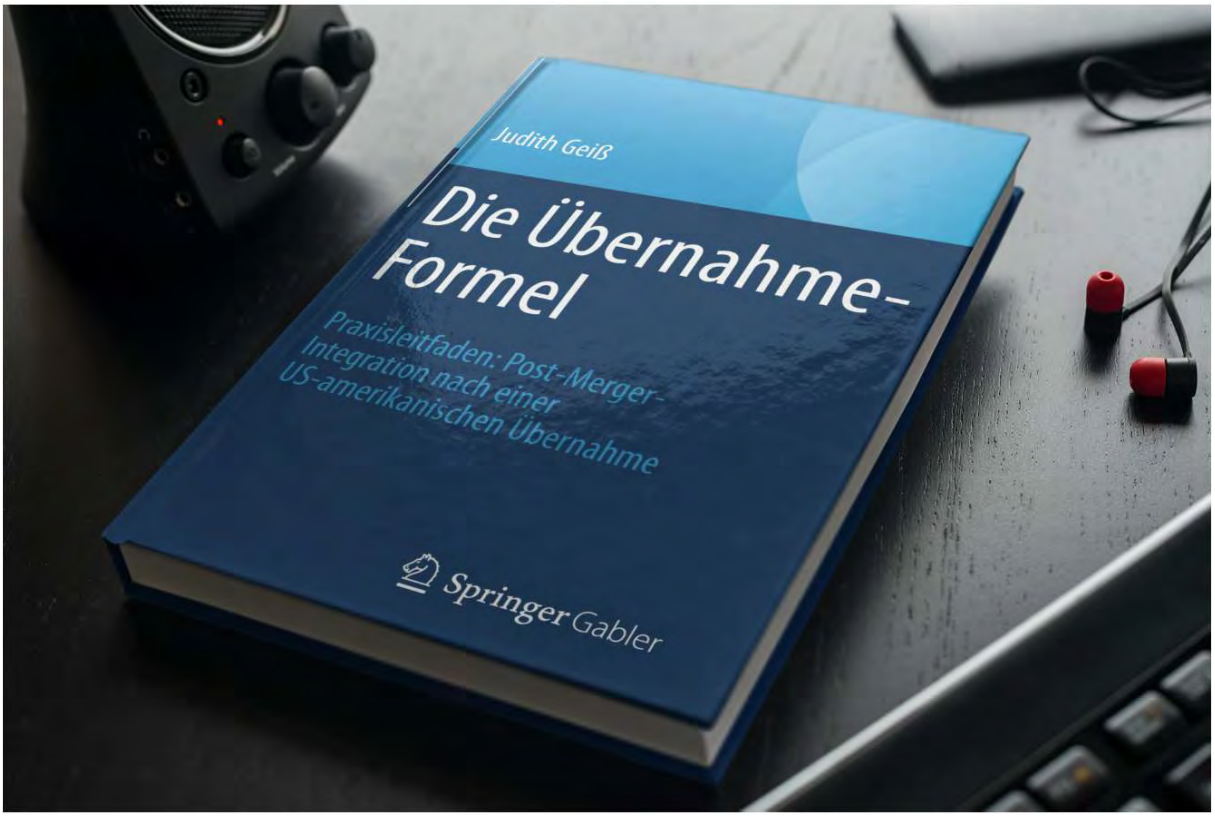
Die Übernahme-Formel
Praxisleitfaden: Post-Merger-Integration nach einer US-amerikanischen Übernahme



Judith Geiß
the Bridge • Consulting & Training e.K.

Kurzporträt des Buches „Die Übernahme-Formel“

Mittelständische Unternehmen sind begehrte Übernahmeobjekte von US-amerikanischen Konzernen. Kommt es – etwa im Rahmen einer Nachfolgeregelung – zu einem Verkauf, sind die Folgen für deutsche Unternehmen enorm. Das Buch zeigt auf, wie sie dennoch die Post-Merger-Integration systematisch meistern und dabei ihre Mitarbeiter für den anspruchsvollen Prozess gewinnen. Das praxiserprobte Konzept beruht auf neun Bausteinen von der Bestandsaufnahme bis zu den neuen Routinen. Es greift zentrale Themen auf wie das Accounting, die Einführung von SOX und die ungeschriebenen Gesetze in der Zusammenarbeit mit US-Amerikanern. Zahlreiche Praxisbeispiele und Tipps unterstützen die Leser bei der Umsetzung im Unternehmensalltag.

Aus dem Inhalt

• Warum deutsche Unternehmen so spannend für US-Konzerne sind.
• Die größten Ängste und Hürden nach einer Übernahme.
• Die Übernahme- Formel und ihr Erfolgsgeheimnis.
• Die Post-Merger-Integration als Change-Prozess.
• Was Ihre Übernahme garantiert scheitern lässt und was Sie stattdessen tun sollten.

Verlag:	Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl. 2021 Edition (11. Mai 2021)
Zielgruppe:	Führungskräfte in Unternehmen, die von einem US-amerikanischen Konzern übernommen wurden, sowie deren Mitarbeiter, die den Prozess der Post-Merger-Integration mitgestalten
Umfang:	239 Seiten
Ausstattung:	Hardcover, 14,8 x 21 cm
ISBN-10:	3658329394, erhältlich im Buchhandel sowie online, u.a. über Amazon
ISBN-13:	978-3-658-32939-6, erhältlich im Buchhandel sowie online, u.a. über Amazon
Erscheinungstermin:	11. Mai 2021
Zum Aufbau:	18 Kapitel (vgl. Inhaltsverzeichnis). Jedes Kapitel startet mit einer Zusammenfassung. 22 Praxisbeispiele, 30 Tipps und Listen zu amerikanischen Redewendungen, Abkürzungen und Begriffen bieten schnelle Hilfe und Orientierung im Unternehmensalltag.

Leseprobe

Auszug aus dem Vorwort zum Buch

Ein Wegweiser für Ihren Übernahme-Marathon

Eine US-amerikanische Übernahme vergleiche ich gerne mit einem Marathon, den viele Betroffene wie einen Sprint angehen. Diese Reaktion kenne ich nur zu gut: Sobald die ersten Anfragen und Anforderungen vom neuen Mutterkonzern in den USA eintreffen, scheint nur noch eines zu zählen: Schnelligkeit. Eine Nachricht nach der anderen poppt auf, gespickt mit knappen Deadlines. Mit etwas Glück haben Sie ein gutes Team, mit dem Sie zusammen die Überstunden leisten, am Wochenende durchhalten und sich gegenseitig unterstützen, wenn einmal die Energie fehlt oder jemand von Ihnen ins Stolpern gerät. Doch eine Erfolgsgarantie ist ein solches Team allein nicht.

Auch meine erste US-amerikanische Übernahme war gefühlt eine ganze Serie von Sprints – einer nach dem anderen. Wir waren trotz allem gut im Rennen, und ich dachte schon, wir wären kurz vor der Zielgeraden. Doch dann war das Rennen plötzlich für mich zu Ende. Mitten im Endspurt. Ohne Alternative. Per Sozialplan wurde ich als eine der Jüngsten in vollem Lauf ausgebremst und aus dem Team gekickt. Seither hat mich das Thema US-amerikanische Übernahme nicht losgelassen. Ich war und bin heute noch viel mehr davon überzeugt, dass es besser gehen muss, als ich es damals erlebt habe.

…

Dieses Buch führt Sie aus der verbreiteten, ungesunden Sprint-Mentalität in einen soliden Marathon-Modus. Es soll die Führungskräfte mittelständischer Unternehmen darin unterstützen, die Gestaltungsoptionen nach einer Übernahme zu nutzen, und die Mitarbeiter fit machen für die neue Zukunft in der Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen Konzerns. Lassen Sie uns die US-amerikanische Übernahme für Sie zu einer Erfolgsgeschichte machen. Mich als Ihre Mentorin haben Sie mit diesem Buch ab jetzt an Ihrer Seite.

Auszug aus Kapitel 5 – Einstieg in die Übernahme-Formel

Die Übernahme-Formal als Wegweiser durch den Prozess

Sicherlich fragen Sie sich nun, wie es zur Übernahme-Formel gekommen ist. Basierend auf meinen Projekten stellte ich fest, dass sich bestimmte Themen und Situationen nach einer Übernahme immer wieder ergeben und die Unternehmen mal mehr, mal weniger gut darauf vorbereitet sind. Für mich war es wichtig, ein Konzept zu entwickeln, das meinen Kunden und mir Orientierung im Integrationsprozess gibt und uns somit den Weg weist. Dieses Konzept ist in mehr als zehn Jahren entstanden. Ich habe es immer wieder an der Praxis überprüft, angepasst und daraus schließlich die Übernahme-Formel definiert. Sie beruht auf den drei Handlungsfeldern Abstimmen, Anpassen und Abgleichen.

Die Übernahme-Formel verbindet die drei zentralen Hauptfelder Abstimmen, Anpassen und Abgleichen miteinander

Selbstverständlich ist auch diese Formel eine drastische Vereinfachung. Sie soll den Blick auf die relevantesten Punkte lenken und immer wieder die Aufmerksamkeit darauf konzentrieren. Ganz bewusst habe ich mich daher für eine möglichst einfache Formel entschieden. Denn genau eine solche Einfachheit werden Sie benötigen, um sich in der Fülle an Anforderungen und Informationen noch zurecht zu finden.

Abstimmen (Auszug)

Die Abstimmung mit dem Mutterkonzern ist die Basis für den gesamten Integrationsprozess. Denn ohne die neuen Ansprüche aus den USA wäre der gesamte Prozess nicht erforderlich. Oft höre ich von Mitarbeitern ein Stöhnen, wenn eine Entscheidung der Unternehmensleitung bekanntgegeben wird: „Schon wieder so ein fauler Kompromiss.“ Ja, es braucht Kompromisse. Und es braucht ein Aushandeln von Vereinbarungen. Mein Ansatzpunkt ist es, stets den größten gemeinsamen Nenner zu suchen. Dies ist nicht immer einfach – zumal in der US-

amerikanischen Kultur eher schnelle Entscheidungen als lange Beratungen favorisiert werden. Deshalb sollten Abstimmungsgespräche sehr gut vorbereitet sein und am besten gleich die entsprechenden Lösungsvorschläge präsentiert werden. Gleichzeitig sollte eine ausreichend große Offenheit für Anpassungen vorhanden sein: Statt

Einwände als Kritik aufzufassen und ggf. abzuwehren, sollte Gesprächsbereitschaft gegeben sein und auch signalisiert werden. …

Abstimmung bedeutet also nicht nur, dass Sie sich mit Ihren US-amerikanischen Kollegen an einen Tisch setzen und verhandeln. Abstimmung bedeutet auch, dass Sie sich alle erforderlichen Vorgaben und Richtlinien frühzeitig besorgen.

Anpassen (Auszug)

Das Kernstück des Integrationsprozesses ist die Anpassung aneinander. Im günstigen Fall ist es nämlich keine einseitige Anpassung des übernommenen Unternehmens, sondern ein sich aneinander Annähern. Diese Anpassung erfolgt auf zwei Ebenen:

1. Sachebene (Anforderungen an das Tagesgeschäft)
2. menschliche Ebene (Kultur und Umgang miteinander)

Dabei zeigt die Forschung, dass die Umsetzung von neuen Arbeitsabläufen umso einfacher und schneller möglich ist, je besser menschlich die Zusammenarbeit geklärt ist (Witzmann und Dörrenbächer 2015, S. 7, mit weiteren Verweisen). Dabei ist es wichtig, die – zum Teil negativ besetzten – Bilder (Stereotype) der jeweils anderen Seite durch Erfahrungen zu ersetzen. Dies kann weitreichende Auswirkungen haben: Positive Erfahrungen können dazu beitragen, dass kulturelle Unterschiede als weniger gravierend und tendenziell eher als Bereicherung wahrgenommen werden; negative Erfahrungen können dazu führen, dass solche Unterschiede als problematisch gedeutet werden, was häufig zu Schwierigkeiten führt.

Abgleichen (Auszug)

Bevor neue Prozesse verbindlich eingeführt und Routinen verankert werden, sollte stets ein Abgleich erfolgen:

- Sind alle Vorgaben umgesetzt?
- Welche Auswirkungen haben die Neuerungen, die vorher ggf. nicht absehbar waren?
- Welche Erfahrungen wurden gesammelt, die auf dem weiteren Weg berücksichtigt werden sollten?

Gleichzeitig wird hierbei eine neue Standortbestimmung vorgenommen: Was ist inzwischen erreicht, was steht noch auf der Agenda? Erst wenn darüber Klarheit gewonnen ist, werden die nächsten Schritte definiert, für die es dann wieder in die Abstimmung geht. Was erreicht wurde, sollte zudem angemessen gewürdigt werden.

…

Was ist das Erfolgsgeheimnis hinter dieser Formel (Auszug)

Alle drei Elemente der Übernahme-Formel haben eine gemeinsame Basis. Sie erscheint in der Theorie so alltäglich und selbstverständlich, dass viele dieses Thema als banal abtun – und dann in der Praxis trotzdem daran scheitern. Der gesamte Integrationsprozess braucht eine Kernkompetenz: den Mut zur Kommunikation. In der Kommunikation liegt zu guter Letzt das Erfolgsgeheimnis für Ihre Integration in Ihren US-amerikanischen Mutterkonzern. Alle im Folgenden beschriebenen Veränderungen erfordern viel Zeit für Kommunikation, wenn sie gelingen sollen. In den meisten Übernahmen beobachte ich, dass dies für viele wirklich noch ein Geheimnis ist. Es wird viel zu wenig gefragt, zu wenig mitgeteilt, zu wenig mutig neu gedacht und zu viel allein entschieden. Dahinter steht oft die Angst vor Fehlern. Man möchte kein Misstrauen auf sich ziehen – und tut oft genau das mit der Zurückhaltung in Sachen Kommunikation.

Auszug aus Kapitel 6 – Die 9 Bausteine der Übernahme-Formel

Von der Vorbereitung bis zu einer neuen Kultur

Abstimmen, Anpassen, Abgleichen. Diese drei Handlungsfelder wiederholen sich immer wieder im Prozess der Integration nach einer US-amerikanischen Übernahme. Abstimmen umfasst alle Schritte, in denen geklärt wird, welche Veränderungen wann und wie erforderlich sind. In der Phase der Anpassung werden die erforderlichen Veränderungen vorgenommen, während beim Abgleich geprüft wird, ob das gewünschte Ergebnis erzielt wurde oder ob es Abweichungen gibt. Der gesamte Dreiklang aus Abstimmen, Anpassen und Abgleichen wird in allen Abteilungen und dort in unterschiedlich vielen Prozessen immer wieder durchlaufen, bis eine ausreichende Integration erfolgt ist.

In der Praxis haben sich 9 Bausteine herauskristallisiert, auf die ich bei der Umsetzung der Übernahme-Formel setze.

Mit den 9 Bausteinen wird die Übernahme-Formel systematisch umgesetzt

Auszug aus Kapitel 12 – Erfolgsteams

Ihre Teams für den Projekterfolg

Sie brauchen für die Bewältigung Ihres Integrationsprojektes Teams, auf die Sie sich verlassen können – und das in jeder Hinsicht. Ich nenne sie gerne Erfolgsteams. Ohne sie geht es nach einer Übernahme nicht. Sie brauchen die Besten für diese Teams, um sicherzustellen, dass Sie den Integrationsprozess optimal gestalten können. Dies gilt sowohl für den Lenkungsausschuss, sofern er aus mehreren Personen besteht, als auch für alle Erfolgsteams, die jeweils für ein Teilprojekt zuständig sind. In der Zeit der Integration heißt es klotzen, nicht kleckern, was die Qualität angeht. Meine Devise ist hier: Lieber gleich richtig, als in den Loops der Übernahme-Formel hängenzubleiben und monatelang die Änderungs- und Ergänzungswünsche aus dem Mutterkonzern nachzuarbeiten.

Die Integration soll kein Dauerjob werden, sondern möglichst schnell abgeschlossen sein. Denn dann können sich alle wieder auf ihre normalen Aufgaben und die weitere Entwicklung des Unternehmens konzentrieren. Wie rekrutieren Sie die richtigen Mitarbeiter für Ihr Erfolgsteam? Im Lenkungsausschuss (Management Review Committee, MRC) sind in der Regel die Abteilungsleiter vertreten. Auch bei SOX arbeite ich mit den Abteilungsleitern im Team. SOX betrifft das gesamte Unternehmen, und ich gehe stets davon aus, dass die Abteilungsleiter die Prozesse in ihrem Bereich in der Hand behalten wollen. SOX ohne Abteilungsleiter wäre für mich wie eine Inventur ohne den Leiter Logistik bzw. den Lagerleiter.

Praxisbeispiel 16: Kick-off-Meeting für das Erfolgsteam

Herr B. war von der Vorstellung eines starken Teams sofort angetan. Er überlegte sich eine Strategie und berief die Abteilungsleiter in den Lenkungsausschuss. Dessen erste Aufgabe war es zu überlegen, welche Mitarbeiter in welchem Teilprojekt mitwirken sollten. Zusammen wurde abschließend geprüft, dass wirklich jeder Bereich vertreten war.

Die genannten Mitarbeiter wurden zu einer ersten Besprechung (Kickoff) eingeladen, in der es erst einmal darum ging, die gesamte Thematik zu erläutern. Warum sie in einem Erfolgsteam benötigt wurden, was dieses erreichen sollte und welche Erwartungen es an sie und die Zusammenarbeit gab. Herr B. brauchte Mitarbeiter, die die Integration zusammen mit ihm und dem Lenkungsausschuss positiv gestalten wollten. Sie sollten ein entsprechendes Standing in ihren Abteilungen haben und den Mut, Dinge anzusprechen, wenn etwas nicht gut lief.

Da allen Beteiligten schnell klar war, dass es für Herrn B. das wichtigste Projektziel war, dass alle gut durch den Integrationsprozess hindurch kommen, hatte er bald ein echtes Erfolgsteam auf seiner Seite. Mit ihm entwickelte er außerdem eine Vertretungsregelung, um beispielsweise auch in Bereichen mit Schichtbetrieb immer einen Ansprechpartner zu haben.

Störungsfreie Zeiten vereinbaren

Sie kennen das sicherlich: Sie arbeiten endlich konzentriert an etwas Dringendem, doch laufend treffen neue E-Mails ein, das Telefon klingelt oder ein Kollege steht mit einer wichtigen Frage vor Ihnen. Es ist nicht möglich, allem gleichzeitig gerecht zu werden. Und dass Multitasking nicht funktioniert, ist längst erwiesen (Lohr 2017) – wir versuchen es dennoch täglich aufs Neue. Das hat Nebenwirkungen: Wir können uns auf nichts mehr richtig konzentrieren und werden mit unserer To-do-Liste gefühlt niemals fertig.

Manche Mitarbeiter nehmen sich in einer solchen Situation unerledigte Aufgaben mit nach Hause und versuchen, sie dort nachts oder am Wochenende zu erledigen. Oft wählen sie dazu nicht einmal die wichtigsten aus. Oder sie kommen morgens extrem früh und bleiben abends länger, um endlich bestimmte Aufgaben zu erledigen. Der Gedanke, dass sie auch während ihrer Arbeitszeit einmal ungestört sein könnten, kommt ihnen erst gar nicht in den Sinn oder wird für unmöglich erachtet. „Das ist bei uns halt so“, höre ich oft als Erklärung.

- **Tipp 25: Produktive Zeiten sichern** Vereinbaren Sie mit Ihren

  Kollegen eine störungsfreie Zeit. Stellen Sie so sicher, dass Sie konzentriert an Ihren Aufgaben arbeiten können. In dieser Zeit übernehmen die Kollegen oder die Zentrale Ihr Telefon. Schließen Sie Ihr E-Mail-Programm und stellen Sie alle Benachrichtigungen ab. Fragen müssen bis nach dieser produktiven Zeit warten. Glauben Sie mir: Davon wird die Welt nicht untergehen. Informieren Sie Kollegen, die Ihre schnellen Antworten gewohnt sind, woran es liegt, wenn Sie künftig erst nach einer gewissen Zeit reagieren.

Viele gute Routinen in der stressigen Zeit einer Übernahme beruhen darauf, sich trotz allem Zeit zu nehmen, um für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen. Bleiben Sie nicht bei dem Gedanken stecken, dass das doch alles gar nicht geht. Ich habe immer wieder festgestellt: Es geht viel mehr als wir glauben – und mit einem für alle Beteiligten besseren Ergebnis.

Überblick Erfolgsteams

- Die Mitglieder für die Erfolgsteams sind bestimmt.
- Durch ein Kick-off-Treffen sind alle Projektmitarbeiter auf das Projekt, die Ziele und das Vorgehen eingestimmt.
- Meeting-Routinen und Routinen für produktive Arbeitszeiten sind definiert und kommuniziert.
- Die Beobachtung des Projektverlaufs ist sichergestellt (Meetings und kontinuierlicher Kontakt zu den Mitarbeitern).
- Für den Start sind Maßnahmen für schnelle Erfolge und Verbesserungen (Quick-Wins) definiert.

Auszug aus Kapitel 17 – So scheitert Ihre Übernahme garantiert

Aus Fehlern lernen, bevor sie passieren

Zusammenfassung

Perspektivwechsel: Wenn Sie in einer Situation nicht wissen, was Sie tun sollen, dann gibt es eine einfache Methode, um zu Antworten zu gelangen: Überlegen Sie, wie Sie die Situation mit großer Wahrscheinlichkeit verschlimmern könnten. So kommen Sie schnell zu neuen, hilfreichen Ideen. Meist genügt es, das Gegenteil von dem zu tun, mit dem eine Übernahme garantiert scheitern würde. Dieses Gedankenspiel können Sie wirkungsvoll einsetzen, wenn der Integrationsprozess irgendwo ins Stocken gerät oder Konflikte spürbar werden. Deshalb fasst das letzte Kapitel typische Fehleinschätzungen nach einer US-amerikanischen Übernahme zusammen und stellt ihnen hilfreiche Alternativen gegenüber.

Alles läuft weiter wie gehabt

- Bei uns ist bisher alles gut gelaufen, wir stehen in unserer Branche super da – warum sollte irgendjemand irgendetwas ändern? Schließlich gilt der Grundsatz „Never change a winning team“. Den kennen unsere Käufer sicher auch. Es wäre ja dumm, ein Erfolgsrezept zu verändern oder gar aufzugeben. Wenn wir weiter unsere gewohnten Ergebnisse bringen, erfüllen wir mit Sicherheit die Erwartungen unserer Käufer. Mehr kann doch keiner verlangen.

Natürlich sollten Sie sich bewusst sein, wo Ihr Unternehmen steht und was bisher erreicht wurde. Erfolge in der Vergangenheit sind jedoch kein Garant für die Zukunft. Sie dürfen nun neue Seiten an dem Unternehmen kennenlernen, in dem Sie arbeiten. Stellen Sie sich darauf ein, eine neue Zukunft mitzugestalten, in der Sie nicht nur zum Erfolg Ihres Unternehmens, sondern zum Gesamterfolg Ihres Mutterkonzerns beitragen.

- Keiner kennt die Branche so gut wie wir. Schließlich sind wir seit Generationen am Markt und haben uns immer weiterentwickelt. Die Amerikaner können froh sein, dass sie jetzt ein so erfahrenes Unternehmen im Portfolio haben. Wir arbeiten gründlich, liefern top Qualität und gehen erst mit einem neuen Produkt an den Markt, wenn es wirklich ausgereift ist. Eben: Qualität Made in Germany. Dafür sind wir bekannt, und deshalb war unser Unternehmen auch so attraktiv für die Amerikaner.

Bisher war Ihre Branche das für Sie relevante Umfeld. Nun genügt dieser Blick nicht mehr. Ihr Unternehmen ist Teil des US-amerikanischen Mutterkonzerns. Dort zählen Ihre künftigen Erfolge, nicht die Vergangenheit. Damit erweitert sich der Kontext, in dem Sie Ihr Unternehmen sehen sollten. Neben der Position in Ihrer Branche, die weiterhin wichtig ist, sollten Sie darauf achten, welche Position Ihr Unternehmen im Konzern hat. Mit diesem neuen Blickwinkel sind Sie gut aufgestellt.

Kommunikation wird hoffnungslos überbewertet

- Die Leute im Unternehmen sollen Ihre Arbeit machen und nicht so viel quatschen. Was jeder zu tun hat, weiß er ja hoffentlich. Klar informieren wir, wenn irgendetwas künftig anders gemacht werden muss. Da müssen wir aber keine großen Versammlungen oder Meetings organisieren. Das geht per E-Mail raus. Alles andere würde doch nur alle verunsichern und viel zu lange aufhalten.

Informationen sind wichtig, um neue Situationen einordnen und bewerten zu können. Deshalb sind der Informationsbedarf und das Informationsbedürfnis bei allen Mitarbeitern nach einer US-amerikanischen Übernahme besonders groß. Unter Kollegen wird jetzt diskutiert, was von der Situation zu halten ist. Diese Gespräche prägen die Stimmung im Unternehmen und haben Einfluss auf die Produktivität. Daher reagieren Sie auf die Gerüchteküche, wenn Halbwahrheiten verbreitet und Ängste geschürt werden. Sie informieren regelmäßig möglichst persönlich und nehmen sich Zeit für Fragen. Als Mitarbeiter fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen oder Hilfe benötigen.

Die Autorin der Übernahme-Formel

Judith Geiß

Seit mehr als 20 Jahren ist Judith Geiß im nationalen und internationalen Accounting & Controlling tätig. Sie war selbst von einer US-amerikanischen Übernahme betroffen und hat vieles erlebt, was nicht passieren sollte. Seither hat sie sich auf Unternehmen mit einem Mutterkonzern in den USA spezialisiert. Als Interim oder Projektmanagerin ist sie Sparringspartner der Geschäftsleitung nach einer US-amerikanischen Übernahme. Oder sie begleitet Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams als Mentorin durch die Post-Merger- Integration.

Sie kennt die Unterschiede zwischen den Kulturen (clash of cultures), die oftmals eine Übernahme riskanter machen als Zahlen, Daten und Fakten. Deshalb hat sie ihr Unternehmen the Bridge genannt. Brücken zu bauen ist ihr Anliegen – im Unternehmen selbst und zu den neuen Eigentümern. Wenn sie bei Geschäftsprozessen in den Bereichen Buchhaltung und Controlling unterstützt, die SOX-Implementierung voranbringt oder als Projektmanagerin tätig wird, setzt sie gleichermaßen auf ihre Fach- und Kommunikationskompetenz. So gelingt es ihr, die Unternehmen und deren Mitarbeiter durch den Integrationsprozess zu führen, Abläufe effizient und einfach zu gestalten und gleichzeitig die Vorgaben zu erfüllen. Dieser Leitgedanke liegt auch ihrer Übernahme-Formel zugrunde.

Ein weiterer Grundsatz kommt hinzu: Das Unternehmen und seine Mitarbeiter müssen die Zeit nach einer US-amerikanischen Übernahme nicht allein meistern. Daher setzt Judith Geiß auch in ihrem Unternehmen auf Teamarbeit, um für die unterschiedlichen Herausforderungen Lösungen anbieten zu können. Sie hat im Laufe der Jahre ein Netzwerk mit erfahrenen Interim Managern, Experten und Trainern aufgebaut. So kann sie mit the Bridge auch Themen wie die kulturellen Unterschiede in deutschen und amerikanischen Unternehmen mit ihren Auswirkungen auf den Integrationsprozess abdecken oder Englischtrainings on-the-job vermitteln. Das Ziel von Judith Geiß war und ist ein ganzheitliches Konzept, mit dem eine Integration effizient, zielführend und proaktiv gestaltet werden kann.

Die Idee, die Grundzüge dieses Konzeptes in einem Buch zu veröffentlichen, kam schließlich von Kunden und Kollegen, mit denen Judith Geiß viele der herausfordernden Projekte zusammen gemeistert hat. Sie kannten ihren Blog, hatten Beiträge von the Bridge TV und Talk gesehen oder ihre Podcast-Interviews gehört und ihre Artikel in Medien wie Stern, Merkur, Businessinsider, Markt und Mittelstand oder WirtschaftsWoche gelesen. Warum nicht die vielen Tipps in einem Medium zusammenfassen? Das könnte für alle die Integration nach einer US-amerikanischen Übernahme vereinfachen!

Judith Geiß nahm diese Herausforderung an. Ihr war klar, dass ein Buch mehr ist als die Summe vieler Artikel und Beiträge. Sie überlegte, wie sie ihren inneren Wegweiser möglichst einfach und pragmatisch auf den Punkt bringen könnte. So entstand die „Übernahme-Formel“ als Kreislauf von Abstimmung, Anpassung und Abgleich.

Kontakt:

The Bridge Consulting & Training e.K.

Judith Geiß

Kreuzstraße 91

68519 Viernheim

E-Mail: office@thebridge-online.com

Office: +49 (0) 6204 – 670 21 60

Testimonials

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Judith Geiß hat aus eigener Erfahrung einen sehr hilfreichen und umfassenden Leitfaden erstellt. Schon die Struktur des Inhalts-verzeichnisses macht es leicht, jeweils relevante Aspekte zu identifizieren und sich gezielt zu informieren - vor dem Übernahmezeitpunkt und danach."

Götz Müller /Götz Müller Consulting/www.geemco.de

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Das Buch von Judith Geiß ist ein hervorragender Praxisleitfaden für jeden, der in eine amerikanische Übernahme involviert ist. Dabei werden alle Themen adressiert, die relevant sind. Judith Geiß gelingt es, ihre beeindruckende Erfahrung auf greifbare and anwendbare Weise mit dem Leser zu teilen!"

Ulrike Winzer /www.ulrikewinzer.com

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Durch den Aufkauf meines Technologie-Startups durch den Daimler-Konzern, weiß ich, wie wichtig es ist, gerade eine Übernahme in ein internationales Team hinein gut vorzubereiten und exzellent durchzuführen. Das Buch von Judith gibt hierfür den perfekten Leitfaden und bereitet das Team optimal auf eine Übernahme vor."

Michael Asshauer/talente.co

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Von einer absoluten Expertin für US-amerikanische Übernahmen geschrieben, die mit der Übernahme-Formel einen Leitfaden auf den Markt gebracht hat, der praxisorientierter nicht sein könnte. Mit ihrem geballten Wissen nimmt Judith Geiß den Leser/in mit und zeigt Chancen auf. Großartiges Buch!"

Sabrina Rieger/www.rieger-management-support.de

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Bei einer Übernahme durch ein (amerikanisches) Unternehmen steckt der Teufel meist in unscheinbaren Details. Judith Geiss hat diese in den unterschiedlichsten Positionen erlebt und begleitet. Ein unentbehrlicher Augenöffner für jene, die sich auf eine solche Reise begeben (müssen)."

Stefan Hund/stefanhund.com

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Judith Geiß hat in Ihrem Buch auf sehr professionelle Art und Weise beleuchtet, wie ein Unternehmen diesen Prozess meistert und dabei die Mitarbeiter motiviert und abholt. Mich hat dieses Buch begeistert, sowohl von den fachlichen Inhalten, als auch von den interkulturellen Aspekten."

Detlef Schönenberg/ www.findingheads.de

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Wenn Ihr Arbeitgeber von einem US amerikanischen Unternehmen übernommen wird, dann sollten Sie dieses Buch unbedingt lesen. Es hilft Ihnen zu verstehen, was sich jetzt für Sie ändern wird. Judith Geiss beschreibt darin, wie Sie sich auf die Erwartungen und die Firmenkultur des neuen Inhabers vorbereiten können.

Bernd Geropp/www.mehr-fuehren.de

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Bei vielen Übernahmen wird viel zu spät verstanden, dass man nun Mitarbeiter des neuen Unternehmens ist, und sich Vieles fundamental ändert. Bei jährlich über 150 Übernahmen deutscher Unternehmen durch amerikanische füllt dieses Buch von Judith Geiss eine bisher schmerzliche Lücke. Der Amerikaner würde sagen: „It's overdue"."

Armin Sarstedt/ Vice President Supply Chain

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"„Die Übernahmeformel" ist so leicht und locker geschrieben, dass ich dieses Buch in einem Rutsch durchgelesen habe. Da ich mich sehr für interkulturelle Themen interessiere, habe ich viele für mich interessante Einzelheiten entdeckt und auch etwas Neues dazugelernt. Es war ein Genuss, dieses Buch zu lesen!."

Sabine Arnold/www.sabinearnold.com

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Dieses Buch hat erstaunliche Antworten zu einer amerikanischen Übernahme. Das emotional aufwühlende Thema der Übernahme wurde sehr anschaulich auf jeder hierarchischen Ebene beleuchtet und gab mir einige Denkansätze für meine berufliche Zukunft. Es bleibt den LeserInnen im Gedächtnis und gibt einen guten Fahrplan für den Übernahmeprozess!"

Sandra Lurz

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Mit diesem Buch hört sich die Bewältigung einer Post-Merger-Integration nicht länger nach Bauchschmerzen an, sondern viel mehr nach einer wunderbaren Herausforderung mit vielen Chancen. Judith Geiß teilt ihre Erfahrungen und Tipps so anschaulich und verständlich, dass man rufen möchte: Let's make it happen!"

Natalie Berlemann/www.natalie-berlemann.de

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Wenn man mit der Übernahme durch ein US Unternehmen konfrontiert wird, ist dies eine Herausforderung, klar. Wie groß diese Herausforderung jedoch tatsächlich ist, wird einem meist erst bewusst, wenn man bereits mitten im Geschehen ist. Die Übernahme-Formel ist dabei ein sehr hilfreicher Wegbegleiter um solch eine Übernahme solide, zielorientiert und professionell umsetzen zu können."

Nicole Gottschalk

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Das ganze Manöver, zwei Unternehmen zu verschmelzen, ist hoch komplex und meines Erachtens nur mit holistischer Herangehensweise erfolgreich zu meistern. Deshalb finde ich es ganz toll, dass Judith Geiß einen solchen umfangreichen Leitfaden erarbeitet hat, der allen maßgeblich Beteiligten helfen sollte, möglichst viel richtig zu machen. Chapeau!!"

Dr. Marion Bartels/RVA Global Partners LLC, USA

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Wird ein deutsches von einem amerikanischen Unternehmen gekauft, herrscht erst einmal große Aufregung und Verunsicherung. Wie gut, dass es ab jetzt einen Praxisleitfaden gibt, der betroffene Unternehmen Schritt für Schritt durch die Zeit der Übernahme führt. Judith Geiß veranschaulicht dies alles anhand der von ihr entwickelten Übernahme-Formel®."

Doris Reimann/https://dorisreimann.com/

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Judith Geiß hat eine einfache Formel entwickelt, die sich zum einen durch ihr ganzes Buch zieht. Sie stellt immer wieder das große Ganze in den Mittelpunkt. Sie denkt und argumentiert positiv und schaut vom Wunschergebnis "erfolgreiche Übernahme" auf die Zeit und die Aufgaben im Unternehmen zurück. So hilft Sie, einen Plan aufstellen zu können, damit die Übernahme auch zu einem Erfolg wird."

Björn Schorre

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Die Integration eines Unternehmens stellt eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten dar. Auch bei bester Vorbereitung des Deals bleibt ein Teil Unsicherheit, vor allem in Bezug auf Organisation, Prioritäten und Änderung der Unternehmenskultur. Dieses Buch gibt einen praktischen Leitfaden, der bestens geeignet ist, die Eingliederung gerade in ein US-Unternehmen vorzubereiten und durchzuführen."

Diethard Engel/https://de-mcs.de/

the Bridge
we make your accounting international

the Bridge
we make your accounting international

#übernahmeformel

"Die Autorin beschreibt in ihrem Buch den erfolgreichen Umsetzungsprozess und die Ritualisierung der Trilogie-Übernahme-Formel. Insbesondere stellt sie das Verbinden der Inter-Kulturen und die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter/innen in den Vordergrund. Es ist eine empfehlenswerte Lektüre für alle, die in US-Unternehmensübernahmen involviert sind oder werden."

André Beier/www.HiddenCandidates.de