



Post Merger Integration: Raus aus der Lähmungsphase, rauf auf die Siegerstraße!

von Dr. Werner Lohrberg



Dr. Werner Lohrberg
Executive Partner
BRAICONN Deutschland

Mit Fusionen oder Übernahmen werden immer große Erwartungen und Ziele verbunden: die Verbesserung der Marktposition, synergetisches Wachstum, Verbreiterung oder Vertiefung der Vertriebskanäle, die Verbesserung der Kosteneffizienz oder der Zutritt zu neuen Märkten. Doch wie sieht die Realität aus?

Untersuchungen und Post-Merger-Erfahrungen zeigen, dass diese Ziele in der Mehrzahl der Fälle nicht im geplanten Umfang erreicht werden oder sogar ganz ausbleiben. Als Faustformel gilt: 50 Prozent aller Unternehmensakquisitionen erweisen sich später als nicht erfolgreich! Prominente Beispiele für gescheiterte Integrationen im Automobilbereich sind: Daimler-Benz und Chrysler sowie BMW und Rover. Die Gründe für diese negative Bilanz sind zwar vielschichtig und Fall zu Fall differenziert zu beurteilen, aber ein Hauptgrund lässt sich sehr häufig vorfinden: Die Unternehmen konzentrieren sich zu sehr auf die Transaktionsphase und schenken der Integrationsphase nicht die ihr gebührende Beachtung.

Jede Fusion oder Übernahme beeinflusst massiv das operative Geschäft:

- die Mitarbeiter sind mit Sorgen über ihre persönliche Zukunft beschäftigt,
- Führungskräfte auf allen Ebenen sind mit sich selbst beschäftigt und nicht für ihre Mitarbeiter da, die jetzt besonders viel Orientierungshilfe brauchen,
- Kunden werden „abgewickelt“ und damit vernachlässigt,
- Projekte werden zurück- oder eingestellt,
- die Kommunikationskultur des übernommenen Unternehmens wird ignoriert und durch eine „Fremdkultur“ ersetzt oder man überlässt die Informationshoheit informellen Kanälen,
- Wettbewerber nutzen die Zeit zur Verbesserung der Marktposition.

Die Hauptanforderung an das Management besteht darin, die fusionsbedingte Lähmungsphase schnell zu überwinden und den Spagat zwischen

der schnellen Wiederherstellung der operativen Handlungsfähigkeit und dem Erreichen der geplanten Synergie-Ziele zu schaffen. Als wichtige Erfolgsfaktoren für diese anspruchsvolle Aufgabe lassen sich nennen.

» Frühzeitige Planung der Integration

Die Planung der Integration sollte möglichst früh und umfassend – idealerweise bereits in der Due-Diligence-Phase – einsetzen, um die Integration gut vorbereitet nach der Akquisitionsphase starten zu können. Die Anzahl der vorzubereitenden Themen ist vielfältig und umfasst u.a.:

- Bestimmung der Synergie-Felder und Synergie-Ziele
- Festlegung der Prioritäten und der Phasen der Integration
- Nominierung des verantwortlichen Integrationsleiters, Zusammenstellung des Integrations-teams und Bestimmung des Aufgabenspektrums
- Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern (z.B. Überlegungen zum Interessenausgleich und zum Sozialplan)
- Planung einer Stabilisierungsphase (mit Evaluation und Qualifizierung) nach erfolgter Integration, damit die Veränderungsprozesse sich „einspielen und festsetzen“.
- Entscheidung, ob Integration durch externe Berater begleitet werden soll und ggf. die Auswahl des Beraters
- Risiko-Analyse und Risiko-Management

» Kommunikation mit allen Beteiligten

Eine Fusion oder Übernahme führt immer zur Verunsicherung bei den Mitarbeitern und die wiederum bildet den Nährboden für Gerüchte und Spekulationen. Die Folge ist, dass viel Zeit für diese Themen und nicht für die Sachaufgaben aufgewendet wird. Eine umfassende, offene und nachhaltige Kommunikation kann Orientierung geben und auf die Ängste, Wünsche sowie Sachargumente der Mitarbeiter eingehen. Damit trägt man mit dazu

Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?

BRAICONN Deutschland
COMPETENCE NETWORK

Stadttor 1, D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470
Fax +49 (0)211 3003-200
Mail info@braiconn.de

www.braiconn.de



Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertenetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogenen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

Unsere Excellence in Branchen

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

Competence Network

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

bei, dass man die besten Mitarbeiter nicht verliert bzw. demotiviert. Nicht selten wird „Meinungsmachern“ und Identifikationsfiguren im mittleren und unteren Management zu wenig Beachtung geschenkt. Hauszeitschriften oder andere innerbetriebliche Informationsmedien werden zu einseitigen Berichterstatern des neuen Eigners und verspielen damit ihre Glaubwürdigkeit, so dass sie künftig nicht mehr als verlässliches Medium genutzt werden können. Es geht also nicht nur um die Transparenz und Offenheit der Kommunikation als solche, sondern auch um das „Wie“, also die Art und Weise der Kommunikation.

Das Top-Management ist hier mit großem Zeiteinsatz und Empathie gefordert. Denn Vertrauen bildet sich nicht virtuell und auch nicht über gefällig formulierte Artikel und Interviews. Vielmehr sind Nähe, die über die persönliche Ausstrahlung transportierte Sympathie und Authentizität die wesentlichen glaubwürdigkeitsbildenden Faktoren, die dazu führen, dass die Chancen des Zusammenschlusses rational erkannt und vor allem auch emotional ankommen. Jede Minute, die erfolgreich in diese Vertrauensbildung investiert wird, beschleunigt den späteren operativen Umsetzungsprozess um ein Vielfaches.

» Konzentration auf das Wesentliche

Aufgrund der Vielzahl der anstehenden Problemstellungen ist es unerlässlich, Prioritäten zu setzen. Schon der verantwortungsvolle Umgang mit den begrenzten Kapazitäten lässt ein Handeln entsprechend der Maxime „weniger ist mehr“ angezeigt sein. Von allen Seiten werden an die Unternehmensspitze wichtige und dringliche Aufgaben – wie Überarbeitung der Markenpolitik, Koordination des Marketings, Vereinheitlichung des Rechnungswesens und der Personalpolitik – herangetragen. Damit der Integrationsprozess schnell und effizient umgesetzt wird, sollte sich das Unternehmen in der ersten Phase insbesondere auf die nachfolgenden existentiellen Themen konzentrieren:

- die Basisprozesse der Leistungserstellung für den Kunden,
- die Zahlungsströme,

- die Aufbauorganisation (Inklusive Stellenbesetzungen) sowie
- die korrespondierenden IT-Systeme.

Alle anderen Themenstellungen können dann in einer zweiten Stufe von den „neuen“ Funktionsträgern im integrierten Unternehmen behandelt oder besser gesagt gestaltet werden.

» Quick Wins und neue Vision

Während die drei ersten Anforderungen das Ziel hatten, den Integrationsprozess möglichst schnell und ohne zu große innere Widerstände zu gestalten, sollen „Quick Wins“ und die Erarbeitung einer neuen Vision zu einem neuen „Wir-Gefühl“ und damit zu einer Verbesserung der Motivation beitragen. Schnelle erste gemeinsame Erfolge sind für alle Beteiligten ein wichtiges und motivierendes Signal, dass die Integration auf dem richtigen Weg ist. Die „Quick Wins“ dürfen allerdings nicht zu Lasten der mittel- und langfristigen Gewinne erzielt werden.

Um alle Synergien einer Fusion oder Übernahme voll auszuschöpfen, sollte eine neue Vision entwickelt werden; denn die bloße Fortschreibung des Gehabten reicht nicht aus. Warum ist das so wichtig? Wenn die Vision für alle Beteiligten neu ist und auf möglichst breiter Basis entwickelt wurde, gibt es niemanden, der etwas gegen das Empfinden von „Siegern“ und „Besiegten“ unternehmen muss. Alle haben ein gemeinsam erarbeitetes Ziel und damit eine Zukunftsorientierung, die das Unternehmen zusammenhält und im Markt nach vorn bringt.