

Herausforderung Post-Merger-Integration

Die Praxisperspektive – Executional Excellence als Erfolgsfaktor

Von Bernd Fischer, Managing Partner, Fischer & Partner Executive Solutions

Verschiedene internationale Studien kommen übereinstimmend zum Ergebnis, dass ein hoher Prozentsatz der M&A-Projekte nach der Kaufvertragsunterzeichnung, dem „Signing“, scheitert. Das Signing stellt das Ende des eigentlichen M&A-Prozesses und den Beginn der Post-Merger-Integration (PMI) Phase dar. Zwischen Signing und Transaktionsabschluss, dem „Closing“, vergehen oft Monate etwa zwecks Ausräumung kartellrechtlicher Bedenken. Damit der Merger im Nachhinein als voller Erfolg bewertet wird, sind in der PMI-Phase elementare Kommunikations- und Change-Management-Fähigkeiten sowie ein ausgezeichnetes Projektmanagement mit Bildung der Integrationsteams erforderlich. Die ersten 100 Tage nach Closing sind ausschlaggebend für den Erfolg bzw. Misserfolg der Transaktion.



Bernd Fischer

Unternehmenskommunikation als Herausforderung

Erfolgreiche Merger sind geprägt durch eine transparente und minutiös zwischen Käufer und Verkäufer abgestimmte Kommunikation in beiden Unternehmen. Mindestens ebenso wichtig ist der Aspekt der externen Kommunikation hin zu Kunden und Endverbrauchern. Damit der Merger in der Öffentlichkeit und Finanz-Community positiv aufgenommen wird, sind neuerdings in Zeiten der immer bedeutender werdenden Social-Media-Kommunikation zur Meinungsbildung verbindliche Regeln zu verankern.

Change Management und kulturelle Integration als Erfolgsfaktoren

Mit den Leistungsträgern und damit den Erfolgsgaranten der Integration werden Zielvereinbarungen verankert und attraktive Führungspositionen in der fusionierten Organi-

sation angeboten. Meinungsführer, die die Integration positiv in die Organisation tragen, müssen frühzeitig identifiziert, negative Meinungsführer hingegen motiviert oder zeitnah isoliert werden. Die Phase der Unsicherheit soll schnell in eine Phase des Interesses an gemeinsamen Stärken und Visionen gedreht werden. Die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und gegenseitigem Respekt ist zentrale Aufgabe zur Vermeidung des „Merger Syndroms“. Eine positive Sicht der Veränderung ist auch für die Kundenbeziehungen nach dem Merger entscheidend.

Effiziente Planung der gesamten Post-Merger-Integration-Phase

Der Zusammenschluss zweier Unternehmen ist ein Gesamtprozess von Bewertung und Kaufpreisfindung des zu akquirierenden Unternehmens im Rahmen der Due Diligence über die Post-Merger-Integration bis zu anschließenden Optimierungsprogrammen. Herzstück dabei ist das Projektmanagement, die Projektorganisation und Planung der Post-Merger-Integration. Sie umfasst z.B. die Priorisierung der Integrationsreihenfolge der Landesgesellschaften und Geschäftsbereiche sowie die Festlegung der Integrationstiefe. Welche Geschäftsbereiche behalten eine Eigenständigkeit und welche sollen nahezu komplett in der Organisation des Käufers aufgehen? Die Integrationsteams sollten paritätisch im Sinne des

ZUR PERSON: BERND FISCHER

Bernd Fischer ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Restrukturierung und Geschäftsprozessoptimierung spezialisierten Hamburger Beratungs- und Interim Management Sozietät Fischer & Partner Executive Solutions. Zuvor hat er als Mitglied des Integration Kernteams bei Procter & Gamble über fünf Jahre hinweg komplexe Post-Merger-Transition- und Integrationsprojekte zur Übernahme der Wella AG und der Gillette Company verantwortet. www.executive-solutions.de

„Best-of-Both“-Ansatzes und in bewusster Abgrenzung zum Linienmanagement besetzt werden.

Die ersten 100 Tage nach Closing sind erfolgskritisch

Die Umsetzung der Integrationskonzepte ist hier die fachlich schwierigste Herausforderung. Die Strukturierung des Integrationsprojekts, das Aufspüren des kurzfristigen Optimierungspotenzials („Quick Wins“) sowie die Transparenz von Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen stellt höchste Anforderungen an die Fachexpertise der Integrationsteams. Die erstellten Konzepte und Maßnahmen müssen umgesetzt und die Mitarbeiter beider Firmen, Arbeitsprozesse und IT-Systeme zusammengeführt werden. Restrukturierungsmaßnahmen wie Ausgliederungen von Tochtergesellschaften, Geschäftsbereichen, Marken oder Standortverlagerungen sind anzustoßen. Es lastet ein enormer Erfolgsdruck auf den Integrationsteams zur Einhaltung des Fahrplans bis zum „Cut-Over-Termin“ mit dann integrierten Systemen, Prozessen und neuer Organisation. Die Integration der operativen Kernfunktionen beispielsweise in Einkauf, Produktion, Supply Chain & Logistik, Marketing und Vertrieb stellt die anspruchsvollste und komplexeste Herausforderung dar. Hier sind identifizierte Synergien

konsequent zu heben. Es erfolgt bilateraler Know-how-Transfer und der Austausch sensibler Kunden- und Dienstleisterkonditionen, die es abzugleichen, zu harmonisieren und neu zu verhandeln gilt. Die Kunst besteht darin, das laufende Geschäft beider Unternehmen zu stabilisieren oder sogar weiterzuentwickeln.

Fazit:

Die nächsten Übernahmewellen werden nach vollzogener Euro-Schuldenkrise von Investoren forciert werden. In den immer dynamischer werdenden Zeiten wirtschaftlicher Volatilität kommt es mehr denn je darauf an, bereits vor dem anstehenden Merger und über den PMI-Gesamtprozess hinweg die entscheidenden Planungsweichen zu stellen, um die aufgeführten Herausforderungen mit in- und externer Hilfe zu meistern. Nur dann werden die identifizierten Synergien gehoben und nachhaltige Wertschöpfung generiert. Wer das Management dieser enormen Herausforderungen unterschätzt, wird am Ende in Summe keine Werte schaffen, sondern zur Erkenntnis gelangen, dass eine Post-Merger-Integration eigenen Gesetzen folgt und besondere Expertise und Know-how erfordert.

Anzeige

bdp

Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer
Sozietät

bdp Venturis

Management Consultants

Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement
GmbH



bdp. Orientierung für den Mittelstand