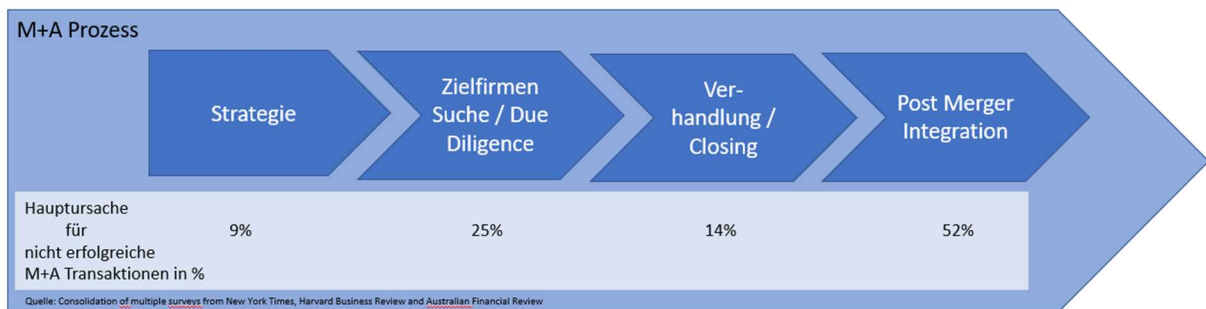


## Post Merger Integration Prozess

### Ablauf und wesentliche Erfolgsfaktoren

Die Post Merger Integration ist für den Gesamterfolg einer M&A-Transaktion von entscheidender Bedeutung, dies wird in der Praxis aber leider häufig vernachlässigt. Betrachtet man den gesamten M+A Prozess, so zeigen Studien, dass ein schlecht gemanagter Post Merger Integration für mehr als die Hälfte der M+A Misserfolge verantwortlich ist.



Dem gilt es durch einen transparenten, geordneten und strukturierten Post Merger Integration Prozess entgegen zu wirken.

Der **Post Merger Integration (PMI) Prozesses** ist bestimmt durch den angestrebten Grad der Integration sowie die angestrebte Geschwindigkeit der Integration. Post Merger Integration hat Projektcharakter und muss auch entsprechend gemanagt werden. Auch wenn die Umsetzung der einzelnen PMI Aktivitäten erst nach dem Closing möglich sind, sollte mit der Planung des Integrationsprozesses frühzeitig begonnen werden.

Integrationsgrad: Der angestrebte Integrationsgrad entscheidet weitestgehend über die Aktivitäten und deren Ausgestaltung im Post Merger Integration Prozess und sollte bereits frühzeitig im Rahmen der Strategie festgelegt werden.

Integrationsgeschwindigkeit: Welche Geschwindigkeit im Einzelfall die Richtige ist, hängt von der jeweiligen Situation und den Partnern und deren Zielvorstellung ab. Wesentlich ist ein geplanter und geordneter sowie transparenter Prozess sowie ein Projektmanagement das diesen Prozess steuert. Zudem muss der Prozess einen offiziellen Abschluss finden und kann nicht unendlich fortgeführt werden.

Zur Steuerung des gesamten Post Merger Prozesses ist ein Integrationsteam zu benennen und deren Verantwortlichkeit festzulegen. Das Integrationsteam sollte aus den Key Playern und Führungskräften aller relevanter Bereiche sowie beider Unternehmen besteht. Die erfolgreiche Integration benötigt unterschiedlichste Kompetenzen und die Kenntnis

beider Kulturen sowie umfangreiche Kenntnisse im Change-Management. Zur Vermeidung von Informationsverlusten beim Übergang von der Transaktionsphase in die Integrationsphase sollte das Integrationsteam sowie ergänzende externe Berater möglichst frühzeitig in den Transaktionsprozess mit einbezogen werden.

Der **Post Merger Integration (PMI) Prozess** umfasst sämtliche Bereiche des Unternehmens und bedeutet Veränderung für die Beteiligten.



Nachfolgend sind die einzelnen Integrationsbereiche des PMI Prozesses dargestellt:

Strategie: Strategieziele der beiden Unternehmen müssen aufeinander abgestimmt werden. Entscheidungen über das künftige Geschäftsmodell, über die Weiterführung, die Zusammenlegung oder die Aufgabe von Geschäftsbereichen, Produkten und Marken sowie die Art und Aufteilung der Marktbearbeitung sind hier zu treffen.

Organisation → Führungsstruktur: Definition / Umsetzung einer Aufbauorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten und Berichtswege sind festzulegen. Überschneidungen und Doppelfunktionen sind zu vermeiden. Hier sind Mitarbeiter und Führungskräfte direkt von Veränderungen betroffen und es gilt Gegenreaktionen und daraus resultierenden Ineffizienzen durch professionelles Change Management zu vermeiden.

Mitarbeiter und Führungskräfte - Interne Kommunikation): Neben den arbeitsrechtlichen Fragestellungen, die bereits im Rahmen der Due Diligence erfasst sind, führt die Ankündigung einer Unternehmensübernahme bei der Belegschaft eines Unternehmens häufig zu ablehnenden Reaktionen. Mitarbeiter befürchten den Arbeitsplatz oder hart erarbeitete Privilegien zu verlieren und stehen einer Übernahme i.d.R. eher skeptisch gegenüber. Dies gilt sowohl für das Unternehmen des Verkäufers als auch das Unternehmen des Käufers. Eine

abgestimmte und nachhaltige interne Kommunikation über alle Hierarchieebenen ist wesentlich, auch um Gerüchte zu vermeiden und Ängste abzubauen.

Kultur: Die bisherige identitätsstiftende und stabilisierende Funktion der Unternehmenskultur droht verloren zu gehen. Eine Harmonisierung von zwei Unternehmenskulturen ist bereits im nationalen Kontext schwierig. Handelt es sich um eine Transaktion im internationalen Umfeld kommt eine weitere landesspezifische kulturelle Komplexität hinzu. Nicht zu unterschätzen ist die Kommunikation und Sprachbarriere bei internationalen Transaktionen. Aktives Change-Management ist dringend von Nöten.

Externe Stakeholder: Zielgruppengerechte Kommunikation mit unterschiedlichen externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Analysten, Medien sowie die Öffentlichkeit, ...) die von der Übernahme betroffen sind. Zu beachten sind evtl. „Change of Control Klauseln“ in den Verträgen mit den Stakeholdern. Es gilt die unterschiedlichen Interessensgruppen zielgruppengerecht und durchgängig zu informieren, um die bestehenden und künftigen Beziehungen nicht zu gefährden und Verunsicherungen zu vermeiden.

Synergien: Ziel ist das Heben von Synergien. Erhebliche Kostensynergien lassen sich z.B. durch das Zusammenlegen von Standorten, von Unternehmensbereichen bzw. Zusammenlegen von Aktivitäten (beispielsweise Service / Ersatzteilgeschäft, Shared-Services, Sourcing, ...) erzielen. Liegt der Akquisitionsfokus weniger auf Kostensynergien als vielmehr auf Wachstumssynergien (Erweiterung des Produktportfolios, Expansion in Märkte, Technologie etc.), so sind zur Realisierung der Synergien neben den harten Faktoren wie unterschiedliche rechtliche und gesetzliche Anforderungen auch weiche Faktoren wie sprachliche und kulturelle Unterschiede zu beachten. Hohe Relevanz hat in dem Zusammenhang auch die rasche Schaffung von einheitlichen Finanz-, Rechnungswesen-, bzw. Reporting-Standards, so dass bei Entscheidungen auf eine einheitliche Reporting-Basis zurückgegriffen werden kann und rasch ein einheitliches Verständnis für Entscheidungen herbeigeführt wird.

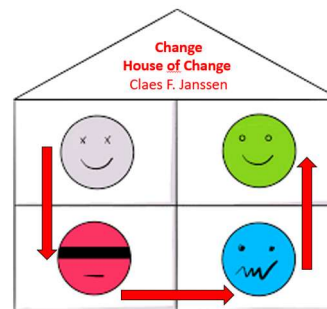
Know How: Bei der Knowhow-Integration geht es darum, das Wissen des erworbenen Unternehmens dem Käuferunternehmen zugänglich zu machen. Zum einen handelt es sich beim relevanten „Wissen“ um dokumentiertes Wissen, das relativ einfach transferierbar ist. Zu beachten sind hier lediglich rechtliche und steuerrechtliche Regelungen. Zum anderen besteht das relevante Wissen aber in den Fähigkeiten und dem Knowhow der Mitarbeiter. In diesem Fall ist hilft ein gemeinsames Verständnis der künftigen Zusammenarbeit.

Controlling: Der Post Merger Integration Prozess muss von einem kontinuierlichen Controlling der beschlossenen Maßnahmen und einer abschließenden Erfolgskontrolle

begleitet sein. Dies beinhaltet einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich, der den Projektfortschritt und die Einhaltung von Zeitplänen, Budgetvorgaben und Ressourcenverbrauch anhand von Statusberichten und entsprechenden Steuerungskennzahlen dokumentiert und ggf. Gegenmaßnahmen einleitet. Grundlage hierfür bildet ein harmonisiertes und aussagekräftiges Berichtswesen, dessen rasche Implementierung zu einer der wichtigsten und ersten Maßnahmen im Integrationsprozess zählt.

Change Management eine wesentliche Herausforderung des Post Merger Integration Prozesses: Der PMI Prozess bedeutet für sämtliche Beteiligten eine wesentliche Veränderung der individuellen Situation. Diese Veränderung löst Ängste und Reaktionen aus.

So beschreibt Claes F. Janssen mit dem „House of Change“ Ansatz die unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprozesses, die durchlaufen werden müssen um Veränderung nachhaltig erfolgreich umsetzen zu können.



Professionelles Change Management ist von wesentlicher Bedeutung, um den Erfolg des PMI Prozess nachhaltig sicherzustellen.

## Fazit:

Ein schlecht gemanagter Post Merger Integration Prozess ist für mehr als die Hälfte der M+A Misserfolge verantwortlich. Dem gilt es durch einen transparenten, geordneten und strukturierten Post Merger Integration Prozess entgegen zu wirken.

Die Komplexität des Post Merger Integration Prozesses benötigt ein strukturiertes, projektorientiertes Vorgehen und ein handlungsfähiges und entscheidungsfähiges Integrationsteam, das interdisziplinär, kompetent und ggf. interkulturell besetzt ist. Dazu gehören nicht nur die fachlichen Kompetenzen sondern auch die Fähigkeit Change Management erfolgreich umzusetzen zu können.

Das gegenseitige Verständnis für die Situation und ein transparenter Post Merger Integration Prozess auf Käufer und Verkäuferseite ist neben einer vorausschauenden Planung und systematischen Umsetzung der Akquisitionsziele für den langfristigen Erfolg des M+A Projekts entscheidend.