

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how

Nr. M 051

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Lucas, M./ Bucerius, M.

Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen - Gefahren und Erfolgsfaktoren -

Mannheim 2000

ISBN Nr. 3-89333-239-1

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Maik Lucas ist Consultant bei der Prof. Homburg & Partner GmbH, Mannheim.

Dipl.-Oek. Matthias Bucerius ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl sowie freiberuflicher Unternehmensberater.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1. Fusionen und Akquisitionen: Scheitern als Regelfall?	5
2. Die Kundenbindungsproblematik bei einer Fusion/Akquisition	7
3. Ablauf eines kundenorientierten Integrationsprozesses	12
3.1 Bildung eines Integrationsteams	12
3.2 Kundenanalyse.....	14
3.3 Kunden-M&A-Monitoring	17
3.4 Kommunikation mit den Mitarbeitern	19
3.5 Kommunikation mit den Kunden.....	20
3.6 Harmonisierung der Marktbearbeitung	22
3.7 Interne Harmonisierung in Marketing und Vertrieb	30
3.8 Kontrolle des Erfolges	34
4. Management-Empfehlungen	36
5. Literaturempfehlungen	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die weltweit größten Firmenübernahmen (Stand Januar 2000) ...	5
Abbildung 2:	Objekte der Kundenbindung.....	8
Abbildung 3:	Verunsicherung der Kunden als Kernproblem.....	9
Abbildung 4:	Ablauf eines kundenorientierten Integrationsprozesses.....	12
Abbildung 5:	Schema zur Auswahl der Mitglieder des Integrationsteams.....	13
Abbildung 6:	Ausgewählte Fragen zur Bestandsanalyse	15
Abbildung 7:	Das Kundenportfolio.....	16
Abbildung 8:	Ausgewählte Chancen und Risiken einer Fusion/Akquisition aus Kundensicht.....	17
Abbildung 9:	Auswirkungen der Fusion/Akquisition aus Kundensicht an einem Beispiel aus der Baustoffbranche	18
Abbildung 10:	Informationsbedarf der Mitarbeiter während des Integrationsprozesses	19
Abbildung 11:	Informationsbedarf der Kunden während des Integrationsprozesses	21
Abbildung 12:	Kommunikation mit den verschiedenen Kundensegmenten.....	21
Abbildung 13:	Vernetzte Handlungs- und Entscheidungsfelder bei der Harmonisierung der Marktbearbeitung	23
Abbildung 14:	Prozeß der Harmonisierung der Markenpolitik	24
Abbildung 15:	Alternativen der Preispositionierung	27
Abbildung 16:	Vernetzte Handlungs- und Entscheidungsfelder der internen Harmonisierung in Marketing und Vertrieb	31

Abstract

Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions bzw. M&A) sind im heutigen Wirtschaftsleben allgegenwärtig. Beinahe täglich entstehen neue Gerüchte über bevorstehende Übernahmen oder Verschmelzungen von Unternehmen. Ein Aspekt, der im Zuge der Integrationsthematik bis heute zwar oftmals erwähnt wurde, dem aber selten explizit im Integrationsmanagement Beachtung geschenkt wird, ist die Bedeutung der *Kundenbindung*. Die Problemfelder der Kundenbindung bei einer Fusion/Akquisition können nur dann erfolgreich gelöst werden, wenn sie im Rahmen eines frühzeitig geplanten und umfassend strukturierten Integrationsprozesses gemanagt werden.

Für einen erfolgreichen kundenorientierten Integrationsprozeß sind insbesondere die folgenden Aspekte von besonderer Bedeutung:

1. Die Kommunikation mit den Kunden
2. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern
3. Die Harmonisierung der Marktbearbeitung
4. Die interne Harmonisierung in Marketing und Vertrieb

Auf diese Aspekte geht das vorliegende Papier ein.

1. Fusionen und Akquisitionen: Scheitern als Regelfall?

Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions bzw. M&A) sind im heutigen Wirtschaftsleben allgegenwärtig. Beinahe täglich entstehen neue Gerüchte über bevorstehende Übernahmen oder Verschmelzungen von Unternehmen. Waren es allein in Deutschland im ersten Halbjahr 1994 erst 611 Übernahmen, so ergibt sich bei gleicher Betrachtung für 1999 eine Zahl von 1014, was eine Steigerung von 66% bedeutet (vgl. M&A International GmbH, 1999). Die sogenannten „Mega-Fusionen“ sind mittlerweile zur entscheidenden Antriebskraft der internationalen Finanzmärkte geworden (vgl. Abbildung 1).

Fragt man die Entscheidungsträger solcher Fusionen/Akquisitionen nach ihren Motiven, so werden in der Regel die beiden folgenden

Aspekte genannt: Zum einen ergibt sich ein Unternehmenszusammenschluß als Folge von Umweltveränderungen (defensive Gründe). In diesem Fall stellt die Fusion/Akquisition eine Antwort auf grundlegende Veränderungen im Wettbewerbsumfeld dar (z.B. im Bereich Telekommunikation). Andererseits kann eine Fusion/Akquisition auch aus offensiven Gründen vorgenommen werden: Der Unternehmenszusammenschluß soll die Voraussetzungen zur Erreichung vorab definierter Ziele (z.B. Wachstumsziele) schaffen bzw. verbessern. Doch häufig werden die anfangs hohen Erwartungen nicht erfüllt. Schlimmer noch, mehrere Untersuchungen kommen unabhängig voneinander zu dem Ergebnis, daß mehr als die Hälfte aller Fusionen – branchenübergreifend etwa 58% - während der Integrationsphase schei-

	Käufer	Käuferobjekt	Branche	Jahr	Wert 1)
1	AOL (USA)	Time Warner (USA)	Internet / Medien	2000	315,2
2	Vodafone Group (GB)	Mannesmann (D)	Telekommunikation	2000	269,9
3	MCI Worldcom (USA)	Sprint (USA)	Telekommunikation	1999	245,0
4	Exxon (USA)	Mobil (USA)	Öl	1998	168,3
5	Pfizer (USA)	Warner-Lambert (USA)	Pharma	2000	159,6
6	Travelers (Citigroup) (USA)	Citicorp (USA)	Banken	1998	153,3
7	SBC Communications (USA)	Ameritech (USA)	Telekommunikation	1998	132,0
8	Vodafone Group (GB)	Air Touch Communications (USA)	Telekommunikation	1999	118,4
9	Nations Bank (USA)	Bank America (USA)	Banken	1998	127,8
10	AT&T (USA)	MediaOne (USA)	Telekommunikation / Kabel-TV	1999	123,6
11	AT&T (USA)	Tele-Communications (USA)	Telekommunikation	1998	117,2
12	Total Fina (F)	Elf Aquitaine (F)	Mineralöl	1999	101,2
13	Bell Atlantic (USA)	GTE (USA)	Telekommunikation	1998	112,9
14	Qwest (USA)	US West (USA)	Telekommunikation	1999	104,4
15	BP (GB)	Amoco (USA)	Öl	1998	93,6
16	Viacom (USA)	CBS (USA)	Medien	1999	78,8
17	Global-Crossing (Bermuda)	US West (USA)	Telekommunikation	1999	70,7
18	MCI Worldcom (USA)	MCI Communications (USA)	Telekommunikation	1997	78,8
19	Zürich Versicherungen (CH)	BAT (GB)	Tabak / Finanz	1997	69,1
20	Sandoz (Novartis) (CH)	Ciba-Geigy (CH)	Pharma	1996	68,8
	1) Wert in Milliarden DM. Umrechnungskurs: Dollar: 2,13; Brit. Pfund: 3,14; Franz. Franc: 0,3				

Abbildung 1: Die weltweit größten Firmenübernahmen (Stand Januar 2000)

tern (vgl. u.a. Habeck/Kröger/Träm 1999). Als Maßstab für das Scheitern von Fusionen/Akquisitionen wird oftmals die Entwicklung des Shareholder Value herangezogen. Eine aktuelle Untersuchung kommt in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, daß der Shareholder Value bei mehr als 50% aller Fusionen/Akquisitionen der letzten 10 Jahre nicht schneller als der Branchendurchschnitt gewachsen ist (o.V. 2000).

Streng genommen machen viele Akquisiteure denselben Fehler: Sie kaufen ein Unternehmen, ohne die menschliche Komponente ausreichend zu beachten (vgl. Balmer/Dinnie 1999). Der überwiegende Teil konzentriert sich auf die finanziellen Aspekte, die nicht minder maßgeblich für den Erfolg einer Fusion/Akquisition sind. Jedoch zeigt die Praxis, daß die übernommenen Firmenangehörigen zu den zentralen Erfolgsfaktoren gehören (vgl. Healy/Palepu 1997). Diesem durchaus nicht unbekanntem Problem wird nach wie vor im Integrationsmanagement der Pre- als auch der Post-Merger-Phase lediglich eine nachgeordnete Beachtung beigemessen. Ein Aspekt, der im Zuge der Integrationsthematik bis heute zwar oftmals erwähnt wurde, dem aber selten explizit im Integrationsmanagement Beachtung geschenkt wird, ist die Bedeutung der *Kundenbindung*. Nach unserer Erfahrung besteht jedoch eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Bedeutung der Kundenbindung für den Er-

folg von Fusionen/Akquisitionen und ihrer Relevanz während des Integrationsprozesses. In der Konsequenz ist vielfach eine Konzentration auf unternehmensinterne Fragestellungen zu beobachten. Dies führt, oftmals zur Freude der Wettbewerber, zu einer Form der „Selbstbeschäftigung“, für die Kunden generell kein Verständnis aufbringen werden. Sie sind vielmehr an den Dienstleistungen, Produkten und kundenbezogenen Prozessen der sich zusammenschließenden Unternehmen interessiert, und nicht an den organisationsinternen Problemen.

Wenn in letzter Konsequenz viele profitable Kunden zum Wettbewerb abwandern, kann eine Fusion/Akquisition sogar existenzgefährdende Folgen für das neu entstandene Unternehmen haben.

Als Konsequenz ergibt sich somit die zentrale Fragestellung: *Welche Auswirkungen hat eine Fusion/Akquisition auf die Kundenbindung, und wie kann die Kundenbindung während und nach der Integrationsphase gemagt werden?*

Nachfolgend soll zunächst die Bedeutung des Themas Kundenbindung während der Integrationsphase einer Fusion/Akquisition näher durchleuchtet werden. Ziel ist es, zu verdeutlichen, welche Gefahren von einer Fusion/Akquisition für die Kundenbindung ausgehen.

2. Die Kundenbindungsproblematik bei einer Fusion/Akquisition

An erster Stelle stellt sich die Frage, was überhaupt unter Kundenbindung verstanden werden soll. Häufig werden Begriffe, die gewissermaßen "in Mode" sind, verwendet, ohne daß ein klares Verständnis der Inhalte vorliegt. Dieses Phänomen kann auch im Zusammenhang mit dem Begriff Kundenbindung beobachtet werden.

Lange Zeit wurde Kundenbindung bzw. Kundenloyalität mit dem Wiederkaufverhalten von Kunden gleichgesetzt. Dieses Verständnis von Kundenbindung gilt heute jedoch als überholt: Wiederkaufverhalten von Kunden kann verschiedene Ursachen haben. Neben einer positiven Bewertung des Unternehmens durch den Kunden können auch Gewohnheit und Bequemlichkeit zu Wiederkaufverhalten führen. In derartigen Fällen von Kundenbindung zu sprechen, ist sicherlich fragwürdig.

Unser Verständnis des Begriffs Kundenbindung grenzt solche Ausprägungen einer "Scheinloyalität" (*spurious loyalty*) aus. Man geht heute davon aus, daß Kundenbindung neben dem Wiederkauf zwei weitere Facetten umfaßt (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 1999): das *Weiterempfehlungsverhalten* des Kunden sowie die *Cross-Buying-Bereitschaft*

des Kunden. Mit Cross-Buying-Bereitschaft ist die Bereitschaft des Kunden gemeint, zusätzliche Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu kaufen. Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden führt zu einem Cross-Selling-Potential für das Unternehmen. Bei der Analyse der bisherigen und zukünftigen Vertriebsgestaltung ist darauf zu achten, daß sich Kundenbindung auf unterschiedliche *Objekte* bezieht. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich zwischen direktem und indirektem Vertrieb zu unterscheiden (vgl. Abbildung 2).

Im Falle des *direkten* Vertriebs ist Kundenbindung im wesentlichen Herstellerbindung. Im Falle des *indirekten* Vertriebs stellt sich die Situation vielschichtiger dar: Einerseits kann hier Kundenbindung in Form von Einkaufsstättenbindung (z.B. *attraktives Einkaufszentrum*) auftreten. Zum anderen läßt sich beobachten, daß das Objekt der Kundenbindung nicht das Herstellerunternehmen selbst, sondern eine bestimmte Marke des Herstellers ist. Eine derartige Markenbindung kann auftreten, ohne daß das Herstellerunternehmen dem Kunden überhaupt bekannt ist. Gerade bei Fusionen/Akquisitionen im Konsumgüterbereich tritt häufig die Situation auf,

daß Kunden die Unternehmen gar nicht kennen, die hinter gewissen Marken stehen.

Eine weitere Frage, die sich an dieser Stelle nahezu aufdrängt, ist die nach dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Diese Beziehung soll an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert werden (vgl. hierzu Homburg/Giering/Hentschel 1999). Von zentraler Bedeutung ist allerdings die Erkenntnis, daß Kundenzufriedenheit zwar eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung für Kundenbindung ist. Vielmehr beobachtet man in entsprechenden Untersuchungen nicht selten Kunden, die trotz einer hohen Zufriedenheit nur eine geringe Bindung an einen Anbieter aufweisen. Für ein Unternehmen ergibt sich hieraus die Konsequenz, daß es zur Erreichung einer hohen Kundenbindung nicht ausreicht, eine hohe Zufriedenheit der Kunden sicherzustellen. Vielmehr sind spezielle

Aktivitäten zur Kundenbindung erforderlich. Einen Überblick möglicher Instrumente geben Bruhn/Homburg (1999).

Kundenbindung ist kein Selbstzweck. Das Marketingziel Kundenbindung gewinnt seine große Bedeutung aus der Tatsache, daß *gebundene Kunden tendenziell profitabler* sind als ungebundene. Dieser vielfach empirisch beobachtete Sachverhalt ist das Resultat mehrerer Effekte (vgl. Reichheld/Sasser 1991, Homburg/Daum 1997): *Erstens* besteht bei hoher Kundenbindung die Möglichkeit der Absatzsteigerung. Diese kann aus intensiverer Produktnutzung, Reduktion alternativer Beschaffungsquellen des Kunden oder Cross-Buying-Verhalten des Kunden resultieren. *Zweitens* besteht die Möglichkeit, mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung die Preissensitivität des Kunden zu senken. *Drittens* existieren im Laufe einer Geschäftsbeziehung Möglichkeiten zur Senkung der

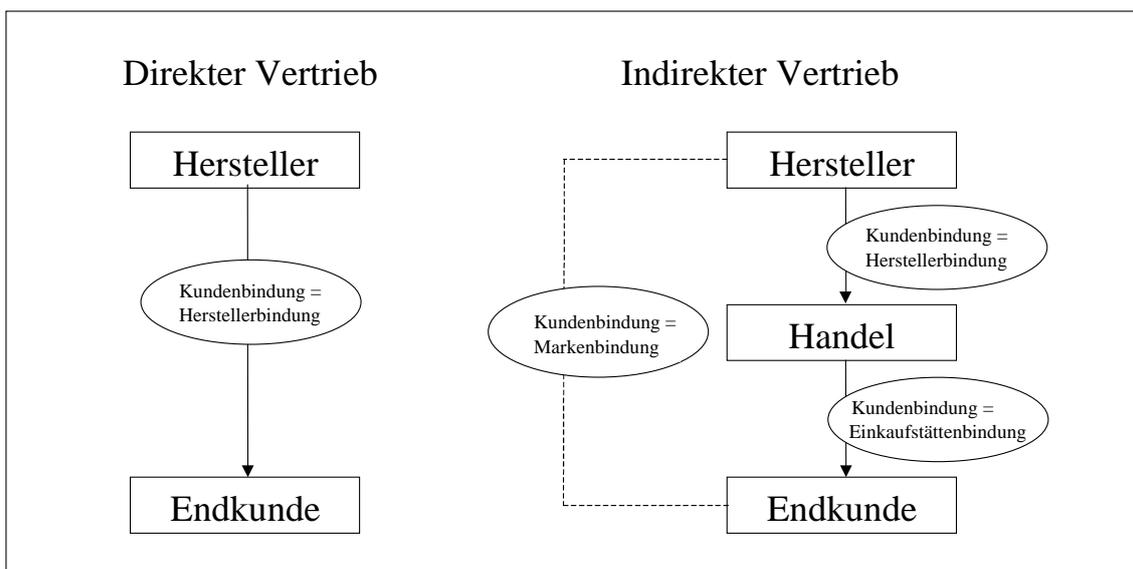


Abbildung 2: Objekte der Kundenbindung

relativen Kosten der Kundenbearbeitung (vgl. Homburg/Daum 1997).

Wie wichtig der Aspekt Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen ist, hängt letztlich von der konkreten Zielsetzung ab. Grundsätzlich lassen sich hier zwei Zielsetzungen unterscheiden: *Umsatzsynergien* und *Kostensynergien*. Fusionen und Akquisitionen, die primär auf Kostensynergien abzielen, weisen eine stark interne Orientierung auf. Doch auch hier ist es wichtig, negative Kundenreaktionen zu vermeiden. Rein kostenorientierte Fusionen und Akquisitionen sind allerdings die Ausnahme. Im Regelfall spielt die Erzielung von Umsatzsynergien eine entscheidende Rolle. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Produktpaletten der beiden Unternehmen sich ergänzen, wenn also Umsatzsynergien durch Cross-Selling erzielt werden sollen.

Dieses Motiv spielte beispielsweise bei der

Akquisition von Boehringer Mannheim durch Roche (1998) eine zentrale Rolle. Während Boehringer Mannheim zu den weltweit führenden Anbietern von Diagnostica zählte, war das Unternehmen im Pharmabereich international kein starker Anbieter. Roche verfügte dagegen über eine starke Position im Pharmamarkt, während im Diagnostic-Bereich keine bedeutende Marktstellung existierte. In der neuen Konstellation ist es möglich, sich von der Konkurrenz als integrierter Anbieter im Gesundheitswesen zu differenzieren (von der Diagnose bis zur Therapie).

Fusionen und Akquisitionen, die sich stark auf Cross-Selling-Erfolge stützen, sind in hohem Maße auf den Kunden angewiesen. Eine Vermeidung negativer Kundenreaktionen reicht hier nicht aus. Cross-Selling Aktivitäten können nur dann erfolgreich sein, wenn der Kunde die Fusion/Akquisition auch positiv bewertet.

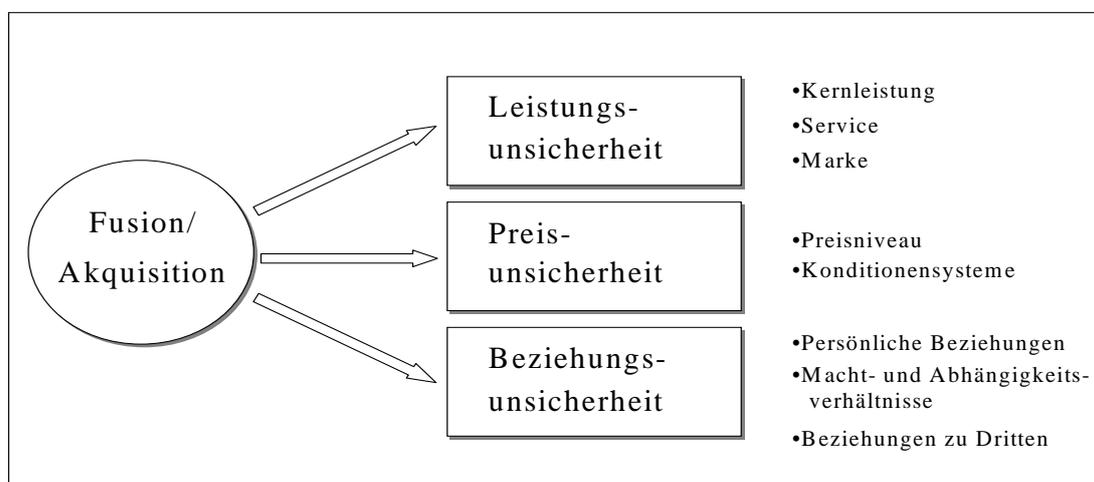


Abbildung 3: Verunsicherung der Kunden als Kernproblem

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist hierbei die Vermeidung von Verunsicherung auf Kundenseite. Verunsicherung umfaßt dabei im wesentlichen drei Facetten: die Leistungsunsicherheit, die Preisunsicherheit und die Beziehungsunsicherheit (vgl. Abbildung 3).

Leistungsunsicherheit resultiert daraus, daß der Kunde sich fragt, welche Kernleistung und welchen Service er in Zukunft erhalten wird. Von besonderer Bedeutung ist dieses Problem, wenn die Bindung nicht in erster Linie an den Hersteller, sondern an eine Marke gegeben ist. Eine Marke ist aus Sicht des Kunden ein Leistungsversprechen. Der Kunde stellt sich hier die Frage, welches Leistungsversprechen das Unternehmen zukünftig dem Markt geben wird.

Preisunsicherheit bezieht sich zum einen auf das Preisniveau. Zum zweiten stellt sich für den Kunden die Frage, welche Konditionensysteme (zur Regelung von Rabatten und Boni) zukünftig Anwendung finden werden.

Das zentrale Problem ist in den meisten Fällen wohl die *Beziehungsunsicherheit*. Beziehungen zu einem Unternehmen stützen sich zu einem wesentlichen Teil auf persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern des Unternehmens. Die Befürchtung, solche Beziehungen könnten erlöschen, trägt wesentlich zur Verunsicherung des Kunden bei. Darüber hinaus können sich im Business-to-Business Bereich

die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse ändern, was ebenfalls zu Beziehungsunsicherheit führt. Viele Industrieunternehmen verfolgen in der Beschaffung den Grundsatz, sich bei zentralen Produkten nicht zu sehr von einem Lieferanten abhängig zu machen. Tritt nun im Bereich der Zulieferer für ein wichtiges Produkt eine Fusion oder Akquisition auf, so kann eine ungewollte Form der Abhängigkeit entstehen.

Eine Verunsicherung auf der Kundenseite wird aber nicht nur durch Fehler im eigenen Fusions- und Akquisitionsmanagement hervorgerufen, sondern auch durch das gezielte Verhalten der Wettbewerber. Die meisten Wettbewerber wissen nämlich ganz genau, daß gerade in der Phase nach der Ankündigung einer Fusion/Akquisition ein sehr günstiger Zeitpunkt für gezielte aggressive Abwerbungsversuche der interessantesten potentialstarken Kunden und Mitarbeiter gegeben ist. Sehr deutlich war dies im Rahmen des gescheiterten Fusionsprozesses der Deutschen Bank AG mit der Dresdner Bank AG zu erkennen, wo die Verunsicherung seitens der Privat- und Firmenkunden gezielt von Konkurrenzbanken ausgenutzt wurde.

Häufig vernachlässigt wird, daß darüber hinaus die Verunsicherung der Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen eine zentrale Einflußgröße der Verunsicherung der Kunden ist. Informationsdefizite über die unter-

nehmensweiten Konsequenzen der Fusion/Akquisition und die damit einher gehende Angst um die eigene berufliche Zukunft führen zu einer „Selbstorientierung“ der Mitarbeiter und wirken damit als Verstärker der Kundenunsicherheit.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Kunden und Mitarbeiter sind entscheidende Erfolgsfaktoren von Fusionen und Akquisitionen. Der Vermeidung von Verunsicherung bei Kunden und Mitarbeitern jedoch wird ebenso wie der Gefahr für die Kunden- und Mitarbeiterbindung bisher nur eine geringe Bedeutung beigemessen.

3. Ablauf eines kundenorientierten Integrationsprozesses

Die beschriebenen Problemfelder der Kundenbindung bei einer Fusion/Akquisition können nur dann erfolgreich gelöst werden, wenn sie im Rahmen eines frühzeitig geplanten und umfassend strukturierten Integrationsprozesses gemanagt werden. Es ist hierbei empfehlenswert, bereits mit Beginn der Pre-Merger Phase sowohl die betroffenen Mitarbeiter als auch die Kunden rechtzeitig und so umfassend wie notwendig mit Informationen zu versorgen. Nur so kann der vorab dargestellten Problematik der Verunsicherung gezielt entgegengetreten werden.

Abbildung 4 verdeutlicht die Ablaufschritte eines kundenorientierten Integrationsprozesses. Die Zielsetzung dieses Integrationsprozesses ist die Erhaltung, ggf. sogar Steige-

rung der Kundenbindung, wobei dieser Prozessablauf als ein Teilprozess des gesamten Post-Merger-Integrationsprozesses zu betrachten ist (vgl. Shrivastava 1986).

3.1 Bildung eines Kundenintegrationsteams

Im Idealfall setzt sich dieses Team sowohl aus Mitarbeitern der sich zusammenschließenden Unternehmen als auch aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zusammen. Um zudem eine fachlich hohe Kompetenz zu gewährleisten, ist eine Teamzusammensetzung aus Mitarbeitern der Funktionsbereiche Vertrieb, Marketing sowie Service empfehlenswert. Ergänzend sind Schnittstellen zum Controlling der Unternehmen zu gewährleis-

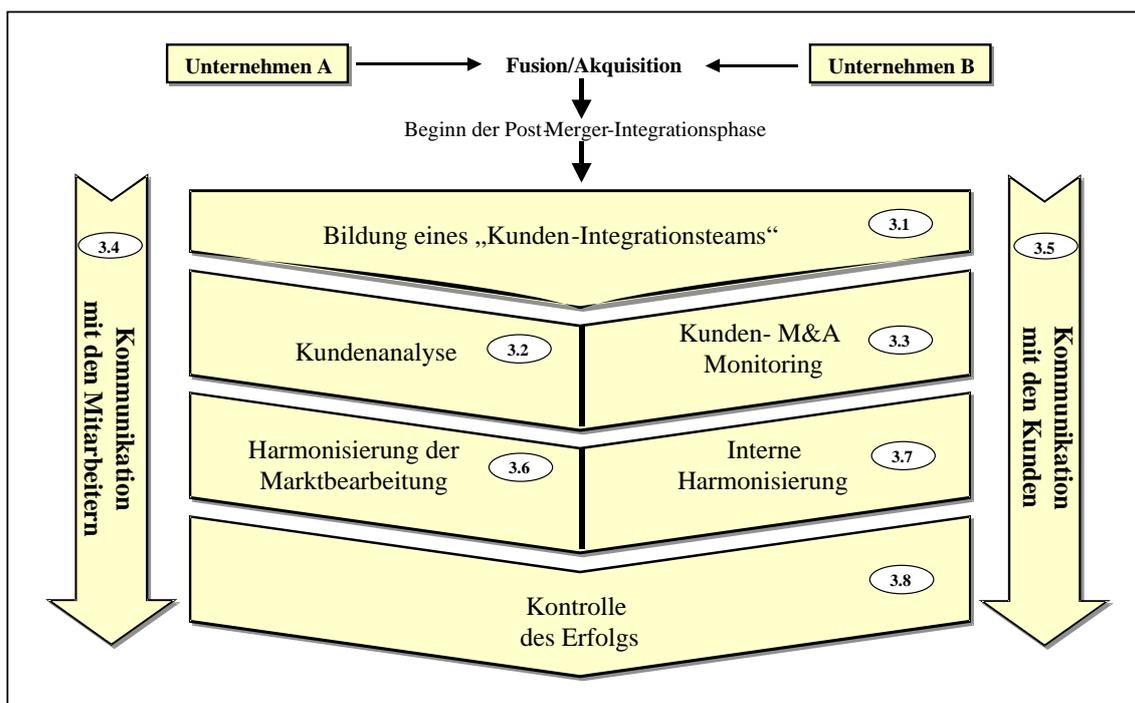


Abbildung 4: Ablauf eines kundenorientierten Integrationsprozesses

ten. Da gerade zu Beginn der Post-Merger-Integrationsphase gezielte Maßnahmen der Kundenbearbeitung in die Wege geleitet werden müssen, sollten bei der Mitarbeiterauswahl auch jene Personen mit häufigem Kundenkontakt als Teammitglieder berücksichtigt werden. Sie werden direkt in die Beschlußfassung eingebunden. Den nicht teilnehmenden Mitarbeitern wird somit das Gefühl vermittelt, daß ein Teil ihrer Kollegen an dem Integrationsprozeß mitwirken kann. Abbildung 5 verdeutlicht einen geeigneten Ansatz zur systematischen Auswahl der Mitarbeiter (vgl. Christopher/Payne/Ballantyne 1991). Bei der Zusammensetzung des Teams sollten Mitarbeiter aus allen vier Kategorien gleichmäßig berücksichtigt werden.

Diesem Team übergeordnet sollte ein *Führungskreis* etabliert werden, der sich aus Führungskräften der Fusionspartner zusammensetzt. Für eine Teilnahme qualifizieren sich insbesondere solche Entscheidungsträger, die ein entsprechendes Grundverständnis für Fragen der Kundenorientierung mitbringen. Eine hilfreiche Ergänzung zu Team und Führungskreis kann durch die Nutzung externen Beratungs-Know hows erreicht werden. Gerade vor dem Hintergrund einer hohen „politischen“ Relevanz von Entscheidungen im Rahmen des Post-Merger-Integrationsprozesses hat sich der Einbezug neutraler Kompetenzpersonen vielfach als vorteilhaft erwiesen.

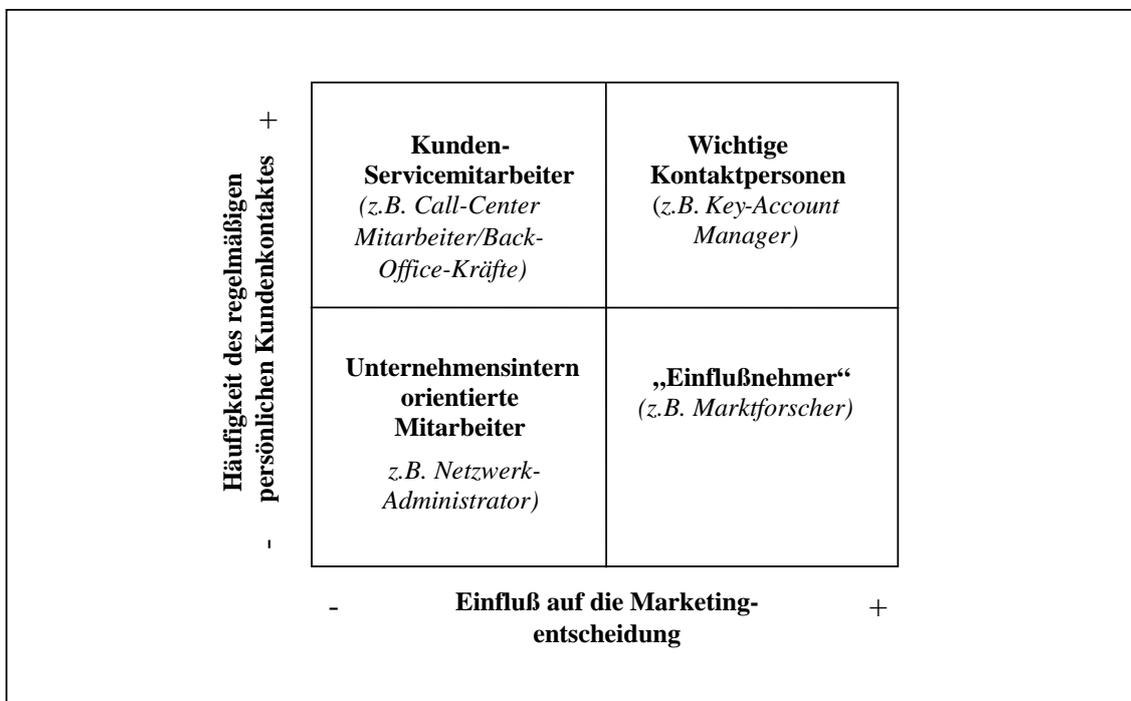


Abbildung 5: Schema zur Auswahl der Mitglieder des Integrationsteams

3.2 Kundenanalyse

Eine systematische Kundenanalyse ist Basis für gezielte Maßnahmen zur Bindung der als attraktiv eingeschätzten Kunden. Wir schlagen hierbei folgendes Vorgehen vor: In einem ersten Schritt erfolgt - noch in beiden Unternehmen getrennt - die Sichtung der vorhandenen Kundeninformationen, um diese anschließend anhand bestimmter quantitativer und qualitativer Kriterien zu bewerten. In einem zweiten Schritt werden die Kundeninformationen anhand dieser Kriterien konsolidiert, bevor im dritten Schritt die Kundenstrukturanalyse durchgeführt wird. Um auch die aus Kundensicht zentralen Chancen und Risiken der Fusion einbeziehen zu können, sollte begleitend dazu ein Kunden-Monitoring durchgeführt werden (vgl. hierzu Abschnitt 3.3). Im folgenden werden die einzelnen Schritte beschrieben.

Schritt 1: Bestandssichtung und Bewertung der Kundendaten

Die im Integrationsteam zu beantwortende Kernfrage lautet: „*Welche Daten benötigen wir, um eine korrekte und zügige Bewertung unseres neuen Kundenpotentials effizient vornehmen zu können?*“

Man sollte nun jedoch nicht den Fehler begehen, bereits in dieser frühen Phase die gesamte Kundendatenbank überarbeiten zu

wollen. Nach unserer Erfahrung macht es zunächst einmal Sinn, die bisher vorliegenden Kundendaten im Rahmen einer umfassenden Bestandssichtung kritisch zu überprüfen. Es geht hierbei zunächst darum, solche Zielsegmente und -kunden in den Kundentämmen der betreffenden Unternehmen zu identifizieren, denen in dieser ersten Phase des Integrationsprozesses eine verstärkte Beachtung geschenkt wird. Konkret sollte man hier einerseits auf die vorliegenden Kundendatenbanken zurückgreifen. Andererseits sind gerade persönliche Einschätzungen der Teammitglieder mit häufigem Kundenkontakt von großer Bedeutung für das weitere Gelingen des Integrationsprozesses.

Anhand der zwei zentralen inhaltlichen Bereiche: (1) Beurteilung der bisherigen Geschäftsbeziehung und (2) Bestandsaufnahme der derzeitigen Kundenbearbeitung erfolgt eine Durchleuchtung der Kundendaten. In Abbildung 6 ist eine Auswahl geeigneter Fragestellungen dargestellt, die als Hilfestellung für das Kunden-Integrationsteam dienen sollen.

Schritt 2: Konsolidierung der Kundendaten

Die Zusammenfassung der Kundendaten beider Unternehmen sollte im wesentlichen an zwei Zielen ausgerichtet sein: (1) der Schaffung einer homogenen Datengrundlage für die Kundenstrukturanalyse und (2) der

Vermeidung von Informationsverlusten beim Zusammenfassen der Daten.

Zur Erzeugung einer gemeinsamen Daten-grundlage sollten Kriterien herangezogen werden, die in beiden Unternehmen bereits vorliegen oder zügig generiert werden können. Zu nennen wären Umsatz/Kunde, Deckungsbeitrag/Kunde oder Gewinn/Kunde.

Das Hauptproblem bei der Aggregation liegt in der Ausgangsheterogenität der Datensätze. Aus diesem Grund besteht die Gefahr, daß bei einer reinen „Durchschnittsbildung“ bei der Datenzusammenfassung wichtige Informationen verloren gehen. Legt man beispielsweise eine Umsatz/Kunde Betrachtung zugrunde und erzielt mehr als ein beteiligtes Unternehmen Umsätze bei einem Kunden, so muß gewährleistet sein, daß die jeweiligen

(1) Beurteilung der bisherigen Geschäftsbeziehung (Durchschnittsbetrachtungen):

- Wie hoch ist der durchschnittliche Monats-/Jahres-Umsatz pro Kunde?
- Welcher durchschnittliche Deckungsbeitrag wird bei einem Kunden realisiert?
- Wie hoch ist der durchschnittliche Gewinn pro Kunde?
- Welche durchschnittlichen Werte werden für die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität erzielt?
- Wie haben sich diese Größen in der Vergangenheit entwickelt?

(2) Bestandsaufnahme der derzeitigen Kundenbearbeitung:

Leistungsprogramm

- Welche Produkte bzw. Produktkategorien werden von den verschiedenen Kunden/Kunden-segmenten bei welchem Fusionspartner in Anspruch genommen?
- Bestehen Überschneidungen bezüglich der Produkte, die den Kunden/Kundensegmenten angeboten werden?
- Bei welchen Kunden/Kundensegmenten bestehen Cross-Selling-Potentiale?
- Welche Service-Standards kommen derzeit bei den verschiedenen Kunden/Kundensegmenten zur Anwendung?
- Gibt es Kunden/Kundensegmente, die mit mehr als einer Marke der Fusions-/Akquisitions-partner eine laufende Geschäftsbeziehung pflegen?

Preispolitik

- Welche preispolitischen Standards kommen bei den verschiedenen Kunden/Kundensegmenten zur Anwendung?
- Welche Preispositionierung strebt das Unternehmen bei den verschiedenen Kundengruppen an?
- Auf Basis welcher Kriterien werden Rabatte und Boni vergeben?
- Werden Service-Leistungen separat verpreist?

Vertrieb

- Gibt es Kunden/Kundensegmente, die bisher für gleiche Produkte durch unterschiedliche Vertriebswege bearbeitet werden?
- Wer sind die Ansprechpartner der einzelnen Kunden in den Unternehmen?

Abbildung 6: Ausgewählte Fragen zur Bestandsanalyse

Umsatzanteile auch nach der Konsolidierung erkennbar sind.

Schritt 3: Durchführung einer Kundenstrukturanalyse

Es erfolgt nun eine systematische Optimierung der Kundenstruktur auf Basis eines Kundenportfolios (vgl. Homburg/Werner 1998), um daraus schließlich gezielte Maßnahmen zur Verfestigung bzw. Steigerung der Kundenbindung gemeinsam ableiten zu können.

Das Kundenportfolio sucht systematisch eine Antwort auf die Frage nach der optimalen kundenbezogenen Ressourcenallokation. Mit seiner Hilfe kann im Rahmen des Integrationsprozesses nun untersucht werden, welche

Kunden/Kundensegmente des konsolidierten Kundenstammes attraktiv sind und welche Mittel auf welche Kunden/Kundensegmente konzentriert werden sollten. Die Zusammenführung der Dimensionen (1) Einschätzung der Attraktivität eines Kunden/Kundensegments und (2) Einschätzung der Anbieterposition führt zu dem in Abbildung 7 dargestellten Kundenportfolio.

Die Einschätzung der „Kundenattraktivität“ ergibt sich aus Sicht des Unternehmens z.B. anhand der Kriterien relevanter Bedarf, geschätztes Wachstum des relevanten Bedarfs, strategische Bedeutung des Kunden (z.B. Image) und Erlösqualität (Preisniveau, das bei dem Kunden erzielt werden kann). Zur Berechnung der „Anbieterposition“ greift man die Daten aus Schritt 1 wieder auf und

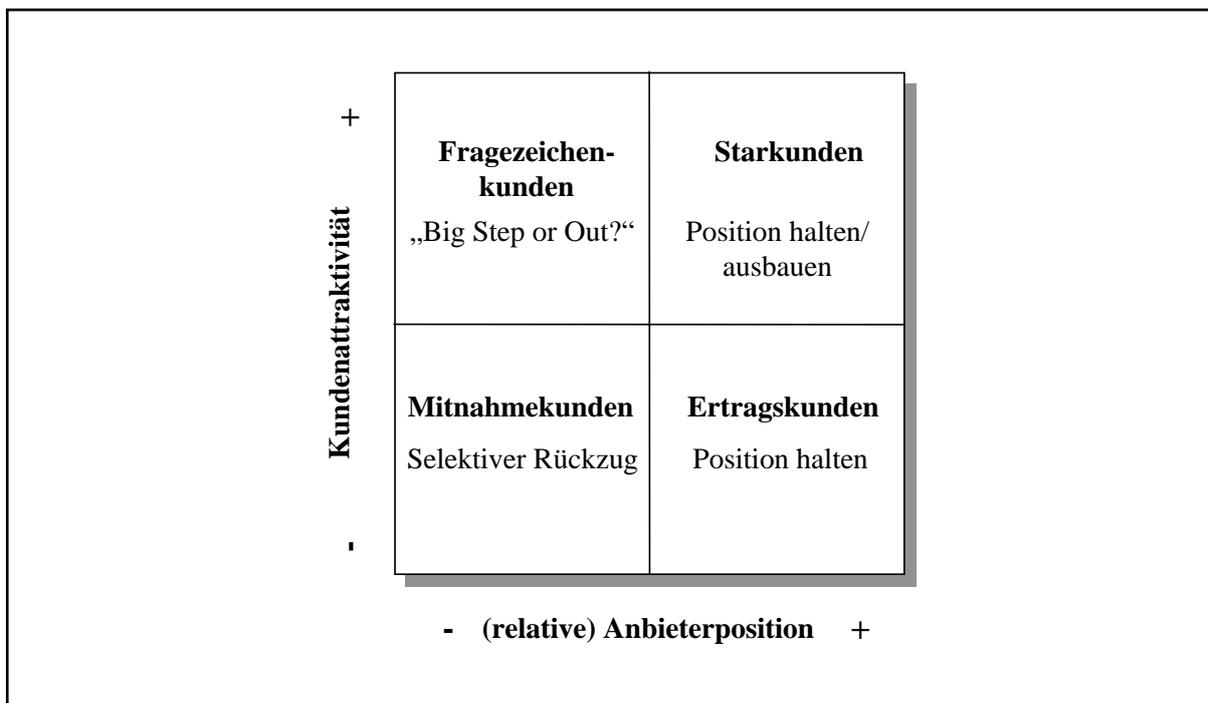


Abbildung 7: Das Kundenportfolio

setzt das bei dem Kunden/Kundensegment erzielte Umsatzvolumen zu dem relevanten Bedarf in Beziehung. Kennt man die Anbieterposition des stärksten Wettbewerbers, kann auch die „relative Anbieterposition“ ermittelt werden.

Als Resultat der Kundenstrukturanalyse auf Basis des Kundenportfolios läßt sich eine Priorisierung der zukünftigen Ressourcenallokation auf die Kundensegmente vornehmen:

- So lassen sich für den Außendienst Besuchshäufigkeiten und -zahlen für die verschiedenen Kundensegmente ableiten.
- Im Hinblick auf Services ist eine stärkere Differenzierung der Leistungen nach Kundensegmenten möglich.

- Im Vertriebsbereich kann die Wahl von Vertriebskanälen an die Attraktivität der verschiedenen Kundengruppen gekoppelt werden.
- Weiterhin läßt sich bei weniger attraktiven Segmenten verstärkt eine Standardisierung von Leistungen (z.B. bei der Auftragsabwicklung) vornehmen.
- Des weiteren ist die nach Kundengruppen differenzierende Vergabe von Rabatten und Boni möglich.

3.3 Kunden-M&A-Monitoring

Gerade zu Beginn einer Fusion/Akquisition ist der Kunde generell sehr verunsichert. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, begleitend zu der Kundenanalyse ein sog. „Kunden-M&A-Monitoring“ durchzuführen.

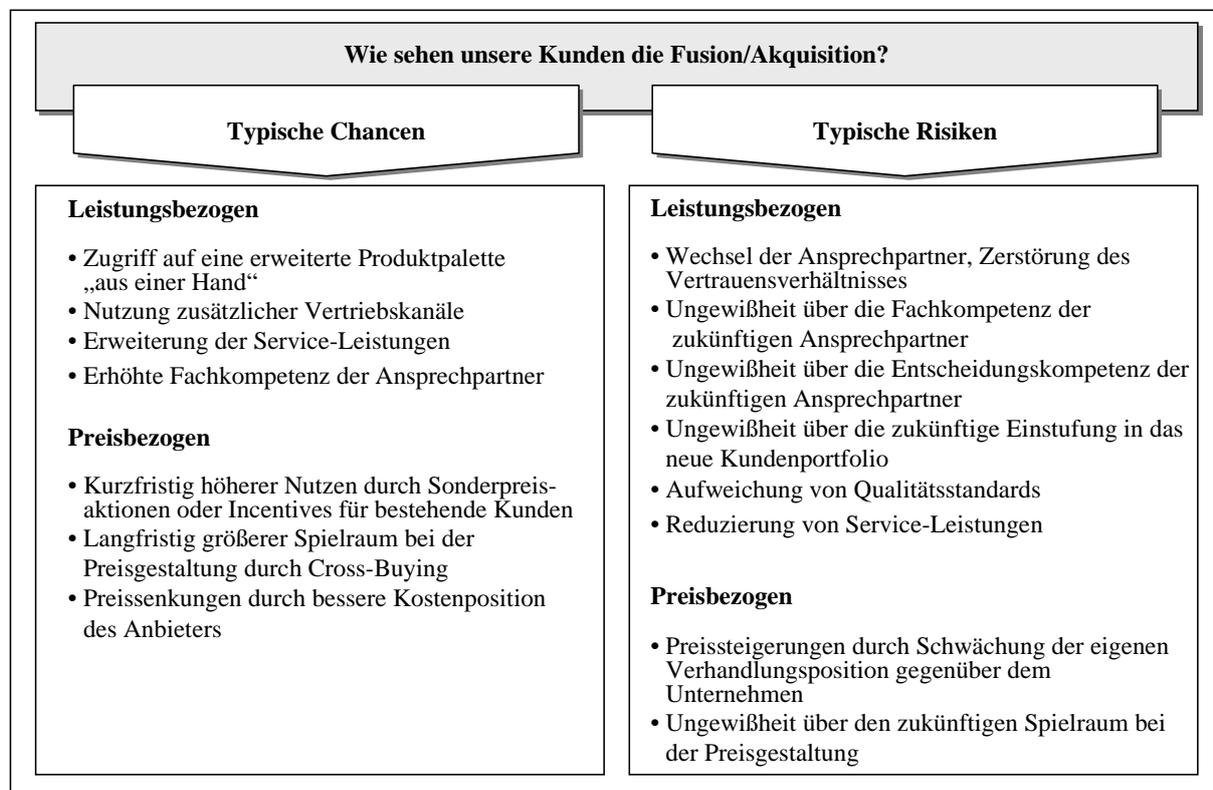


Abbildung 8: Ausgewählte Chancen und Risiken einer Fusion/Akquisition aus Kundensicht

Es handelt sich hierbei konkret um eine Befragung ausgewählter Kunden im Sinne eines „Spotansatzes“ mit wenigen speziellen Fragen zu einem aktuellen Ereignis (vgl. Abbildung 8). Die alles entscheidende Frage der Kunden lautet bei einer Fusion/Akquisition: „Welche Chancen und Risiken ergeben sich für uns durch die Fusion/Akquisition hinsichtlich der Geschäftsbeziehung?“

Abbildung 9 verdeutlicht exemplarisch die Ergebnisse einer quantitativen Messung am Beispiel zweier Unternehmen aus der Baustoffbranche. Auf diese Weise lassen sich mit geringem Zeitaufwand die Problembereiche der Fusion/Akquisition identifizieren, die aus Kundensicht mit den größten Vorbehalten behaftet sind. Im obigen Beispiel wird deutlich, daß alle Kundensegmente eine Ver-

schlechterung der Qualität im Zuge der Fusion/Akquisition befürchten. Als Konsequenz ist bei der Kommunikation mit den Kunden, im Zuge des Integrationsprozesses auf die hohen Qualitätsstandards des neuen Unternehmens abzustellen.

In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse der *intern* ausgerichteten Kundenanalyse mit dem gleichzeitig durchgeführten *extern* ausgerichteten Kunden-M&A-Monitoring zusammengeführt. Bei Kunden, denen wegen ihrer hohen Attraktivität zukünftig eine größere Bedeutung beigemessen wird, gilt es darauf zu achten, daß deren Einschätzung im Rahmen des M&A-Monitoring gezielt in die Ableitung von Kundenbindungsmaßnahmen einfließen.

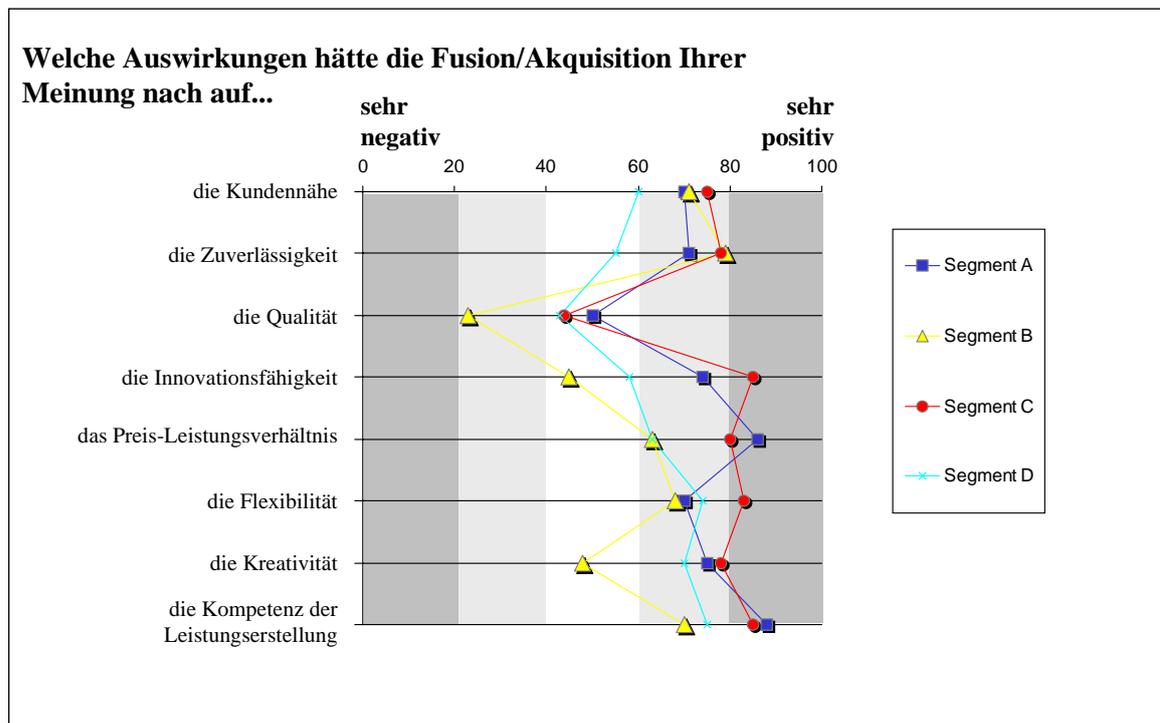


Abbildung 9: Auswirkungen der Fusion/Akquisition aus Kundensicht an einem Beispiel aus der Baustoffbranche

3.4 Kommunikation mit den Mitarbeitern

Laufe des Post-Merger-Integrationsprozesses ändernden *Informationsbedürfnissen* der Mitarbeiter gerecht werden.

Im Rahmen der Post-Merger-Integrationsphase ist der fortlaufenden Kommunikation mit den Mitarbeitern ein zentraler Stellenwert beizumessen. Es gilt als gesicherte Erkenntnis, daß ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Verunsicherung der Mitarbeiter und der Verunsicherung seitens der Kunden besteht (vgl. Homburg 2000).

Die Informationen, die es im Laufe der Integration für die Mitarbeiter bereitzustellen gilt, um deren Verunsicherung entgegenzutreten, lassen sich in einem Kommunikationsprozeß abbilden (vgl. Abbildung 10). Dieser verdeutlicht auch, daß in jedem Stadium der Fusion/Akquisition unterschiedliche Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Es lassen sich fünf Prozeßschritte der Informationsversorgung differenzieren:

Ein kundenorientiertes Integrationsmanagement kann nur dann dem Ziel der Erhaltung oder Steigerung der Kundenbindung gerecht werden, wenn die Unternehmen den sich im

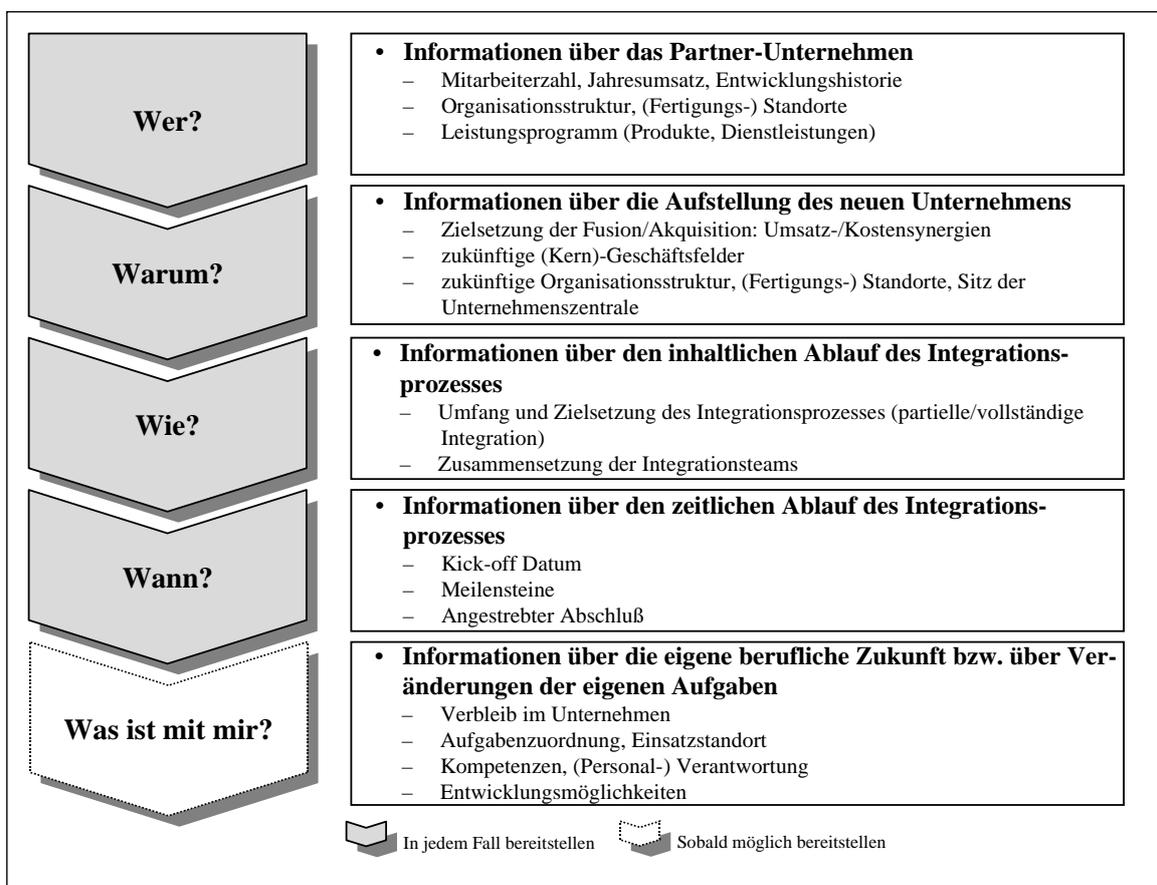


Abbildung 10: Informationsbedarf der Mitarbeiter während des Integrationsprozesses

- (1) Unmittelbar nach Bekanntgabe der Fusion/Akquisition sollten den Mitarbeitern Informationen über das Partner-Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.
- (2) Nachdem sich die ersten Wogen geglättet haben, ist dem Bedarf der Belegschaft nach Informationen über die zukünftige Aufstellung und Positionierung des/der Unternehmen(s) gerecht zu werden.
- (3) Informationen über den inhaltlichen Ablauf des Integrationsprozesses sollten sich unmittelbar an den zweiten Prozessschritt anschließen.
- (4) Nach der Planung des Integrationsprozesses ist auch sein zeitlicher Ablauf an die Mitarbeiter zu kommunizieren.
- (5) Die größte Unsicherheit seitens der Mitarbeiter ist sicherlich auf mangelnde Informationen über den Verbleib im Unternehmen und über die zukünftigen Aufgaben zurückzuführen. In der Regel ist die Beantwortung dieser Schlüsselfragen, einzelne Personen betreffend, erst zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt des Integrationsprozesses möglich.

Grundsätzlich gilt, daß die beteiligten Unternehmen ihren Mitarbeitern gegenüber zu jedem Zeitpunkt der Fusion/Akquisition mit offenen Karten spielen sollten. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, ihren

Mitarbeitern mit einer offenen Informationspolitik zu begegnen (vgl. Abschnitt 3.7).

3.5 Kommunikation mit den Kunden

Auch die Kommunikation mit den Kunden stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für die Implementierung einer Fusion/Akquisition dar. Je früher die Kunden in den Integrationsprozeß eingebunden werden und je kontinuierlicher ihnen ein Informationsangebot offeriert wird, umso besser kann man z.B. Gerüchten bzw. falschen Vermutungen seitens der bestehenden Kunden bereits von Anfang an wirkungsvoll entgegenreten. Abbildung 11 zeigt einige zentrale Fragestellungen auf, die aus Kundensicht in jedem Fall im Laufe des Integrationsprozesses beantwortet werden müssen.

Die Ergebnisse der Kundenstrukturanalyse (vgl. Abschnitt 3.2) und des Kunden-M&A-Monitoring (vgl. Abschnitt 3.3) sollten als Ansatzpunkte für die Aufteilung des Kommunikationsbudgets auf die verschiedenen Kundengruppen dienen. Anhand dieser Differenzierung kann eine segmentspezifische Kommunikation entsprechend der Position im Kundenportfolio vorgenommen werden.

Basierend auf dieser Aufteilung, läßt sich entscheiden, mit welchen Kundensegmenten aktiv und mit welchen reaktiv kommuniziert werden sollte. Bei der *aktiven*

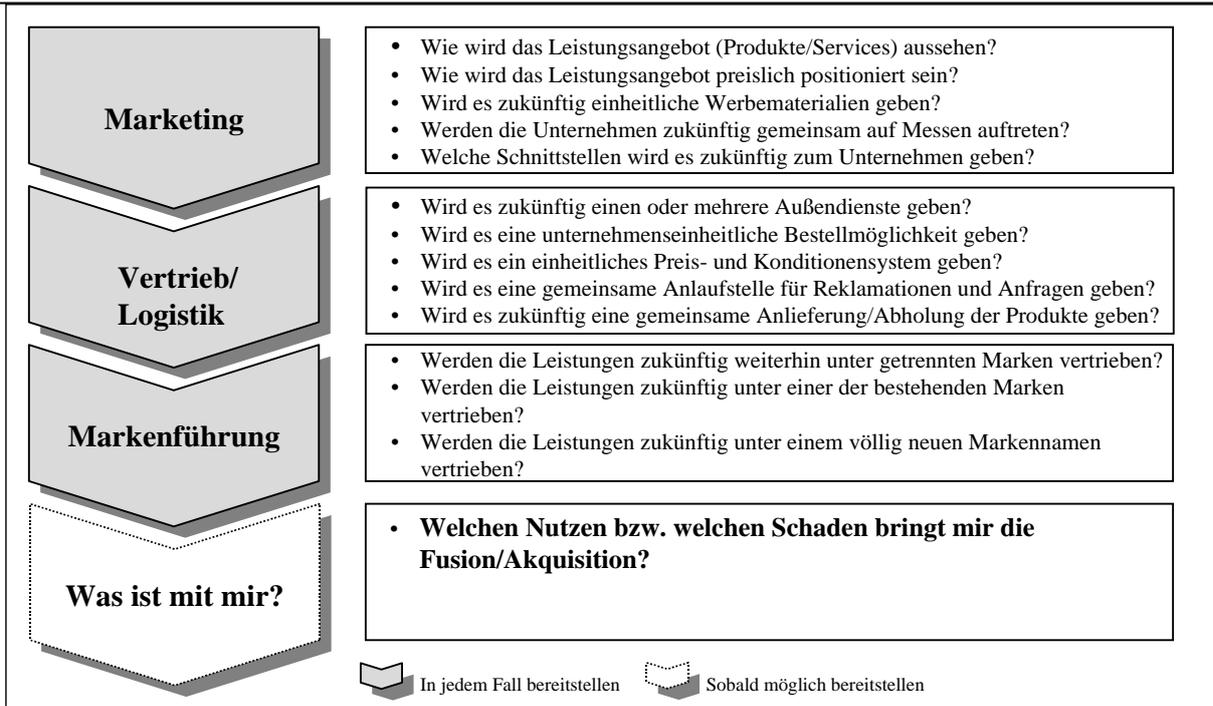


Abbildung 11: Informationsbedarf der Kunden während des Integrationsprozesses

Kommunikation liegt die Initiative beim Unternehmen und es erfolgt eine gezielte Ansprache der Kunden z.B. durch Außendienstmitarbeiter. Der *reaktiven Kundenkommunikation* geht eine Kundenanfrage an das Unternehmen voraus. Mit diesem Vorgehen wird explizit berücksichtigt, daß nicht jeder Kunde eine gleichermaßen umfassende

Informationsversorgung erhalten kann. Bei der aktiven Kommunikation wird ein größerer Teil des Kommunikationsbudgets gebunden als bei der reaktiven Kommunikation. Die aktive Kommunikation sollte sich dementsprechend an die Star- und Ertragskunden richten sowie an die Big Step-Fragezeichenkunden, während die reaktive

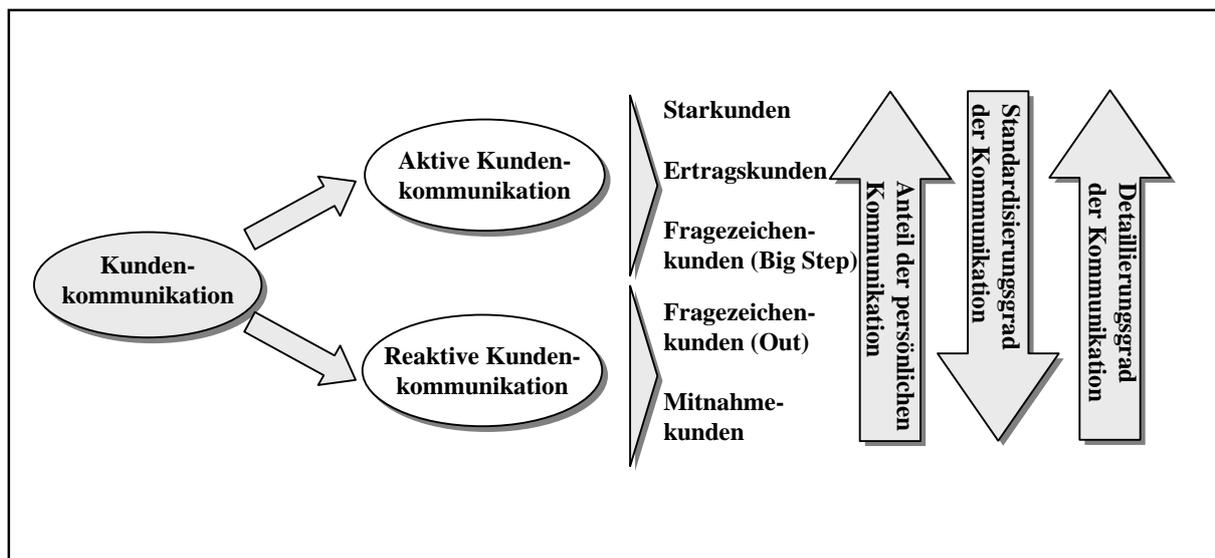


Abbildung 12: Kommunikation mit den verschiedenen Kundensegmenten

Kommunikation eher bei Out- Fragezeichenkunden und Mitnahmekunden Anwendung finden sollte (vgl. Abbildung 7). Die auf diese Weise getroffenen Festlegungen bilden die Basis der konkreten Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahmen. Mit zunehmender Wichtigkeit der Kunden sollte der Anteil an persönlicher unstandardisierter Informationsübermittlung ebenso zunehmen wie der Detaillierungsgrad der Informationen (vgl. Abbildung 12).

Die Harmonisierung der Handlungsmaßnahmen stellt nun eine weitere Herausforderung für das neue Unternehmen dar. Neben der extern ausgerichteten Harmonisierung der Marktbearbeitung muß auch eine intern orientierte Harmonisierung vorgenommen werden, um das Ziel einer gefestigten oder erhöhten Kundenbindung zu erreichen.

3.6 Harmonisierung der Marktbearbeitung

Im Zuge der kundenorientierten Ausrichtung der Marktbearbeitung ist es Aufgabe des Integrationsteams, für die relevanten Handlungs- und Entscheidungsfelder konkrete Maßnahmen zu erarbeiten (vgl. Abbildung 14). Die Handlungs- und Entscheidungsfelder stellen das inhaltliche Grundgerüst der Harmonisierung der Marktbearbeitung dar. Man sollte jedoch nicht den Fehler begehen, lediglich isolierte Maßnahmen für die einzel-

nen Handlungsfelder zu beschließen. Stattdessen sind die einzelnen Maßnahmen aufeinander abzustimmen.

1) Harmonisierung des Produktprogramms

Bei der Harmonisierung des Produktprogramms liegt der Fokus zum einen auf der Anpassung der *Leistungsbreite* des Angebots, sowie zum anderen auf der angestrebten *Leistungstiefe*. Für diese Bereiche sollte entschieden werden, ob eine Bereinigung oder Erweiterung des Produktprogramms vorzunehmen ist. Dabei ist die Bewertung von Märkten und Kundensegmenten sowie die sich anschließende Ableitung von Marktpotentialen zu berücksichtigen. Bei der Harmonisierung des Produktangebots sollten zudem hinsichtlich der *Produktqualität* für alle Produkte des Unternehmens verbindliche Qualitätsstandards definiert werden. Auf diese Weise wird eine „Meßlatte“ geschaffen, die als Maßstab für eine Anpassung der Produktbreite dienen kann.

2) Harmonisierung des Serviceangebots

In diesem Bereich geht es in einem ersten Schritt um die Entscheidung, welche *Standards* für das Serviceangebot des gemeinsamen Unternehmens Gültigkeit haben sollen (z.B. Dauer der Bearbeitungszeit von Kundenanfragen). Auf Basis dieser Standards lassen sich in einem zweiten Schritt konkrete

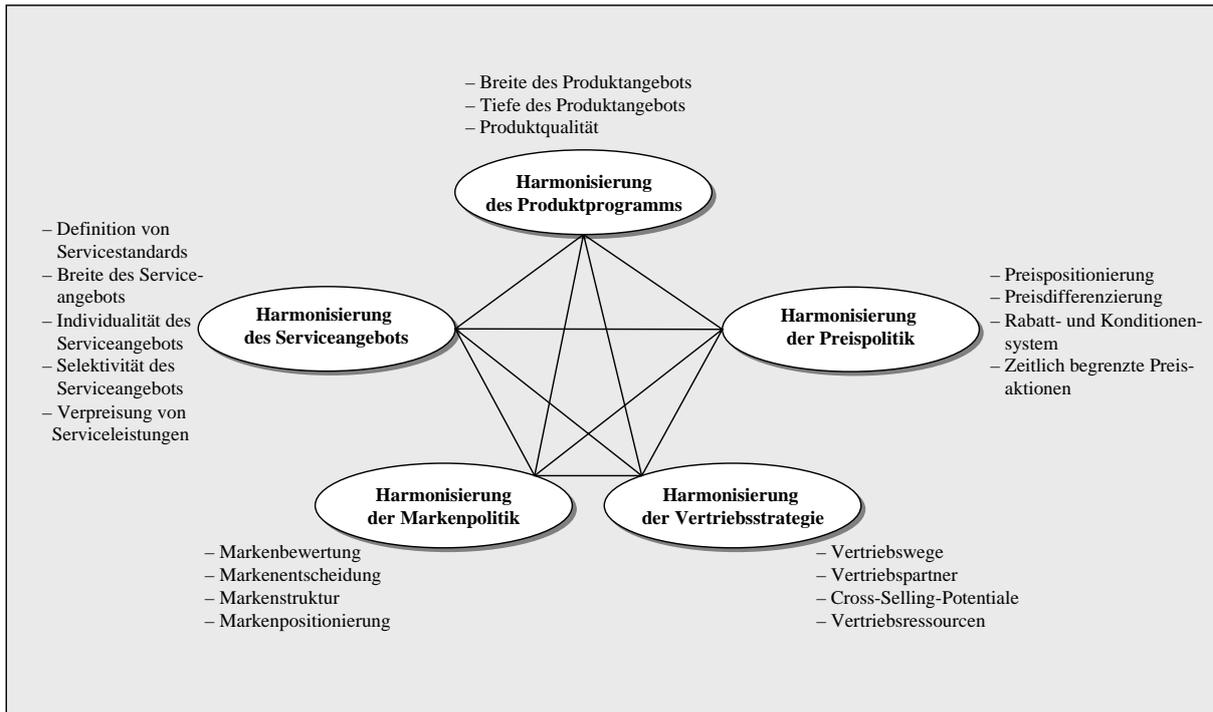


Abbildung 13: Vernetzte Handlungs- und Entscheidungsfelder bei der Harmonisierung der Marktbearbeitung

Serviceleistungen für die verschiedenen Bereiche des Produktangebots definieren. Berücksichtigt werden sollte, daß die *Breite des Serviceangebots* oftmals historisch gewachsen ist und sich häufig ungerichtet entwickelt hat. Die Harmonisierung sollte dazu genutzt werden, die von beiden Unternehmen aktuell gewährten Services einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Bei der Anpassung der *Selektivität des Serviceangebots* kommt es darauf an, die Gewährung von Services unternehmenseinheitlich zu steuern. Häufig ist heutzutage noch immer der Fall anzutreffen, daß Services „mit der Gießkanne verteilt“ werden, d.h. allen Kundensegmenten gleichermaßen angeboten werden. Statt die Services allen Kunden einheitlich zu gewähren, sollten die Unterneh-

men das Serviceangebot zum einen an der Einteilung der Kundensegmente ausrichten, zum anderen sollten auch die unterschiedlichen Nutzenwerte Berücksichtigung finden, die bestimmte Serviceleistungen für die verschiedenen Kunden darstellen (vgl. Homburg/Günther/Faßnacht 2000).

Eng verknüpft mit der Selektivität der Services ist die *Individualität des Serviceangebots*. Hier gilt es, den Integrationsprozeß als Anlaß zu nehmen, um das Serviceangebot auf Potentiale zur Standardisierung und Automatisierung zu prüfen. Es sollte genau definiert werden, welche Serviceleistungen für welche Kundensegmente individuell gestaltet werden müssen und wo sich Standards etablieren lassen.

Schließlich stellt die Frage nach der *Verpreisung von Serviceleistungen* ein Entscheidungsfeld im Rahmen der Harmonisierung der Marktbearbeitung dar. Auch hinsichtlich dieses Bereiches ist eine Ausrichtung anzustreben, die sich nicht an den einzelnen Unternehmen orientiert, sondern unternehmensübergreifend an den Kundensegmenten. Als Optionen sind denkbar, die Serviceleistungen nicht zu verpreisen, sie also kostenlos an den Kunden weiterzugeben, sie als eigenständige Produkte zu betrachten und zu verpreisen oder sie gemeinsam mit dem jeweiligen Produkt als Bündel anzubieten.

3) Harmonisierung der Markenpolitik

Aktuell werden im Zuge von Fusionen/Akquisitionen häufig Themen aus dem

Bereich der Markenpolitik diskutiert, so auch die Frage nach der Neumarkierung von bislang selbständig tätigen Unternehmen. Oftmals sind dann auch die Fragen der Markenpolitik Auslöser für Differenzen im Zuge des Integrationsprozesses. Dies birgt in hohem Maße eine Gefahr für die Kundenbindung, da diese häufig zu einem wesentlichen Teil aus Markenbindung besteht. Die Harmonisierung der Markenpolitik sollte sich an der Frage orientieren, welche Auswirkungen die Fusion/Akquisition auf die Bindung der Kunden an die beteiligten Marken hat. Letztlich gilt es, die Frage der Markenpositionierung nach der Fusion/Akquisition zu beantworten. Ideologische „Glaubenskriege“, ob eine Neumarkierung immer notwendig ist oder zu einer Vernichtung alter Markenwerte führt, sind für die Beantwortung dieser Frage wenig

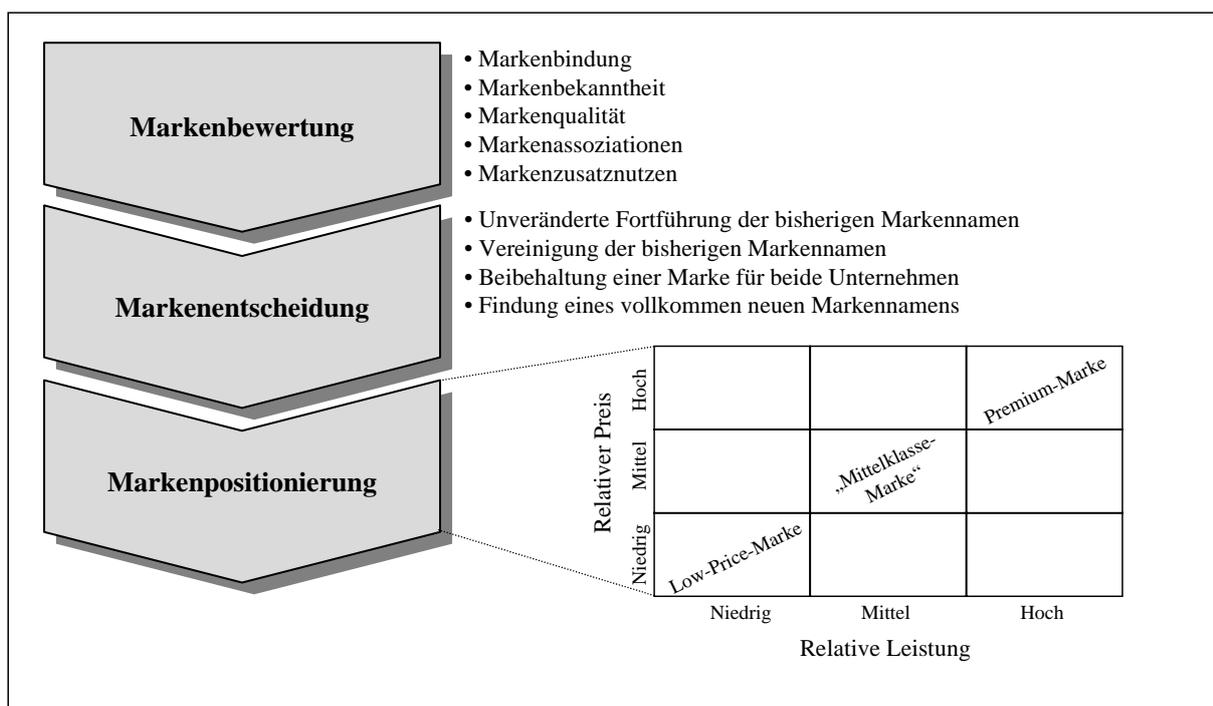


Abbildung 14: Prozeß der Harmonisierung der Markenpolitik

hilfreich. Vielmehr gilt es, über einen Prozeß der Markenbewertung (1) und Markenentscheidung (2) zu einer Markenpositionierung (3) zu gelangen (vgl. Abbildung 14).

Für die verschiedenen Marken der beteiligten Unternehmen sollte in einem ersten Schritt der *Markenwert* ermittelt werden. Als Bewertungskriterien eignen sich besonders Markenbindung, Markenbekanntheit, Markenqualität, Markenassoziation und Markenzusatznutzen.

Die *Markenbindung* beschreibt die Verbundenheit des Kunden mit einer Marke und den Grad der Wahrscheinlichkeit, mit der er die Marke wechseln wird, insbesondere wenn die Marke eine Umgestaltung der Eigenschaften oder des Preises erlebt. Die *Markenbekanntheit* der Unternehmen umschreibt die Fähigkeit von potentiellen Kunden, die Marke einer bestimmten Produktkategorie zuzuordnen. Die angenommene *Markenqualität* läßt sich als die Kundeneinschätzung der Gesamtqualität der Leistung (Produkt oder Dienstleistung) definieren. Der Wert einer Marke wird auch beeinflußt von den *Assoziationen*, die der Marke zugrunde liegen. Es gibt eine Vielzahl möglicher Markenassoziationen, z.B. Produkteigenschaften, Preis oder Berühmtheiten. Assoziationen erlauben es, eine Marke differenzierend zu positionieren. Weitere *Markenzusatznutzen*, die einen Effekt auf den Markenwerte haben, sind bei-

spielsweise Patente, Warenzeichen und Absatzwege.

Der Bewertung des Markenportfolios beider Unternehmen sollte sich die Ableitung der *Markenentscheidung* anschließen. Dabei eröffnen sich im Zuge von Fusionen/Akquisitionen vier gängige Optionen: (1) Die Beibehaltung des Status Quo, also die getrennte Fortführung der bisherigen Marken, wie z.B. bei der Akquisition von Mannesmann durch Vodafone. Gerade bei der Bearbeitung unterschiedlicher Kunden- und/oder Marktsegmente erweist sich dieser Weg oftmals als vorteilhafter. Man kann somit u.a. die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte reduzieren, was sich z.B. bei der gescheiterten Fusion von BMW und Rover im nachhinein als sehr positiv für BMW erwiesen hat. (2) Die Vereinigung der bisherigen Marken unter deren (weitgehender) Beibehaltung, wie z.B. bei Daimler-Benz und Chrysler (DaimlerChrysler) oder PriceWaterhouse und Coopers & Lybrand (PriceWaterhouseCoopers). (3) Bei der ausgeprägten Dominanz eines Fusions-/Akquisitionspartners wird häufig die Marke des stärkeren Partners beibehalten und auf das „schwächere“ Unternehmen übertragen, so z.B. bei der Akquisition von Boehringer Mannheim durch Roche. (4) Aktuell werden insbesondere bei so genannten „Mega-Mergers“ gänzlich neue Marken kreiert. Typische Beispiele dafür sind Eon (Veba und Viag), Aventis

(Hoechst und Rhône Poulenc) oder ERGO (Victoria, DAS, Hamburg-Mannheimer, DKV).

Diese Optionen können sich auf verschiedene Markenebenen beziehen: die Einzel-, Dach- oder Familienmarke. Geht man davon aus, daß in vielen Unternehmen eine hierarchische *Markenstruktur* besteht, können je nach gewählter Option der Markenentscheidung unterschiedliche Markenebenen betroffen sein. So wurde bei der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler lediglich auf der Ebene der Dachmarke eine Veränderung vorgenommen. Unterhalb der neuen Dachmarke DaimlerChrysler blieben die bestehenden Familienmarken wie z.B. Mercedes-Benz oder Jeep ebenso bestehen, wie die existierenden Einzelmarken wie z.B. E-Klasse oder Grand Cherokee. Häufig ist auch der Fall zu beobachten, daß die Ebene der Dachmarke unberührt bleibt, und lediglich Ergänzungen von Familienmarken stattfinden, wie z.B. bei der Akquisition von Skoda durch Volkswagen. Im Fall der Akquisition von Morgan Grenfell durch die Deutsche Bank hingegen blieb die Dachmarke Deutsche Bank unverändert, auf der Ebene der Familienmarke wurde eine Vereinigung der Marken vorgenommen zu Deutsche Morgan Grenfell.

Auf Basis der neu geschaffenen Markenstruktur gilt es in einem weiteren Schritt, eine gemeinsame *Positionierung* der Marken vor-

zunehmen. Grundlegende Positionierungen sind die Premium-Marke, die Mittelklasse-Marke und die Low-Price-Marke. Die Dachmarke gibt bei der Positionierung das Kontinuum des Preis-Leistungsverhältnisses vor, in dem die verschiedenen Familien- und Einzelmarken positioniert werden. Häufig ist auch der Fall zu beobachten, daß gerade in solchen Fällen, in denen die Kundenbindung auf einer starken Hersteller- und/oder Markenbindung beruht und zudem ähnliche Kundensegmente bearbeitet werden (z.B. bei der Übernahme der Firma Schwarzkopf durch die Henkel KGaA), der Versuch unternommen wird, einen Transfer der bestehenden Markenbindung auf die Produkte des Fusions-/Akquisitionspartners zu erreichen. So tragen z.B. die Produkte des von Henkel akquirierten Unternehmens Schwarzkopf seit der Übernahme die Herstellernamen beider Unternehmen.

4) *Harmonisierung der Preispolitik*

Bei der Anpassung der Preispolitik sollten die Themenfelder *Preispositionierung*, *Preisdifferenzierung*, *Rabatt- und Konditionensystem* sowie die Frage nach der Durchführung *zeitlich begrenzter Preisaktionen* im Vordergrund stehen (vgl. Homburg/Schneider/Schäfer 2000).

Im Rahmen der *Preispositionierung* müssen die Unternehmen für das gesamte Marken-

bzw. Produktportfolio ein konsistentes Preis-Leistungsverhältnis erarbeiten. Alternative Strategien im Rahmen der Preispositionierung sind die Premium-Preis-Strategie, die Mittelklasse-Strategie und die Economy-Strategie (vgl. Abbildung 15).

An dieser Stelle wird die Vernetzung der einzelnen Handlungsfelder der Marktbearbeitung besonders deutlich. So stehen beispielsweise die Preispositionierung und das Produktangebot des Unternehmens in einer wechselseitigen Beziehung. Schließen sich z.B. ein Unternehmen aus dem mittleren und dem Economy Preissegment zusammen, wird es in der Regel zu Überschneidungen des Produktsortiments kommen. Als Konsequenz kann im Zuge des Integrationsprozesses eine Bereinigung des Produktangebots vorgenommen werden.

Die Fusion/Akquisition sollte auch Anlaß sein, um sich ausführlich mit dem Thema der *Preisdifferenzierung* auseinanderzusetzen. Nach der grundsätzlichen Entscheidung für Preisdifferenzierung oder One-Price-Strategie sind für den Fall, daß ersteres betrieben werden soll, die Kriterien festzulegen, anhand derer differenziert wird. An dieser Stelle zahlt sich die Durchführung einer Kundenanalyse (vgl. Abschnitt 3.2) aus. Je detailliertere Daten über die Kundenstruktur der fusionierenden Unternehmen vorliegen, desto genauer lassen sich die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften der Kundengruppen abschöpfen.

Eng verknüpft mit der Thematik Preisdifferenzierung ist die Gestaltung des *Rabatt- und Konditionensystems*. Die Harmonisierung dieses Bereiches stellt insbesondere dann

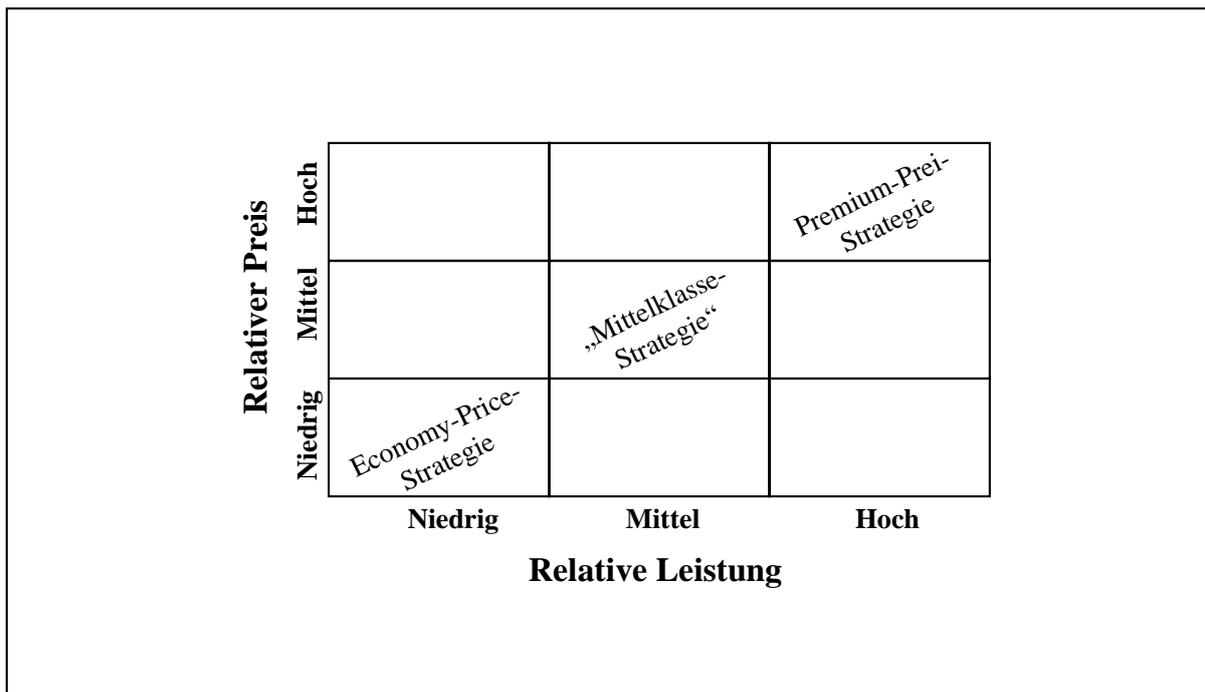


Abbildung 15: Alternativen der Preispositionierung

eine große Herausforderung dar, wenn in den beteiligten Unternehmen bisher gänzlich verschiedene Systeme Anwendung finden. Je nach Intensität der angestrebten Integration der Unternehmen ist es keine Seltenheit, daß für einen Übergangszeitraum die Systeme beider Unternehmen weiterhin zur Anwendung kommen. Hervorzuheben ist jedoch, daß Kunden eine Verschlechterung des Preis-Leistungs-Verhältnisses häufig als ausgeprägtes Risiko einer Fusion/Akquisition ansehen. Die Unternehmen sollten demzufolge möglichst schnell eine Außenwirkung der preispolitischen Festlegungen (z.B. über einheitliche Preislisten) herstellen, um der Verunsicherung seitens der Kunden entgegenzuwirken. Umso wichtiger ist deshalb auch die Definition von Grundsätzen, an die die Vergabe von Rabatten und Boni geknüpft wird (vgl. Homburg/Daum 1997). Zu diesen Grundsätzen zählen beispielsweise: Kundensegmentierung (für verschiedene Kundengruppen sollten auch differenzierte Rabatte und Boni gewährt werden), Leistungsorientierung (Rabatte und Boni, sollten nur dann gewährt werden, wenn die entsprechende Leistung auch tatsächlich erbracht wird), Transparenz (Informationen über das Konditionensystem sollten sowohl den Kunden als auch den eigenen Mitarbeitern zugänglich sein) und Ermessungsspielräume (Schaffung von Bandbreiten für die Vergabe von Rabatten und Boni, die entsprechend den Erforder-

nissen des Tagesgeschäfts ausgeschöpft werden können).

Kritisch zu sehen sind „unkontrollierte“, zeitlich begrenzte Preisaktionen zur Beruhigung der Kunden sowie als Kompensation bzw. Entschädigung für im Rahmen der Fusion/Akquisition auftretenden Schwierigkeiten. Durch den Einsatz unternehmenseinheitlicher preispolitischer Maßnahmen hingegen lassen sich monetäre Anreize schaffen, die den Kunden bewegen können, die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten.

5) Harmonisierung der Vertriebsstrategie

Der Vertriebsbereich stellt in mehrfacher Hinsicht ein sensibles Handlungsfeld bei der Harmonisierung der Marktbearbeitung dar. Die Wahrnehmung des Unternehmens während des Integrationsprozesses wird entscheidend durch den Marktauftritt der Vertriebsmitarbeiter bzw. im Fall des indirekten Vertriebs durch die Vertriebspartner geprägt. Zum einen bilden die Mitarbeiter des Vertriebs damit eine primäre Schnittstelle zum Kunden und haben dadurch wesentlichen Einfluß auf die Ruhe oder Unruhe im Markt. Zum anderen entsteht im Vertriebsbereich durch eine Fusion/Akquisition häufig ein Ressourcenüberhang (sowohl bei Sach- als auch bei Humanressourcen). Dies wiederum kann zu Ängsten bei den entsprechenden Mitarbeitern führen und sie daran hindern,

Ruhe im Markt zu verbreiten. Um der Unruhe im Markt entgegen zu wirken, muß eine permanente Informationsversorgung der entsprechenden Mitarbeiter erfolgen (vgl. Abschnitt 3.4). Vor diesem Hintergrund sind die Entscheidungen hinsichtlich der Entscheidungsfelder *Vertriebswege*, *Vertriebspartner* und *Vertriebsressourcen* zu treffen.

Hinsichtlich der *Vertriebswege* muß das Unternehmen die Entscheidung treffen, ob es zukünftig seine Leistungen direkt oder indirekt vertreiben will, ob einer oder mehrere Vertriebswege genutzt werden sollen und, falls ein Mehrkanalsystem zur Anwendung kommt, wie die einzelnen Vertriebswege voneinander abgegrenzt werden sollen. Insbesondere in solchen Fällen, in denen Fusions-/Akquisitionspartner bisher unterschiedliche Vertriebswege für ähnliche Produkte nutzen (z.B. Direktvertrieb von Bankdienstleistungen via Internet vs. Vertrieb über die Bankfiliale), sind umgehende Entscheidungen nötig.

Kommt ein indirektes Vertriebssystem zur Anwendung, so ist ein gemeinsames Anforderungsprofil an die *Vertriebspartner* zu entwickeln und zur Anwendung zu bringen. Mögliche Entscheidungskriterien können sein, ob seitens der Vertriebspartner die entsprechende Beratungskompetenz für ein breiteres/tieferes Leistungsangebot vorhanden ist, ob die Infrastruktur es erlaubt, eine brei-

tere Produktpalette zu lagern oder ob die finanzielle Lage es zuläßt, evtl. notwendige Investitionen in Sach- oder Humanressourcen vorzunehmen. In einer weiteren Entscheidung ist die Aufgabenverteilung entlang der Wertschöpfungskette zwischen dem Hersteller und den Vertriebspartnern zu regeln. So kann eine Fusion/Akquisition zum Anlaß genommen werden, die Leistungstiefe im Vertriebsbereich neu an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Die Beantwortung der Frage, ob z.B. die Logistik oder die Auftragsabwicklung vom Unternehmen oder von den Vertriebspartnern übernommen wird, sollte jedoch nicht nur anhand potentieller Kosteneinsparungen, sondern auf Basis von Kundenbedürfnissen erfolgen.

Noch werden in vielen Unternehmen keine ausreichenden Anstrengungen unternommen, um *Cross-Selling-Potentiale* zu erschließen. Die durch eine Fusion/Akquisition mögliche Harmonisierung zweier Leistungsprogramme bietet die Möglichkeit, das Produktangebot so abzustimmen, daß sowohl bei bestehenden Kunden der Umsatz gesteigert werden kann, sowie auch verstärkt Neukunden gewonnen werden können.

Die Aufstellung der internen *Vertriebsressourcen* gehört ohne Zweifel zu den bedeutendsten, aber auch schwierigsten Entscheidungen im Rahmen des Integrationsprozesses. Das Integrationsteam muß zum einen die

Frage beantworten, welche Human- und Sachressourcen das Unternehmen sowohl quantitativ als auch qualitativ vorhalten soll. Zum anderen ist abzustecken, für welche Zielgruppen und für welchen Zweck die Ressourcen genutzt werden sollen. Orientierungslinie bei Fragen zu Auswahl und Einsatz der Vertriebsressourcen sollte die Sicherstellung einer optimalen Kundenbetreuung sein.

3.7 Interne Harmonisierung in Marketing und Vertrieb

Im Gegensatz zur Harmonisierung der Marktbearbeitung sind die Maßnahmen der internen Harmonisierung in Marketing und Vertrieb häufig für den Kunden nicht direkt sichtbar. Die indirekte Wirkung der internen Harmonisierung auf die Marktbearbeitung darf jedoch nicht vernachlässigt werden. Bei der internen Harmonisierung der Handlungs- und Entscheidungsfelder in Marketing und Vertrieb geht es um die Anpassung der internen Führungsteilsysteme, die parallel zu der vorab dargestellten Harmonisierung der Marktbearbeitungsinstrumente erfolgen sollte. Folgende Handlungsfelder sind im Rahmen der internen Harmonisierung zu berücksichtigen: (1) Planung, (2) Prozesse, (3) Aufbauorganisation, (4) Unternehmenskultur, (5) Personalführung und (6) Informationssystem (vgl. Abbildung 16).

Hinsichtlich der Anpassung der *Marketing- und Vertriebsplanung* sollten die folgenden Entscheidungsfelder betrachtet werden:

- In vielen Unternehmen findet nach wie vor, oft historisch gewachsen, eine rein produktzentrierte Absatzplanung statt. Die Fusion/Akquisition sollte Anlaß sein, die Planung verstärkt auf die *Betrachtungsebene* des Kunden zu fokussieren.
- Die *Hierarchie der Planungsprozesse*, die *Planungszeiträume* sowie die *Planungsrichtlinien* in Marketing und Vertrieb sind so zu gestalten, daß Anforderungen der Kunden an das Leistungsprogramm des Unternehmens in die Planung einfließen.
- Bei der Festlegung der *Planungsinhalte* sollten sowohl kurzfristig für die Zeit während der Integrationsphase, als auch langfristig Vorgaben für Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungswerte Berücksichtigung finden.

Hinsichtlich der *unternehmensinternen Entscheidungs- und Informationsprozesse* ist die Erarbeitung und Implementierung einheitlich gültiger Standards von primärer Wichtigkeit. Von hoher Bedeutung für die Kundenbindung ist der Bereich der *Kundeninformationsprozesse*. Häufig versäumen es die beteiligten Unternehmen, gegenüber den Kunden Einheitlichkeit zu verdeutlichen. Harmonisierte Prozesse der Bearbeitung von Angebo-

ten, Beschwerden sowie Kundenanfragen können dazu einen Beitrag leisten.

Auch in Bezug auf die Aufbauorganisation in Marketing und Vertrieb ist zu prüfen, welche Veränderungen im Zuge des Integrationsprozesses aus Kundenperspektive notwendig bzw. vorteilhaft sind. Die Entscheidungsfelder der *Marketingorganisation* Produktmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing-Services und Marketing-Support sollten dahingehend hinterfragt werden, ob sie die neu zu schaffende Organisation eher schwerfälliger oder effizienter machen. Auch bei diesen Fragen sollte Input aus dem Kunden-M&A-Monitoring (vgl. Abschnitt 3.3) herangezogen werden. Das Ausmaß des Harmonisierungsbedarfs der *Vertriebsorganisation* wird

wesentlich von den vorhandenen Strukturen der beteiligten Unternehmen determiniert. Im einzelnen sollte eine Harmonisierung der Entscheidungsfelder Vertriebsaußen-/Vertriebsinnendienst und Key Account Management daran gemessen werden, wie sie sich auf ihre Performance aus der Kundenperspektive entwickelt. Geeignete Beurteilungskriterien sind beispielsweise: die Kompetenz und Flexibilität der Vertriebsmitarbeiter, die Qualität der Beratung, die Individualität der Beratung, die Flexibilität und die Kundennähe.

Ein weiteres Handlungsfeld der internen Harmonisierung stellt die *Unternehmenskultur* dar. Ein kultureller Veränderungsprozeß ist hochgradig komplex und geht weit über

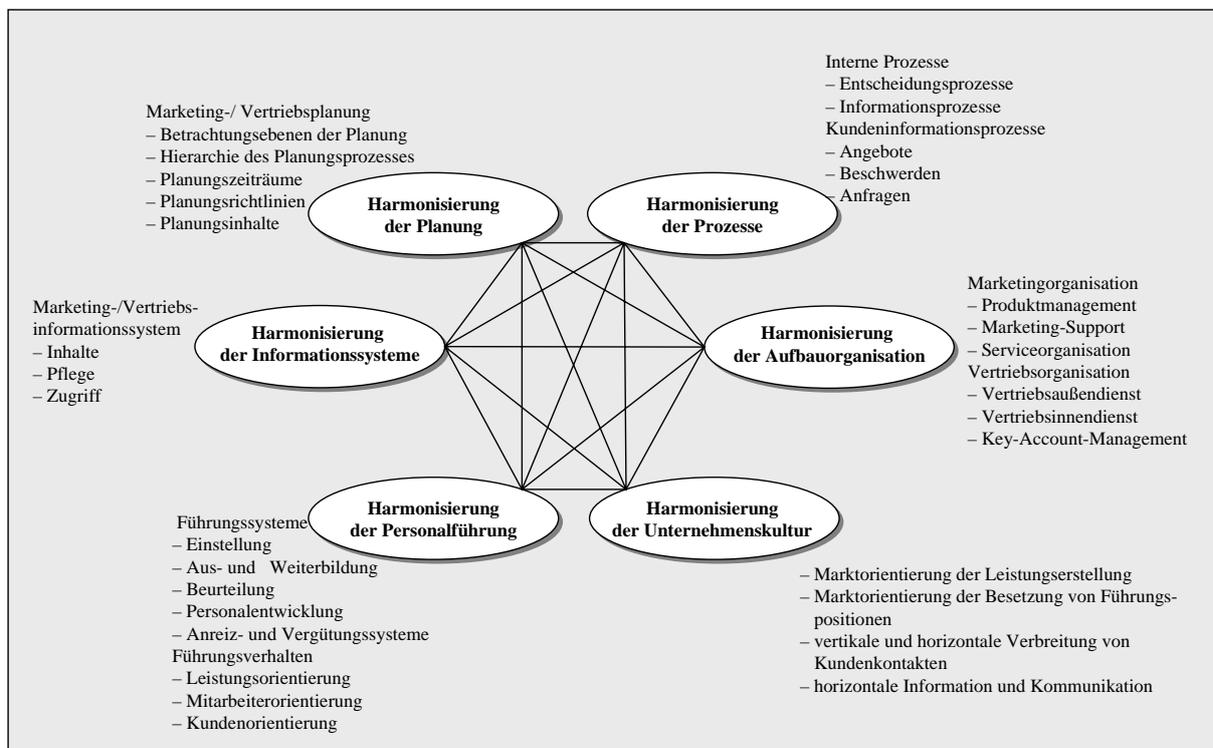


Abbildung 16 Vernetzte Handlungs- und Entscheidungsfelder der internen Harmonisierung in Marketing und Vertrieb

die Dauer des eigentlichen Integrationsprozesses hinaus. Es hat sich jedoch mittlerweile die Erkenntnis durchgesetzt, daß die Harmonisierung der Unternehmenskulturen ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen von Fusionen und Akquisitionen ist. Der Prozeß ist unternehmensindividuell zu gestalten. Eine detaillierte Darstellung der möglichen Instrumente würde den Rahmen dieses Papiers sicherlich sprengen. Sämtliche Maßnahmen der Harmonisierung der Marktbearbeitung und der internen Harmonisierung können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie von den Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen getragen und aktiv gestaltet werden. Dies erfordert eine nachhaltige Verankerung der Bedeutung der Kundenbindung in der Unternehmenskultur. Die folgenden Entscheidungsfelder stellen Ansatzpunkte für eine Beurteilung der Unternehmenskultur hinsichtlich der Kundenorientierung dar: die Marktorientierung der Leistungserstellung, die Marktorientierung der Besetzung von Führungspositionen, die vertikale und horizontale Verbreitung von Kundenkontakten sowie die horizontale Information und Kommunikation (Homburg/Werner 1998). Eine erste Maßnahme zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensleitsätzen, wobei von entscheidender Bedeutung ist, daß die Leitsätze auch von den Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen umfassend diskutiert werden.

Einen entscheidenden Beitrag zur Vermeidung von Verunsicherung bei den Mitarbeitern kann die Harmonisierung der Personalführung leisten. Sowohl die *Führungssysteme* des Unternehmens als auch das *Führungsverhalten* der Führungskräfte sollten dahingehend hinterfragt werden, welche Veränderungen aus Kundenperspektive notwendig sind. Vorrangig sollten die folgenden Entscheidungsfelder im Rahmen der Anpassung der *Führungssysteme* behandelt werden (vgl. Becker 1999): Entsprechend der strategischen Ausrichtung der(s) Unternehmen(s) sind formale und inhaltliche Festlegungen für die *Einstellung* sowie die *Aus- und Weiterbildung* des Personals zu treffen bzw. anzupassen. Für die *Personalbeurteilung* sollten unternehmensweite einheitliche und verbindliche Standards definiert werden. Insbesondere für Mitarbeiter der oberen Führungsebenen ist es von hoher Wichtigkeit zu wissen, welche Möglichkeiten der *Personalentwicklung* das neue Unternehmen ihnen aufzeigen kann. Um diese Mitarbeiter nicht zu verlieren, sollte man z.B. sehr schnell damit beginnen, vergleichbare Bewertungskriterien für die Personalgespräche zu erarbeiten. Nicht vernachlässigt werden sollte die Gefahr, daß auch die Mitarbeiter während der Post-Merger-Phase anfällig für Abwerbemaßnahmen der Konkurrenz sind. In diesem Zusammenhang sollten auch Führungskräfte eine große Flexibilität bei der Vergabe von Incentives zur Mitarbeiterbindung haben. Von ähnlicher Wich-

tigkeit ist in diesem Zusammenhang die Harmonisierung der *Anreiz- und Vergütungssysteme*. Eine mögliche Maßnahme ist die Einführung kundenorientierter Anreizsysteme, die eine Verknüpfung eines variablen Gehaltsanteils an Kennzahlen zur Kundenbindung vornehmen. Hier sind gemeinsam abgestimmte Zielkriterien zu erarbeiten, die anschließend z.B. auch für die Mitarbeiter des schwächeren Fusionspartners (bzw. des übernommenen Unternehmens) Gültigkeit haben sollten.

Das *Führungsverhalten* der Vorgesetzten ist eine entscheidende Schlüsselgröße dafür, daß die Mitarbeiter an das neue Unternehmen gebunden werden (vgl. Homburg, Ch., Stock, R. 2000). Die drei Dimensionen des Führungsverhaltens Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung sollten thematisiert werden. Eine ausgeprägte *Leistungsorientierung* der einzelnen Führungskraft zeichnet sich vor allem dadurch aus, daß er die Ziele, die er sich und seinen Mitarbeitern setzt, an die veränderte post-merger Situation anpaßt. Des weiteren ist häufig zu beobachten, daß die Einbindung der Führungskräfte in Integrationsteams dazu führt, daß das eigentliche Tagesgeschäft vernachlässigt wird. Ein leistungsorientiertes Führungsverhalten sollte demzufolge auch dadurch gekennzeichnet sein, daß konsequent Aufgaben an Mitarbeiter delegiert werden. Eine hohe *Mitarbeiterorientierung* sollte sich

im Zuge des Integrationsprozesses durch eine offene Informationspolitik des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern äußern. Die Führungskraft sollte seine Mitarbeiter aktiv und regelmäßig mit den relevanten Informationen über den Fortgang des Integrationsprozesses versorgen. Nur so ist gewährleistet, daß die Mitarbeiter sich ein realistisches Bild über ihre eigene berufliche Zukunft im Unternehmen machen können. Im Hinblick auf *kundenorientiertes Verhalten* kommt es darauf an, daß die einzelne Führungskraft seinen Mitarbeitern Kundenorientierung vorlebt. Insbesondere der häufig im Zuge von Fusionen/Akquisitionen zu beobachtenden Fokussierung der Mitarbeiter auf unternehmensinterne Vorgänge kann so entgegengetreten werden.

Auch ein professionelles *Informationssystem* ist eine bedeutende Grundlage für das Gelingen des kundenorientierten Integrationsprozesses, nicht zuletzt, um über die Effekte der umgesetzten Maßnahmen auf die Kundenbindung kontinuierliche Rückmeldungen zu erhalten. Mit der Schaffung eines einheitlichen Informationssystems ist das Ziel zu verfolgen, eine Infrastruktur zur Bereitstellung der erforderlichen Kennzahlen u.a. für die Kundenstrukturanalyse zu schaffen. Folgende Fragen sollten im Zuge der Harmonisierung der Informationssysteme beantwortet werden:

- (1) Welche Kennzahlen sollen durch das Informationssystem bereitgestellt werden?
- (2) In welchen zeitlichen Abständen sollen die Informationen bereitgestellt werden?
- (3) In welcher Zuständigkeit soll die Bereitstellung der Daten liegen?

3.8 Kontrolle des Erfolges

Ein kundenorientierter Integrationsprozeß ist kein Selbstzweck. Er läßt sich nur dann rechtfertigen, wenn er über eine Steigerung der Kundenbindung zum Erfolg der Fusion/Akquisition beiträgt und damit einen positiven Effekt auf den Unternehmensgewinn hat. Die Erfolgskontrolle eines kundenorientierten Integrationsprozesses sollte dementsprechend die folgenden Fragen beantworten:

Frage 1: Konnte die Kundenbindung stabilisiert bzw. gesteigert werden?

Im hektischen Tagesgeschehen eines Fusions-/Akquisitionsprozesses besteht die Gefahr, daß die oftmals gut geplanten Maßnahmen nicht korrekt umgesetzt werden. Dies berücksichtigend hat es sich nach unserer Erfahrung als zweckmäßig erwiesen, nach Abschluß des Integrationsprozesses bei den Kunden in regelmäßigen Abständen die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung (vgl. Abschnitt 2) zu messen (vgl. Homburg/Werner, 1998). Erste Ansatzpunkte für eine Kundenbefragung kann das Kunden-

M&A-Monitoring (vgl. Abschnitt 3.3) liefern. Zur Differenzierung der einzelnen Kundensegmente erweist sich wiederum das Kundenportfolio (vgl. Abschnitt 3.3) als ein geeignetes Steuerungsinstrument.

Frage 2: Beeinflußt die Ausrichtung auf die Kundenbindung den ökonomischen Erfolg des neuen Unternehmens?

Die Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung sollten als Kundenbindungsinvestitionen des neuen Unternehmens betrachtet werden. Positive Konsequenzen werden somit als Nutzen, negative Konsequenzen als Kosten eines Kundenbindungsmanagements angesetzt. Als Kostenkategorien eignen sich hierbei die dargestellten Handlungs- und Entscheidungsfelder zur Harmonisierung der Marktbearbeitung sowie zur internen Harmonisierung. Weitere Ansatzpunkte stellen die mitarbeiter- und kundengerichteten Kommunikationsmaßnahmen dar. Empirische Untersuchungen konnten in diesem Zusammenhang nachweisen, daß eine systematische Analyse des Fusions- bzw. Akquisitionserfolges auf Basis eines umfassenden Kennzahlensystems zu einer höheren Erfolgsquote bei weiteren Unternehmenszusammenschlüssen führt (vgl. Picot 1999).

Im Rahmen einer branchenübergreifenden wissenschaftlichen Untersuchung konnte der positive Zusammenhang zwischen Kunden-

orientierung und Profitabilität bestätigt werden (vgl. Homburg 1995). So kann der kundenorientierte Integrationsprozeß auf mehreren Wegen zu einer Steigerung der Profitabilität beitragen: Zunächst hat höhere Kundenzufriedenheit, die durch Kundenorientierung erzielt wurde, einen positiven Effekt auf die Preisbereitschaft der Kunden. Des weiteren gilt, daß Kundenzufriedenheit und -bindung eine hohe Produktivität in der Marktbearbeitung ermöglichen. Begründet liegt dies darin, daß Geschäftsbeziehungen, die auf hoher Zufriedenheit basieren, eine Steigerung der Absatzmenge ermöglichen z.B. durch eine Steigerung der Produktnutzung, die Nutzung weiterer Produkte des Unternehmens sowie die Reduktion alternativer Bezugsquellen (vgl. Homburg/Daum 1997).

4. Management-Empfehlungen

Auf der Basis unserer Untersuchungen und Betrachtungen lassen sich die folgenden Management-Empfehlungen zum Umgang mit dem Problemfeld Kundenbindung bei Fusionen/Akquisitionen geben:

1. **Die Kommunikation mit Ihren Kunden sollte Ihnen stets wichtiger sein als jene mit Wertpapieranalysten.** Nur eine positive Einstellung der relevanten Kunden, verbunden mit einem entsprechenden Kaufverhalten (!), können Fusionen/Akquisitionen langfristig zum Erfolg machen.
2. **Definieren Sie eindeutig, wer Ihre "wertvollen" Kunden zukünftig sein sollen.** Nutzen Sie konkret die Gelegenheit, im Rahmen der Fusion/Akquisition einen schnellen und sorgfältigen Abgleich der Kundenportfolios der beiden Unternehmen herbeizuführen. Nutzen Sie hierfür eine umfassende Kundenanalyse.
3. **Analysieren Sie systematisch die Bedürfnisse Ihrer Kunden.** Nutzen Sie dabei gezielt und regelmäßig die Vorteile eines Kunden-M&A-Monitoring. Analysieren sie die verschiedenen Facetten der Verunsicherung der Kunden. Es geht um Leistungsunsicherheit, Preisunsicherheit und Beziehungsunsicherheit. Seien Sie sich darüber im Klaren, daß Sie nur dann einer möglichen Verunsicherung erfolgreich begegnen können, wenn dies in proaktiver Weise erfolgt.
4. **Beobachten Sie intensiv die Aktivitäten Ihrer Wettbewerber bei Ihren Kunden, und reagieren Sie hierauf.** Bei nahezu jeder Fusion/Akquisition ist zu beobachten, daß Wettbewerber ganz gezielt die Verunsicherung der Kunden ausnutzen wollen.
5. **Kommunikation ist ein Schlüssel für erfolgreiche Kundenbindung.** Kommunizieren Sie mit den Kunden die zu erwartenden Veränderungen und das zukünftige Leistungsversprechen des Unternehmens. Diese Kommunikation ist allerdings nur glaubhaft, wenn sich die Verunsicherung der eigenen Mitarbeiter in Grenzen hält.

6. *Ein Kunde wird eine Akquisition nur dann honorieren, wenn sie ihm einen echten Zusatznutzen liefert.* Nutzen Sie daher v.a. die Leistungsgestaltung und die Beziehungspflege als zentrale Instrumente des strategischen Kundenbindungsmanagements.

7. *Führen Sie eine systematische Kontrolle des Akquisitionserfolges durch.* Ergänzen Sie dafür Ihre harten Erfolgskennzahlen um weiche Erfolgsgrößen wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit. Es geht hierbei um einen kontinuierlichen Prozeß, nicht um eine einmalige organisatorische Maßnahme.

5. Literaturempfehlungen

- Balmer, J. M./Dinnie, K. (1999), Merger Madness: The Final Coup de Grâce, *Journal of General Management*, 24, 4, S. 53-70.
- Becker, J. (1999), *Marktorientierte Unternehmensführung: Messung, Determinanten, Erfolgswirkungen*, Wiesbaden.
- Bruhn, M., Homburg, Ch. (1999), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together*, Oxford.
- Habeck, M. M., Kröger, F., Träm, M. (1999), *Wi(e)der das Fusionsfieber: Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen*, Wiesbaden.
- Hagemann, S. (1996), *Strategische Unternehmensentwicklung durch Mergers & Acquisitions – Konzeption und Leitlinien für einen strategisch orientierten Mergers & Acquisitions-Prozeß*, Frankfurt am Main.
- Haspeslagh, P.C. , Jemison, D.B. (1992), *Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Ausrichtung des Unternehmens*, Frankfurt am Main.
- Hase, S. (1996), *Integration akquirierter Unternehmen*, Berlin.
- Healy, P. M., Palepu, K. G. (1997), Which takeovers are profitable? Strategic or financial?, *Sloan Management Review*, 38, 4, S. 45-58.
- Homburg, Ch. (1995), *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch. (2000), *Kundenbindung im Umfeld von Fusionen und Akquisitionen*, in: Picot, A., Nordmeyer, A., Pribila, P., (Hrsg.), *Management von Akquisitionen*, Stuttgart.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel, F. (1999), *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*, *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 59, 2, 173-195.

- Homburg, Ch., Günther, C., Faßnacht, M. (2000), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Band M 50.
- Homburg, Ch., Rudolph, B. (1999), Messung und Management der Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg, Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Band M 22.
- Homburg, Ch., Schneider, J., Schäfer, H. (2000), Der Professionalisierungsansatz im Vertrieb – Der Sales-Excellence-Ansatz, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Schnurr, P. (1999), Was ist Kundenwert, Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Band M 41.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000), Der Kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt am Main/ New York.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (1999), Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München.
- M&A International GmbH (1999), Pressemitteilung 01/99, Königstein.
- o.V. (2000), Viele Fusionen schaffen keinen zusätzlichen Wert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 33, (24. Januar), S. 19.
- Reichheld, F., Sasser, W. (1991), Zero Defections: Quality Comes to Services, in Harvard Business Review, 68 (September/October), 105-111.
- Shrivastava, P. (1986), Postmerger Integration, The Journal of Business Strategy, 7,1, 65-76.
- Schweiger, D. M., Walsh, J. P. (1990), Mergers and Acquisitions: An interdisciplinary view, Research in Personnel and Human Resources, Vol. 8, 41-107.