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar definierter Integrationsansatz	①	①	②	③	④	⑤
Einsatz von Integrations- bzw. Projektteams	①	①	②	③	④	⑤
Integrationsteams mit Mitarbeitern beider Unternehmen	①	①	②	③	④	⑤
Frühzeitige Benennung von Führungskräften	①	①	②	③	④	⑤
Know How Transfer	①	①	②	③	④	⑤

Management der Schnittstellen zu anderen Bereichen (z.B. FuE, Produktion...)	①—①— ② —③—④—⑤
Klare und schnelle Entscheidung während der Integration	①—①— ② —③—④—⑤
Professionelles Change Management	①—①—②— ③ —④—⑤
Hoher Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder*	①—①— ② —③—④—⑤
Berücksichtigung der Unternehmenskulturen während der Integration	①—①— ② —③—④—⑤
Harmonisierung von Marketing- und Vertriebsstrategien	①—①— ② —③—④—⑤
Fokus auf Kunden während des Integrationsprozesses*	①—①—②—③— ④ —⑤
Einbeziehung wichtiger Kunden und Lieferanten in den Integrationsprozess	①—①— ② —③—④—⑤
Stringentes Mess- und Steuerungssystem	①—①—②— ③ —④—⑤

- I: Welche Kennzahlen sind Ihrer Meinung nach geeignet, den Erfolg auf operativer Ebene im Bereich Marketing und Vertrieb zu kontrollieren?
- G: Ein ganz wichtiger Punkt ist der Zielerreichungsgrad. Dieser kann an Synergiepotenzialen festgemacht werden. Ein anderer Punkt ist die Einhaltung des Zeitplans. Damit einher gehen die Integrationskosten. Erfolgsgrößen wie beispielsweise Börsenkurse halte ich für weniger geeignet, weil bei den Börsenkursen eine Reihe anderer Einflussfaktoren eine Rolle spielt.
- I: Wie sollte bei der Integration dieser IT Systeme vorgegangen werden?
- G: Die einfachste Möglichkeit ist, dass das System, wo die meisten und wichtigsten Prozesse abgebildet werden, für das neue Gesamtunternehmen als Leitsystem maßgeblich ist. Anschließend können Änderungen nach der Einführung des Systems angebracht werden. Jedoch sollte vermieden werden verschieden Komponenten aus unterschiedlichen Systemen zusammenzuführen.
- I: Welche Probleme können während der Konsolidierung auftreten?
- G: Es kann das Problem auftreten, dass bestimmte Systeme zu schnell abgeschaltet werden und unterschiedliche Prozesse und Informationen aus der Vergangenheit nicht mehr sichergestellt werden können.
- I: Welche weiteren Erfolgsfaktoren gibt es Ihrer Meinung nach noch?
- G: Man muss sich an den Zeitplan orientieren und Prioritäten dahingehend setzen, was auf jeden Fall integriert werden muss.

I: Welche Relevanz messen Sie den folgenden Erfolgsfaktoren bei?

	völlig unwichtig	ziemlich unwichtig	eher un- wichtig	eher wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Klar dokumentierte IT Landschaft im Unternehmen	①	②	③	④	⑤	
Schnelle Entscheidung für eine IT-Strategie	①	②	③	④	⑤	
Qualifiziertes IT-Personal	①	②	③	④	⑤	
Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten	①	②	③	④	⑤	
Beachtung der Schnittstellen während der Integration	①	②	③	④	⑤	
Direkte Kommunikationsverbindung zwischen den Fusionspartnern	①	②	③	④	⑤	
IT Personal im Projektteam von Beginn an	①	②	③	④	⑤	
Systemkompatibilität	①	②	③	④	⑤	
Hardwarekompatibilität	①	②	③	④	⑤	
Überprüfung der IT Systeme auf Kompatibilität in der Due Diligence Phase	①	②	③	④	⑤	
Übertragung der Verantwortung für die IT Integration auf das Top Management	①	②	③	④	⑤	
Laufende Kontrolle der Implementierung	①	②	③	④	⑤	

I: Vielen Dank für das Gespräch.