



Post Merger Integration (PMI)

7 Erfolgsfaktoren für maximale Gelingsicherheit

Die Ausgangslage

Den Inhabern kleiner Unternehmen fällt es immer schwerer, einen existenzgründenden Nachfolger zu finden. Vor allem der **demographische Wandel** führt zu immer weniger jüngeren Menschen, die die Nachfolge antreten möchten. Hinzu kommt, dass jüngere Generationen zunehmend geringeres Interesse am Unternehmertum entwickeln. Der **Nachfolgermangel verbessert die Chancen auf schnelles Wachstum** durch Übernahmen. Besonders für dezentral organisierte Unternehmen, die eine Vor-Ort-Präsenz für ihr Business Model benötigen – hierzu zählen z.B. Handels-, Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen - bieten sich Akquisitionen zur schnellen Erreichung ambitionierter Wachstumsziele an.

Die **Voraussetzungen für erfolgreiches Wachstum durch Akquisitionen (Mergers & Acquisitions, M&A) sind also hervorragend**. Das sich an die Transaktion anschließende Management der **Post Merger Integration (PMI) wird jedoch häufig vernachlässigt**. Die Folgen sind hohe Kosten sowie enttäuschte Erwartungen hinsichtlich der erhofften Wachstums- und Synergieeffekte. In vielen Fällen kommt es nicht nur zu Kundenverlusten, sondern auch zur **Fluktuation von Leistungsträgern und Fachkräften**, deren Gewinnung inzwischen zu den Hauptmotiven von M&A-Projekten zählt.

* Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum.
Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Die Herausforderung

Besonders für dezentrale Geschäftsmodelle, die auf eine möglichst flächendeckende Präsenz vor Ort angewiesen sind, aber auch für andere Business Models ist anorganisches Wachstum durch **Übernahmen** eine geeignete Vorgehensweise für schnelle Skalierung. Die höhere Geschwindigkeit gegenüber dem organischen Wachstum wird über einen größeren **Integrationsaufwand** „bezahlt“.

Zum erfolgreichen Abschluss von M&A-Projekten gehört deshalb auch die **optimale Vorbereitung, Planung und Durchführung der Post Merger Integration**. Diese wird durch das Zusammentreffen oft sehr verschiedener **Unternehmenskulturen** erschwert, da zumeist ein deutlicher **Größenunterschied** zwischen Übernehmer und Übernommenen besteht. Die **Unterschiede beinhalten jedoch Chancen** für leistungsanspornendes **Benchmarking** und **Best Practice Programme**, die zur Optimierung der Gesamtorganisation beitragen.

Dabei gilt es gerade bei wiederholten Übernahmen effiziente **Standardisierungen** mit Unterstützung von **modernsten digitalen Tools** zu nutzen, um die gesetzten Akquisitionsziele zu erreichen: Synergieeffekte heben, Kunden halten, Fachkräftefluktuation verhindern und Wachstum generieren.

Ziele werden nicht erreicht

Zahlreiche umfangreiche Studien haben ergeben, dass **bei 75% aller M&A-Transaktionen nicht die erhofften und geplanten Ziele erreicht werden** konnten. Die Hauptursache für die enttäuschten Erwartungen werden dabei von Experten im mangelhaften Management der Post Merger Integration (PMI) gesehen.



Über Studienergebnisse, Expertenbefragungen und eigene Erfahrungen haben sich sieben konkrete Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die zum Gelingen einer PMI beitragen.

1. Integrationskompetenz aufbauen

Während bei der M&A-Strategie besonders im Topmanagement oft hohe Kompetenz vorhanden ist und für die Transaktion häufig spezialisierte Berater hinzugezogen werden, sind **belastbare Integrationskompetenzen nur sehr selten zu finden**. Gleichzeitig scheuen die Meisten den Einsatz von externen Unternehmensberatern, weil die Integrationsphase viele Monate andauert und viel Personaleinsatz erfordert. Zudem sind die benötigten Kompetenzen vielfältig und anspruchsvoll:

- **Führungskompetenz:** Integration bedeutet große Veränderungen und auch Verunsicherung, deshalb wird Orientierung und Führung benötigt.
- **Strategiekompetenz:** Die Komplexität und die Menge an Aufgaben im Rahmen einer PMI erfordert klare Ziele, Fokussierung und Priorisierung.
- **HR-Management:** Eine ganze Belegschaft muss „auf einem Schlag“ eingearbeitet werden (Onboarding) und durch Trainings und Schulungen (z.B. Prozesse, Produkte und Organisation) entwickelt werden.



Die wichtigsten Integrationskompetenzen

- **Projektmanagement:** Bei einer PMI handelt es sich um ein komplexes Projekt mit verschiedenen Teilbereichen.
- **Prozessmanagement:** Zur Vereinheitlichung der Prozesse müssen diese zunächst erfasst und notiert werden.
- **Change Management:** Eine PMI ist ein Projekt, welches erhebliche Veränderungen für die Beteiligten mit sich bringt.

Häufig wird die **Integration des operativen Geschäfts** des akquirierten Unternehmens vom Topmanagement auf die unteren Führungsebenen und Funktionsfachkräfte delegiert. Hier sind in vielen Fällen weder **Integrationserfahrungen noch –kompetenzen** vorhanden. Zudem müssen die Integrationsaufgaben dann zusätzlich zum eigenen Tagesgeschäft erledigt werden, was zu **Stress, Unzufriedenheit und schlechten Integrationsergebnissen** führen kann. Außerdem werden die Aufgaben oft auf nur wenige Leistungsträger verteilt, die zudem von ihrer eigentlichen Arbeit nicht freigestellt werden.

Besser wäre es deshalb, **eine eigene breitere Integrationskompetenz aufzubauen**. Dazu sollten auch **Wissens- und Lernmanagementsysteme** genutzt werden. Weiterer Bedarf kann mit externen Dienstleistern, wie z. B. conlab, gedeckt werden.

2. Pre-Merger-Integration

Auch wenn bei der Due Diligence noch lange nicht feststeht, ob die Transaktion überhaupt stattfinden wird, können bereits in dieser Phase erste Planungsschritte für die spätere Integration unternommen werden. So wird aus der Post Merger Integration in gewisser Weise eine Pre-Merger-Integration.

Die **Due Diligence** kann bereits aus der **Integrationsperspektive** gestaltet werden:

- Was muss wie tiefgehend integriert werden?
- Wo ist mit Widerstand zu rechnen?
- Mit welchem Integrationsaufwand müssen wir rechnen?

Die Integration der **unterschiedlichen Unternehmenskulturen** gehört zu den komplexesten Aufgaben einer PMI und benötigt zusätzlich den größten Zeitaufwand. Jedoch können auch hierfür schon vorher Vorarbeiten geleistet werden. Die während der Due Diligence zur Verfügung gestellten Daten geben Auskunft über die betriebswirtschaftliche Performance des Targets und ermöglichen festzustellen, ob es einen „Strategic fit“ zwischen den beiden Unternehmen gibt. Hingegen kann nicht festgestellt werden, inwiefern auch ein „**Cultural fit**“ vorliegt. Dafür wäre eine **Cultural Due Diligence** mit zahlreichen persönlichen Interviews mit den Mitarbeitern des Übernahmeziels erforderlich. Dies ist aber in den seltensten Fällen aus Vertraulichkeitsgründen möglich. Stattdessen kann aber über anonymisierte Mitarbeiterbefragungen erkundet werden, wie das Unternehmen „tickt“ und ob die Unternehmenskulturen zusammenpassen.



Start with Why

Bei vielen Transaktionen kann wegen vereinbarter **Vertraulichkeit** bis zum Signing nur ein sehr kleiner Personenkreis informiert werden. Die Mitarbeiter in den beteiligten Unternehmen werden von der Nachricht, die weitreichende Konsequenzen für viele von ihnen nach sich zieht, überrascht. Die großen Veränderungen, die Mehrarbeit zusätzlich zum Tagesgeschäft sowie der Stress und die allgemeine Verunsicherung lassen sich besser bewältigen, wenn die Nachricht mit einem überzeugenden „Warum“ belastbar begründet wird. Eine glaubwürdige „**Deal-Story**“ erklärt die dringende Notwendigkeit und die vielen Vorteile der Transaktion, so dass deutlich wird, dass die Mühen und Entbehrungen der Mitarbeiter eine hervorragende Investition in die Zukunft sind.

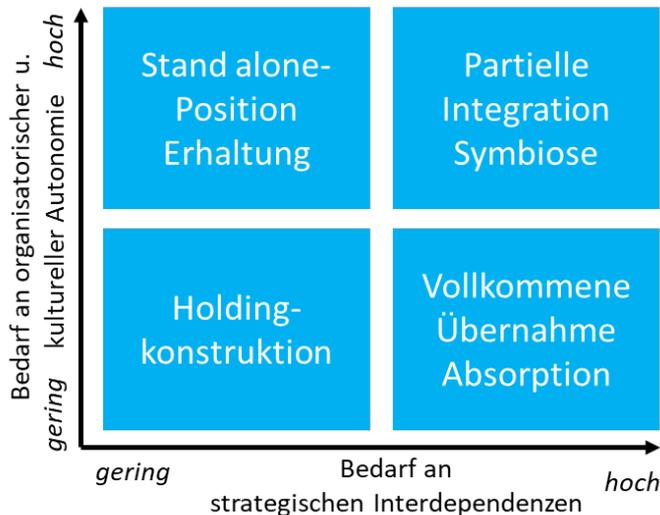


Commitment des Topmanagements

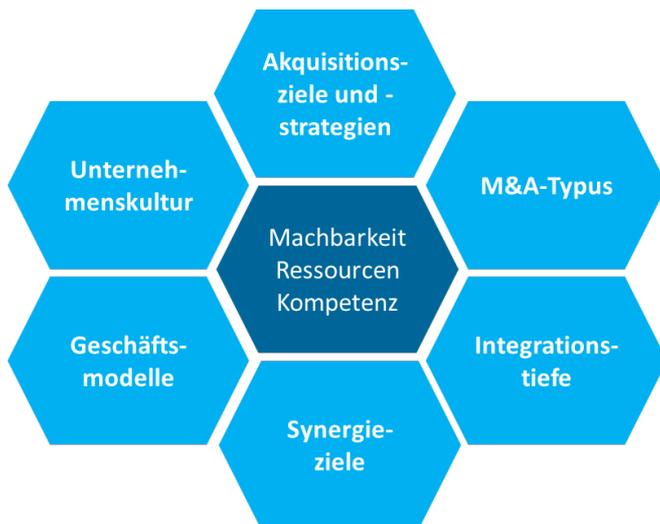
Leider wendet sich das Topmanagement gerne schon nach dem Signing anderen vermeintlich wichtigeren strategischen Entscheidungen oder der nächsten Transaktion zu. Ein **Integrationsprojekt benötigt jedoch eine Führung**, die den Mitarbeitern **Orientierung und Sinn** in Zeiten des Wandels geben.

3. Integrationsstrategie entwickeln

Die Integrationsstrategie ist die Verbindung zwischen den übergreifenden Unternehmenszielen, die mit der Akquisition erreicht werden sollen und den Realitäten der konkreten Transaktion. Insgesamt müssen **Integrationsbedarf und -prioritäten** ermittelt werden. Ebenso müssen die **Integrationsrisiken** analysiert werden.



Auch die Frage, **wie weit bzw. wie tief integriert** werden soll, muss unter Berücksichtigung der erwarteten **Synergieeffekte** und der tatsächlichen Machbarkeit sowie der vorhandenen Ressourcen beantwortet werden.



Dabei muss stets eine klare strategische Logik deutlich werden, die die wichtigsten **Zielbereiche einer Post Merger Integration** stets im Blick hält: Klare Kommunikation sowie Qualität und Schnelligkeit.



Führungs- und Integrationsteam aufstellen und entwickeln

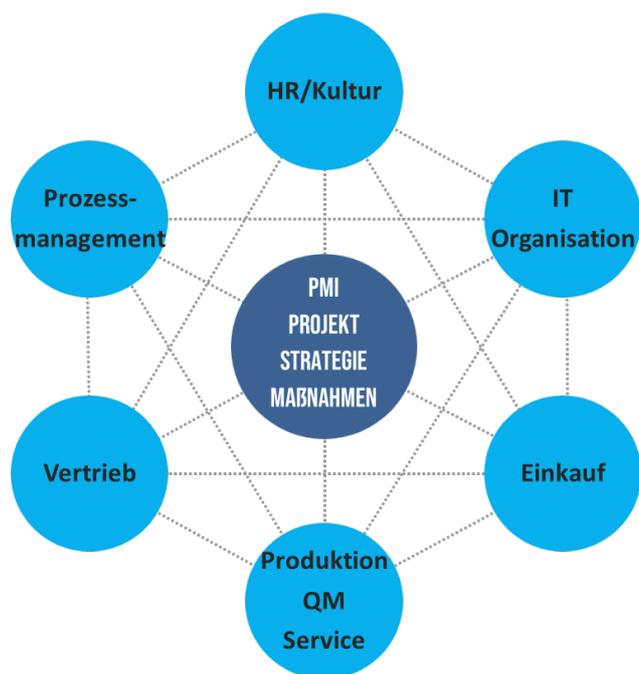
Ausreichende Managementkapazitäten sind die Grundvoraussetzung für das Gelingen von Post Merger Integrationen. Dabei geht es um die Besetzung der Linienpositionen im erworbenen Unternehmen, um das Projektmanagement-Team sowie um weitere Mitarbeiter, die die Menschen und Prozesse in und zwischen den beiden Unternehmen verzahnen sollen.



Bei der Integration von zwei größeren Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind ca. 2.000 größere Veränderungen und ca. **10.000 Nicht-Routine-Entscheidungen** notwendig. Bedenkt man die funktionalen Bereiche, wie z.B. Produktion und Vertrieb sowie die Querschnittsfunktionen, wie z.B. HR und Rechnungswesen, wird schnell klar, dass die Aufgaben auf mehr als 10 Spezialteams mit ca. 100 Mitarbeitern verteilt werden müssen. Wenn der Bedarf bei kleineren Transaktionen auch geringer wird, bleibt das Projektteam auf die Unterstützung von zahlreichen Fach- und Führungskräften, die aus dem operativen Geschäft abgezogen werden müssen, angewiesen.

4. Integrationsplanung

Auf Basis der Integrationsstrategie kann das **Integrationsteam** einen **Integrationsplan** für alle Teilbereiche aufstellen. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Prioritätensetzung. Für die Entwicklung des Integrationsplans sollte bereits die **Zeit zwischen Signing und Closing** im M&A-Prozess genutzt werden.



Hinsichtlich der notwendigen **Prioritäten-
setzung** sollte darauf geachtet werden, dass die **Vitalfunktionen** zuerst integriert werden müssen, um einen möglichst reibungslosen Übergang und die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts in beiden Unternehmen gewährleisten zu können. Weiterhin müssen zunächst die **notwendigen Strukturen** geschaffen werden, bevor an die Integration der beiden Unternehmenskulturen gedacht werden kann.

Insgesamt sollte sich die Maßnahmenplanung auf die in der **Unternehmensstrategie** gesetzten Schwerpunkte fokussieren.

Optimale Vorbereitung von Tag 1

Es gibt **keine zweite Chance für den ersten Eindruck**. Aufgrund der oftmals strengen Vertraulichkeitsverpflichtungen werden die meisten Mitarbeiter erst am Tag 1 über die Transaktion informiert. Da bei den meisten M&A-Transaktionen inzwischen die Rekrutierung von neuem Personal sehr weit oben auf der Agenda steht, ist dieser Tag vergleichbar mit dem Start eines **Onboarding-Prozesses gleichzeitig für viele Mitarbeiter**. Hier wie dort können Fehler und schlechte Vorbereitung zu Irritationen, Enttäuschungen und schließlich zur **Frühfluktuation** von wichtigen Fach- und Führungskräften führen.

Der **Kommunikation** kommt deshalb an diesem ersten Tag eine besondere Bedeutung zu: Eine zusätzliche Verwirrung der Mitarbeiter durch unterschiedliche Informationen und **viele Unklarheiten** sowie unbeantwortete Fragen sollte unbedingt vermieden werden.

Die zuvor als besonders wichtig identifizierten Mitarbeiter sollten bereits am ersten Tag gesondert vom Linienmanager oder vom HR-Team angesprochen werden (**Retention Management**).

Weiterhin sollten alle Vorbereitungen getroffen werden, damit das **operative Geschäft reibungslos fortgesetzt** werden kann. Dazu zählen zum Beispiel der kontinuierliche Bezug von Waren und Dienstleistungen, Zugang zu Software, Verwendung von Mobiltelefonen sowie Kreditkarten und die Gewährleistung von Gehaltszahlungen.

Für den ersten Tag sollte zudem ein **Emergency Team** verfügbar sein, das auf unvorhergesehene Vorkommnisse reagieren kann. Zusätzlich können digitale Tools bereitgestellt werden.



Planung der ersten 100 Tage

In den ersten 100 Tagen kommt es vor allem darauf an, den Mitarbeitern **schnell Klarheit und Sicherheit** über das neue gemeinsame Ganze und ihre Rolle darin zu verschaffen. Deshalb ist die Implementierung des zuvor ausgearbeiteten Kommunikationsprogramms von großer Bedeutung. Das gleiche gilt auch für die externe **Kommunikation** vor allem in Richtung der Kunden. Auch diese müssen die Sicherheit über die weitere Leistungserbringung, ihre Ansprechpartner und Mehrwerte in der neuen Organisationsstruktur erhalten.

Bei allen Bemühungen zur möglichst schnellen **Realisierung von Synergiepotenzialen**, darf es nicht dazu kommen, dass sich die beiden beteiligten Organisationen nur noch mit sich selbst beschäftigen, und der Wettbewerb „kümmert“ sich um die Kunden.

Ein **Stop Bleeding Programm** sollte deshalb nicht nur Kostenlöcher stopfen, sondern vor allem die Fluktuation von Kunden und Leistungsträgern verhindern. Zu diesem Zweck kann eine Post Merger Due Diligence erfolgen, da nun der Zugang zu allen Daten und Informationen möglich ist. In sämtlichen Kern- und Unterstützungsprozessen wird mit der Harmonisierung begonnen, wobei die Prioritäten richtig gesetzt werden müssen und das operative Geschäft nicht beeinträchtigt werden darf.

Um einen **Blindflug zu vermeiden**, sollte gleich zu Beginn ein Reportingsystem implementiert werden, welches auf belastbaren Daten basiert. Ebenso ist ein Synergiemanagement zu implementieren, das sich zunächst auf die „low hanging fruits“ konzentriert.

Zeitraum	Fluktuationsrate
vor der Übernahme	5 – 10 %
0 – 2 Jahre nach der Übernahme	20 – 25 %
2 – 8 Jahre nach der Übernahme	15 – 20 %

Studienergebnisse zur Entwicklung der Fluktuationsrate nach Übernahmen

Hohe Integrationsgeschwindigkeit

In der Integrationsphase sind die Belegschaften beider Unternehmen sehr stark „mit sich selbst beschäftigt“. Im besten Fall beginnen nach dem sich die erste Verunsicherung aufgelöst hat unzählige Schulungen und Workshops, die kaum noch Zeit für das Tagesgeschäft lassen. Im ungünstigsten Fall kommt es zur „Lagerbildung“ und Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen.



Risiko: Innenfokussierung in der Integrationsphase

In beiden Fällen **kommen Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner zu kurz** und der Markt gerät aus dem Blickfeld, weil der Fokus nur noch nach innen gerichtet ist.

Wer in einem Marktumfeld unterwegs ist, in dem sämtliche Wettbewerber fairerweise abwarten, bis die Integration erfolgreich abgeschlossen ist, kann sich glücklich schätzen. Wenn Sie jedoch in einem **wettbewerbsintensiven Markt** tätig sind, müssen Sie damit rechnen, dass Konkurrenten bemerken, dass Sie ihnen und dem Markt wegen der **Innenfokussierung** den Rücken zuwenden.

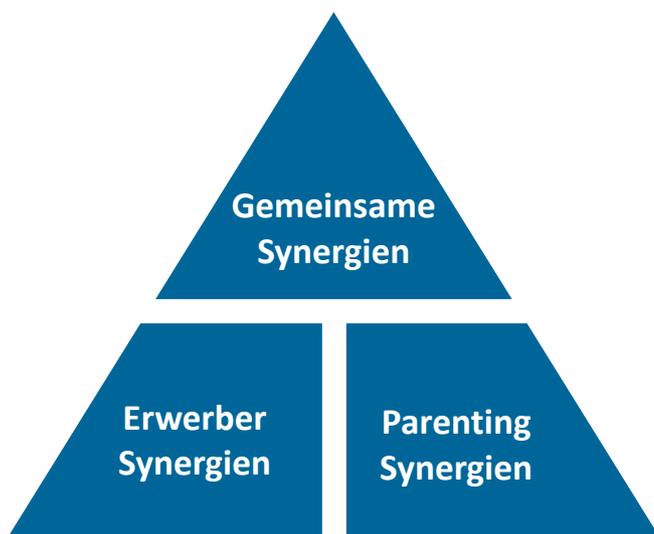
Ambitionierte Wettbewerber werden die Situation ausnutzen und sich „fürsorglich“ um Ihre verunsicherten sowie vernachlässigten besten Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten „kümmern“.



Der Notwendigkeit einer hohen **Integrationsgeschwindigkeit** steht oft der Wunsch nach einem **Best-of-both-Worlds-Ansatz** diametral entgegen. Dabei wird versucht, in einer langwierigen Evaluierung die jeweils besten Teilbereiche der beiden Unternehmen zu identifizieren und diese dann jeweils für das integrierte Unternehmen zu implementieren. Es gilt hier abzuwägen, ob die sicherlich gegebenen Vorteile nicht durch den hohen Zeitverlust mehr als aufgezehrt werden.

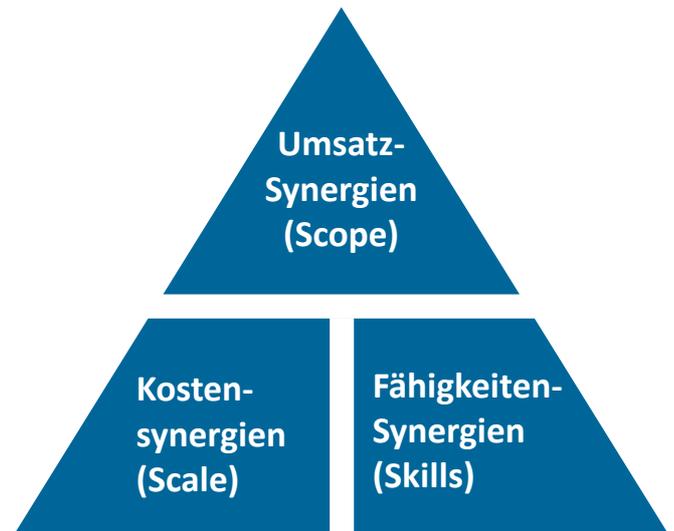
5. Integrationsmanagement = Synergiemanagement

Synergien können zunächst danach eingeteilt werden, **wo sie entstehen**. Am häufigsten sollen Synergien beim erworbenen Unternehmen, das von den Kompetenzen und **Best Practices** des Erwerbers profitiert, generiert werden (**Parenting Synergien**). Andersherum können jedoch auch Kompetenzen und Best Practices von der Zielgesellschaft auf den Erwerber übertragen werden und so zu Synergieeffekten führen. (**Erwerber Synergien**). **Gemeinsame Synergien** können generiert werden, wenn mit der Verschmelzung der beiden beteiligten Unternehmen ein neues Business Design entsteht



Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit ergibt sich aus der **Herkunft der Synergien**: Bei den **Kostensynergien** (Scale) kann zum Beispiel das vergrößerte Einkaufsvolumen zu besseren Beschaffungskosten führen. Bei den **Umsatzsynergien** (Scope) können höhere Umsätze durch den Vertrieb der Produkte des jeweils anderen Unternehmens erzielt werden (Cross-Selling). Bei den **Fähigkeitensynergien** (Skills) können zum Beispiel spezielle Fertigungsmethoden auf das andere Unternehmen übertragen werden. Synergien realisieren sich nicht von selbst – sie müssen vielmehr identifiziert und aktiv, in einem professionell geführten Prozess erarbeitet werden.

Von entscheidender Bedeutung ist dann auch die **Nachverfolgung** und das **Controlling** der aufgestellten Synergieziele.



Risikomanagement implementieren

In rund 70% der vollzogenen Übernahmen werden die angestrebten Synergien letztlich nicht erreicht. Empirische Untersuchungen haben zehn **Hauptursachen** hierfür identifiziert:

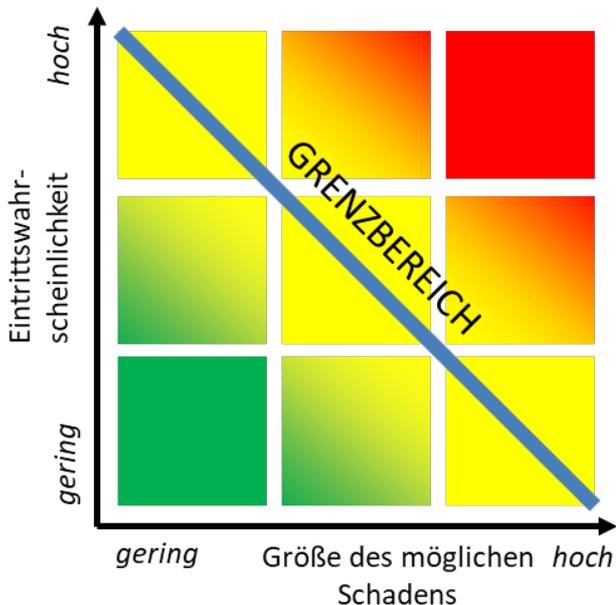
1. Überschätzung von Synergien
2. Komplexität der Synergieziele
3. Zu ambitioniertes Umsetzungstempo
4. Nicht tragfähiges Umsetzungskonzept
5. Heterogenität der Organisations- und Führungsstruktur
6. Heterogenität der Geschäftsprozesse
7. Defizite im PMI-Know-how bei den Führungskräften
8. Unzureichende Schulung der operativen Arbeitskräfte
9. Beschränkte Personalkapazitäten
10. Fluktuation von Leistungsträgern (Fach- und Führungskräfte)



Diese zehn Problemfelder verweisen auf die wesentlichen **Managementherausforderungen** (Risiken) bei Integrationsmanagement und Synergierealisation.

Risiken klassifizieren

Wie auch beim „klassischen“ **Risikomanagement** werden die Risiken im Integrationsmanagement nach **Eintrittswahrscheinlichkeit** und **Schadenshöhe** klassifiziert und in eine Risikomatrix eingetragen.



Risikomatrix

Im Anschluss wird dann der Umgang mit den einzelnen Risiken festgelegt:

- **Risikovermeidung:** z.B. auf die Integration eines IT-Bereiches gänzlich verzichten, um das damit verbundene Risiko zu eliminieren
- **Risikominderung:** Eintrittswahrscheinlichkeit reduzieren, z.B. zusätzliches Personal/Berater
- **Risikobegrenzung:** Reduzierung des Schadens, z.B. durch Versicherung oder Notfallplan
- **„Auf gut Glück!“:** Aufgrund der Menge und Vielfalt der Risiken in einem PMI-Projekt wird bei Risiken, die sich im grünen Bereich der Risikomatrix befinden auch gerne die Vorgehensweise „Auf gut Glück!“ gewählt.

Synergie- und Risiko-Controlling

Sowohl die erreichten oder nicht erreichten Synergien als auch die identifizierten Risiken müssen einem **Controlling-Prozess** unterzogen werden. Die Überwachung von zuvor definierten Indikatoren führt bei Abweichungen vom Soll-Zustand zu einer frühzeitigen Einleitung von Gegenmaßnahmen.

Viele Synergien und Risiken können über geeignete **Kennzahlen** gesteuert werden. Jedoch spielen bei der PMI auch **Soft Facts** eine große Rolle: Wie ist die aktuelle **Stimmung** unter den Mitarbeitern in den verbundenen Unternehmen? Hierfür können mit modernen Tools (z.B. **Pulse Check**) schnelle Stimmungsabfragen durchgeführt werden. Um dabei auf ein ehrliches und realistisches Ergebnis zu kommen, können die Umfragen auch anonym erfolgen. So können sich entwickelnde Krisen rechtzeitig entdeckt werden.

Lessons Learned

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, die bereits mehrere Übernahmen durchgeführt haben, mit jeder Akquisition bessere Ergebnisse bei der PMI-Integration erzielen konnten. Obwohl jede Transaktion einzigartig ist, sollte **Erfahrungswissen** nicht unterschätzt werden – dafür müssen erworbene Kenntnisse ausgewertet und dokumentiert werden.



6. Der Faktor Mensch

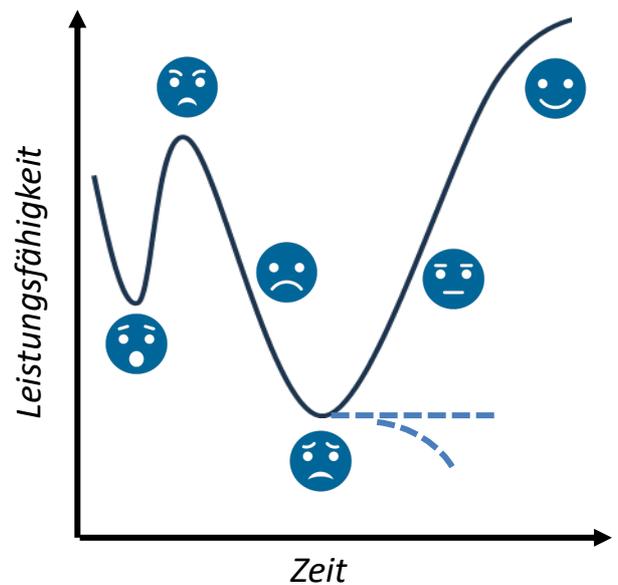
Kommt es zu einer überraschenden Ankündigung eines Mergers bzw. einer Übernahme kann bei den betroffenen Mitarbeitern zumeist ein sich stets ähnelnder **Verlauf der Emotionen** beobachtet werden: Zunächst sind die Mitarbeiter meist im Schock und erstarren regelrecht, da mit der Übernahme ein Identitätsverlust antizipiert wird. Die gewohnte Stabilität gerät ins Wanken. Die Mitarbeiter beginnen über die persönliche und berufliche Zukunft zu spekulieren (Gerüchteküche).

Damit einher geht ein **Leistungsabfall**, weil die meiste Energie für die Verarbeitung der Neuigkeiten verwendet wird und die Mitarbeiter **vom Tagesgeschäft abgelenkt** sind. Nach dem ersten Schock entstehen Trotz und Widerstand gegen die Nachricht, was aus dem Versuch gespeist wird, mit viel Kraft alles beim Alten zu lassen (Leistungskurve steigt an).

Es werden Bündnisse geschlossen, Gerüchte in die Welt gesetzt und Anstrengungen unternommen, um zu beweisen, dass die alte Konstellation einfach die bessere war. Das Trennende rückt in den Vordergrund („Wir = gut / Ihr = schlecht“).

Wenn erkannt wird, dass es kein Zurück gibt, entsteht oft **Enttäuschung** und in weiterer Folge eine Depression und die Leistung der Betroffenen sinkt dramatisch ab. Die Hoffnung, dass alles beim Alten bleiben könnte, schwindet und eine Art Trauerprozess beginnt, in dem es wichtig ist, „das Alte“ gehen zu lassen (Abschiedsrituale).

Erst mit der **Akzeptanz** am „Talboden“ der Kurve kann die Situation voll und ganz anerkannt und wahrgenommen werden und in der Folge ein erstes Erkunden in eine neue Richtung starten. Voraussetzung für die Akzeptanz der Übernahme ist, dass den Mitarbeitern **Perspektiven**, wie z.B. neues Wissen und neue Aufgaben, geboten werden.



Typischer Emotionsverlauf bei Übernahmen

Nur das Aufzeigen von **Chancen** und **Möglichkeiten** kann zur Neugier oder gar Enthusiasmus führen. Der Austausch wird gesucht und **Gemeinsamkeiten** werden betont. Die Aufbruchstimmung führt schließlich zur gewünschten Integration. Gelingt es nicht, diese **Aufbruchstimmung** zu erzeugen, besteht das Risiko von inneren oder tatsächlichen Kündigungen (gestrichelte Linien in der Grafik).

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
Emotionale Phase	Schock	Abwehr	Rationale Akzeptanz	Emotionale Akzeptanz	Lernen Öffnung	Erkenntnis Integration
Erste Reaktion	„Das kann nicht wahr sein...“	„Das stimmt nicht...“	„Vielleicht doch...“	„Es stimmt eigentlich..“	„Mal versuche...“	„Es geht ja tatsächlich ...“
Haupt-emotion	Schreck	Ärger	Frustration	Trauer	Neugier	Selbstvertrauen
Kommunikation	Informieren Vertrauen stärken	Informieren Erwartungsmanagement	Orientierung geben, Chancen nennen Vertrauen stärken	Fortschritte zeigen, Abschiedsrituale, Qualifikation anbieten	Erfolge betonen, „Helden“ belohnen, klare Regeln	Vertrauen stärken, Motivieren

In Anlehnung an Kübler-Ross/Streich

Unterschiedliche Emotionen und Interessen

Das Topmanagement des übernehmenden Unternehmens steht vor einer gewaltigen Herausforderung und wird nach dem erfolgreichen Abschluss der PMI entweder zum „**Management des Jahres**“ oder endet nach einer misslungenen Integration als „**Flop des Jahres**“.

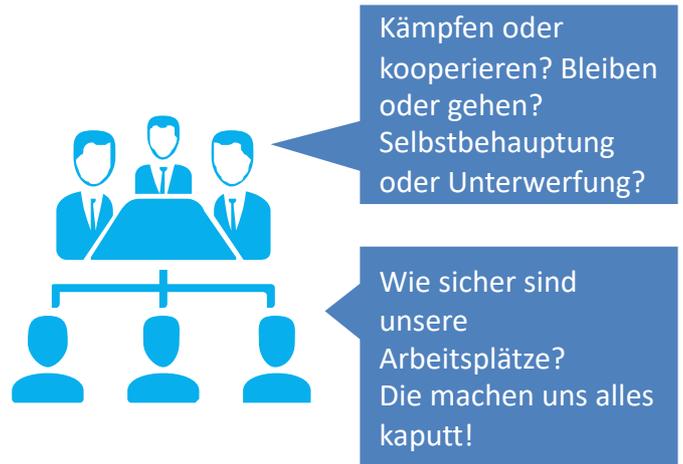
Für das mittlere Management und die **Mitarbeiter** des kaufenden Unternehmens bedeutet die Übernahme zunächst mehr Arbeit **neben dem operativen Tagesgeschäft**. Die Akquisition führt zu größerer Unruhe und zum Teil werden die neuen „Kollegen“ als unliebsame Konkurrenz um die attraktivsten Positionen und Arbeitsplätze angesehen. In vielen Fällen kommt es zu einer „**Wir-gegen-die-Stimmung**“ zum „Auflaufen lassen“ der neu Hinzugekommenen. Diese Abstoßungsreaktion ist die größte Gefahr für Integrationsprojekte.



Emotionen und Interessen im übernehmenden Unternehmen

Im übernommenen Unternehmen steht das Management vor schwierigen Entscheidungen: **Kämpfen oder kooperieren? Bleiben oder gehen? Selbstbehauptung oder Unterwerfung?**

Die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens haben das **Gefühl, unverschuldet Verlierer zu sein**. Neben der Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes kommt es zur Angst, alles Gewohnte und Liebgewonnene, wie z.B. Abläufe, Prozesse, Ansprechpartner, Produkte oder Lieferanten zu verlieren.



Emotionen und Interessen im übernommenen Unternehmen

Mit den Sorgen der Führungskräfte und Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens kann sich das Integrationsmanagement in der Regel **erst nach dem Closing** auseinandersetzen.

Aber auf die oft auftretenden **Abstoßungsreaktionen** der Mitarbeiter und mittleren Führungskräfte im eigenen Unternehmen kann schon im Vorfeld eingegangen werden. Vertraulichkeitsgebote müssen natürlich auch hier beachtet werden – jedoch kann die Belegschaft bereits im Vorfeld positiv auf mögliche Übernahmen eingestimmt und vorbereitet werden.

Gelingt es, die Abstoßungsreaktionen in eine **Willkommenskultur** zu überführen, lassen sich die Emotionen in der Belegschaft des gekauften Unternehmens viel einfacher in den Griff bekommen.

Kommunikationsprogramm aufsetzen

Das Kommunikationsprogramm setzt auf dem „Why“, der „Deal-Story“ bzw. der „Vision“ der Transaktion auf. Hier wird die **Transaktion rational strategisch begründet**. Die **Vision** soll dabei **Orientierung** und **Motivation** für den gesamten Integrationsprozess schaffen.

Die Unternehmenskommunikation soll dabei frühzeitig **Sinn, Vorteile und Ziele** der Transaktion gegenüber den Mitarbeitern und Kunden kommunizieren.

Wenn der **Abbau von Arbeitsplätzen** im Rahmen der Transaktion geplant ist, sollte dies zügig, klar und schnell den Betroffenen und den Nicht-Betroffenen kommuniziert werden. Das Gleiche gilt für weitere Veränderungen der Arbeitsbedingungen, wie z.B. der Wechsel des Arbeitsortes. Darüber hinaus sollte kommuniziert werden, welcher Beitrag von einzelnen Mitarbeitern erwartet wird.

Bei der Information der **Kunden** sollten deren Sorgen hinsichtlich einer Verschlechterung der Qualität und/oder der Preise ausgeräumt werden.

Auch die **Lieferanten** sollten bei der Kommunikation berücksichtigt werden. In der Regel gehört die Verbesserung der Einkaufspreise durch die erhöhte Verhandlungsmacht zu den schnell realisierbaren Synergieeffekten („Low Hanging Fruits“).



Lern- und Lehraufwand nicht unterschätzen

Wenn es gelungen ist, die Emotionen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und die Barrieren des „**Nicht-Wollens**“ zu überwinden, müssen die Integrationsbarrieren des „**Nicht-Könnens**“ bezwungen werden. Langfristige Studien haben ergeben, dass mangelnde Fähigkeiten und unzureichendes Know-how die größeren Hindernisse für eine gelungene Integration sind. Wenn man bedenkt, dass **HR-Experten** den **Onboardingprozess** einer Fach- oder Führungskraft mit mehreren Monaten ansetzen, so wird klar, welcher Aufwand betrieben werden muss, wenn gleich eine gesamte Belegschaft eingearbeitet werden muss.

Hinzu kommt, dass hier sowohl die **Lernenden** aus dem erworbenen Unternehmen als auch die **Lehrenden** aus dem Erwerberunternehmen stark beansprucht werden. Bereits die Anzahl der notwendigen Seminare, Workshops und Hospitationen führt insbesondere die ambitionierten Leistungsträger beider Unternehmen an ihre Grenzen – und nebenher müssen die beiden Belegschaften das Tagesgeschäft ohne Beeinträchtigungen bewältigen können. Zusätzlich zu den grundlegenden Abläufen, wie z.B. Urlaubsanträge, müssen alle **Kern- und Unterstützungsprozesse** sowie die jeweiligen Schnittstellen verstanden werden.

Von großer Bedeutung sind zudem Kenntnisse in der **Softwareanwendung** (z.B. ERP-System).

Um **Umsatzsynergien** heben zu können, müssen umfangreiche Produkt- und Vertriebs-schulungen stattfinden. Nur auf diesem Weg kann es zum erwünschten **Cross-Selling** kommen.

Für die Post Merger Integration hat der Wissenstransfer eine große Bedeutung, weil er eine **Kommunikationsbrücke** bildet. Nicht zu unterschätzen ist auch der symbolische Wert, wenn den Mitarbeitern des erworbenen Unternehmens durch den **Know-how-Transfer** aufgezeigt wird, dass sie vom Zusammenschluss profitieren können.



Wenn in gemeinsamen Workshops - im Sinne von echtem **Best Practice** - herausgearbeitet wird, dass bestimmte Prozesse des erworbenen Unternehmens deutlich bessere Ergebnisse erzielen als die des Erwerberunternehmens und diese dann im gesamten Unternehmen eingeführt werden, kann man von einem sehr hohem Integrationslevel sprechen. Bei all diesen Aufgaben kann der gezielte Einsatz von modernen **digitalen Tools** die Effizienz deutlich verbessern.

7. Unternehmenskulturen

Die Unternehmenskultur umfasst das von einer Gruppe oder Organisation **anerkannte Verhalten**, das interne Verständnis von Richtig und Falsch. Was wird honoriert, toleriert oder getadelt? Nach welchen Werten und Normen werden Entscheidungen getroffen?

Die Unternehmenskultur ergibt sich aus dem Zusammenspiel von **Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen**, welche die Mitarbeiter teilen und damit das Zusammenleben im Unternehmen sowie das Auftreten nach außen hin prägen. Die Unternehmenskultur beeinflusst den Umgang, das Auftreten und Benehmen der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander sowie gegenüber den Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und neuen Mitarbeitern.

*„Kultur isst Strategie zum Frühstück!“
Peter Drucker*

*„Kultur ist nicht nur ein Aspekt des Spiels.
Kultur ist das Spiel.“ Lou Gerstner*

*„The Work Begins After the Deal Is Closed.“
Neil Monnery*

Die Menschen in einem Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Ausbildungen, Einstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten höchst unterschiedlich. Die Unternehmenskultur schafft eine **gemeinsame Basis**, die all diese Unterschiede unter einem Dach vereinigt und stellt so die Effizienz und Leistungsfähigkeit einer Organisation erst her.

Für die M&A-Verantwortlichen gibt es drei Möglichkeiten der **Kulturentwicklung**:

1. **Zwei separate Kulturen existieren weiter**
2. **Kultur des Käufers wird dem erworbenen Unternehmen aufgezwungen.**
3. **Eine integrierte Kultur schaffen.**

Den Mitarbeitern fällt es zwar schwer, ihre Unternehmenskultur zu beschreiben, sie sind aber jederzeit dazu in der Lage, sie klar von einer anderen Unternehmenskultur **abzugrenzen**, insbesondere wenn diese versucht, in „ihr“ Unternehmen einzudringen.



Sogar bei sehr ähnlichen Unternehmenskulturen wird dann mehr das Trennende als das Gemeinsame gesehen und betont (**Kontrastverstärkung**).

Deshalb verwundert es nicht, wenn unüberwindbare Differenzen hinsichtlich der Unternehmenskultur der wahrscheinlich am häufigsten genannte Grund für **gescheiterte Unternehmensakquisitionen** sind.

Konflikte zuerst lösen

Gibt es nach der Transaktion **schwelende strukturelle Konflikte** so müssen diese vor dem Start der Integration der Unternehmenskulturen gelöst werden. Sehr häufig kommt es nach Übernahmen zu Verteilungs- und Zuständigkeitskonflikten. Bei den Verteilungskonflikten geht es z.B. um die Verteilung von Produktionsaufträgen zwischen den Werken oder auch um zentrale oder dezentrale Verwaltung. Wenn es um Auseinandersetzungen in Bezug auf Entscheidungsbefugnisse oder Verantwortlichkeiten geht, spricht man von Zuständigkeitskonflikten, wie z.B. über Marketingbudgets.

Herausfordernde gemeinsame Ziele

Sind die strukturellen Konflikte gelöst, muss verhindert werden, dass es zum **„Clash of Cultures“** („WIR gegen DIE“) kommt. Das geht am besten durch eine herausfordernde gemeinsame Aufgabe, die nur durch eine enge Kooperation miteinander zu erreichen ist. Das gelingt am sichersten, wenn es dafür einen **gemeinsamen „externen“ Gegner**, wie z.B. ein besonders starker Wettbewerber, gibt und nach dem erfolgreichen Abschluss ein **gemeinsamer Nutzen**, wie z.B. eine Prämie), angekündigt wird.

Unser Ansatz

Der Schlüssel für erfolgreiche M&A-Transaktionen auf Käuferseite liegt in der **Post Merger Integration (PMI)**. In Abhängigkeit vom gewünschten Grad der Integration, stellt ein strukturiertes **Integrationskonzept** die Ausschöpfung der identifizierten Werttreiber, die Reduzierung der Komplexität sowie das Einhalten der geplanten Zeit und Synergieeffekte sicher.

Im Rahmen der Post Merger Integration sind eine angemessene und detaillierte **Planung** und Umsetzung der Verschmelzung unabdinglich, um entstehende **Synergien** nutzen zu können, erfolgreich einen Mehrwert für die Unternehmen zu schaffen und übergreifende Störungen in der Unternehmensfortführung zu vermeiden.

Ziel unserer Unterstützung im Zuge einer erfolgreichen PMI ist eine effektive und strukturierte Umsetzung des angestrebten neuen Geschäftsmodells, die **Konzentration** auf zentrale Hebel der Integration sowie eine zielgerichtete **Kommunikation** bei gleichzeitiger **Sicherstellung des laufenden Geschäftsalltags**.



Unser Team unterstützt Sie bei der systematischen Konzeption der neuen Organisation und der daraus resultierenden Realisierung von **Kosteneinsparungen** sowie der Nutzung von entstehenden **Umsatzsynergien** durch die Fusion. Unser bewährtes und strukturiertes Vorgehensmodell begleitet Sie durch alle Phasen der PMI und sichert die nachhaltige Erreichung Ihrer finanziellen und organisatorischen Ziele.

Unsere Leistungen

Wir haben sowohl **bewährte Methoden** als auch **modernste Tools** für die erfolgreiche Umsetzung von Integrationen entwickelt, die wir auf Ihr Integrationszenario anwenden können, um Sie dabei erfolgreich zu begleiten. Auch im Zusammenhang mit **Transformationsprozessen** sind wir unterstützend für Sie da und begleiten Sie ganzheitlich mit unserem interdisziplinären Beratungsansatz. Dabei orientieren wir uns an den erarbeiteten oben beschriebenen Erfolgsfaktoren.

Integrationskompetenz aufbauen

Durch Erfahrung und Weiterbildung aufgebaute **Kompetenz führt zu deutlich besseren Ergebnissen** bei der Integration von Akquisitionen. Wir unterstützen Sie beim Aufbau der wichtigsten Integrationskompetenzen und bringen unsere geballte PMI-Erfahrung ein.

Dabei können wir **moderne Tools** implementieren, die Ihnen optional dauerhaft zur Verfügung stehen, wie z.B. Web Based Trainings, Erklärfilme oder Learning Nuggets.



WBT



Erklärfilm

Learning
Nugget

Pre-Merger-Integration

Wir unterstützen Sie **bereits in der Transaktionsphase** bei der Vorbereitung der später folgenden Integration – so kann die klassische Due Diligence durch eine **Cultural Due Diligence** ergänzt werden.

Die **Cultural Due Diligence** kann schnell durch Online-Fragebögen durchgeführt werden. Zur Sicherstellung der Vertraulichkeit kann die Befragung anonymisiert werden.



Dialog-Cockpit



Webquest

Mehrstufige
Befragung

Integrationsstrategie entwickeln

Die Entwicklung einer **M&A-Strategie**, die sich aus der übergreifenden **Unternehmensstrategie** herleitet, führt zu einer **Integrationsstrategie**, die die richtigen Weichen zur Erreichung der Ziele stellt. Wir unterstützen Sie dabei mit den modernen sowie bewährten Methoden.

Integrationsplanung

Die Erstellung eines **Integrationsplans** ist komplex und umfangreich, da alle **Unternehmensprozesse** und **Funktionsbereiche** abgedeckt werden müssen. Es müssen die richtigen Prioritäten gesetzt und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit erreicht werden, damit das „Fenster der Verwundbarkeit“ so schnell wie möglich wieder geschlossen wird.

Integrationsmanagement

Hier geht es in erster Linie darum, die Erreichung der geplanten **Synergieeffekte** sicherzustellen. Weiterhin muss mit **Risiken** und **Unvorhergesehenem** richtig umgegangen werden – die benötigten **Managementkapazitäten** sind vielfältig und umfangreich. Dabei unterstützen und ergänzen wir die vorhandenen Kapazitäten, weiterhin sorgen wir mit der Implementierung von **modernen Tools** für zusätzliche Entlastung.



Der Faktor Mensch

Aus der Beobachtung vieler Übernahmen konnte ein typischer Verlauf der **Emotionen** der an der Fusion Beteiligten festgestellt werden. Mit geeigneter **Führung**, **Kommunikation** und durch effiziente **Schulungsmaßnahmen** kann darauf Einfluss genommen werden.



Unternehmenskulturen

Die **Zusammenführung der beiden Unternehmenskulturen** ist die langwierigste Aufgabe innerhalb der PMI. Hier gilt es den Clash of Cultures durch **gemeinsam zu lösende Herausforderungen** zu verhindern



Die **Übernahme und Bindung von neuen Mitarbeitern** steht bei vielen M&A-Transaktionen sehr weit oben auf der Zielliste. Im Rahmen eines PMI-Projekts müssen Sie das **Onboarding** einer kompletten Belegschaft organisieren, die nicht von sich aus den Weg zu Ihnen gewählt hat. Wir unterstützen Sie dabei, dass sich Ihre neuen Mitarbeiter von Anfang an wohl fühlen und entlasten mit der Implementierung digitaler Tools gleichzeitig Ihre Organisation.



Fazit

- Sowohl **Integrations-** als auch **Transformationsprojekte** weisen meist eine hohe Komplexität auf. Um Synergieeffekte gleich nach der Transaktion nutzen zu können, ist eine frühzeitige Analyse von Integrationspotenzialen und -maßnahmen sinnvoll. Deswegen arbeiten wir bereits während der Transaktion eng mit Ihnen zusammen und lassen Sie auch nicht während der **Post Merger Integration** allein.
- Mit unserer **Erfahrung** und unserem **interdisziplinären Ansatz** sowie durch den Einsatz **moderner Tools** halten Sie die zahlreichen Risiken einer PMI stets im Griff und bewältigen die vielfältigen Aufgaben.
- Durch den Einsatz der digitalen Tools können für die Integration nicht nur die Beratertage, sondern auch die **Einsatzzeiten Ihrer eigenen Fach- und Führungskräfte reduziert werden.**
- Mit der Vorbereitung einer digitalen **Willkommensplattform** für die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens kann frühe Fluktuation reduziert werden.
- Sie profitieren dabei nicht nur von unserer Erfahrung bei der beratenden Begleitung von Integrationsprojekten, sondern auch von den Erfahrungen unserer Consultants bei der Durchführung von **PMIs aus der Managementperspektive.**
- Mit hoher **Gelingsicherheit** erreichen Sie so Ihre mit der M&A-Transaktion verbundenen Synergieziele.

Unser Expertenteam



Dr.-Ing.
Uwe Lubjuhn



Rainer Zuber

Autor und Themenspezialist



Dipl.-Betriebswirt (FH)
Peter Ludewig
Senior Consultant
Tel. 0172 / 419 34 64
pludewig@conlab.de
www.conlab.de/personal-
page-peter-ludewig

Unser Profil

Mehr als **20 Jahre Erfahrung** in der Lösung verschiedenster unternehmerischer Aufgabenstellungen – nicht durch theoretische Lösungsmodelle, sondern durch die Expertise erfahrener Manager. Wir bündeln unsere Kompetenzen themenspezifisch, um effektive Lösungen kundenindividuell zu erarbeiten. Für unser Beratungsangebot steht Ihnen das Team zur Seite:

- **Know-how von Praktikern für Praktiker.** Alle unsere Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit langjähriger operativer Management- und Beratungserfahrung.

Peter Ludewig (zertifizierter M&A Professional, Frankfurt School) bringt über 30 Jahre Führungs- und Managementenerfahrung aus Handel und Industrie in verschiedenen Branchen mit. In seiner beruflichen Laufbahn hat er als Geschäftsführer an zahlreichen M&A-Transaktionen sowie Integrationsprozessen aktiv mitgewirkt. Als Consultant hat er über 30 Akquisitionen sowohl in der Transaktions- als auch in der Integrationsphase begleitet.

Impressum

conlab Management Consultants GmbH
conlab Unternehmensverbund
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 - 88 242 321
info@conlab.de · www.conlab.de

Bildrechte Adobe Stock