

Veränderungs- und Integrationsmanagement bei Mergers und Acquisitions

Fusionen und Übernahmen sind weltweit wieder auf dem Vormarsch und die Misserfolgsrate bleibt hoch. Unternehmen stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung exzellente Produkte und Qualität zu liefern und ohnehin jede Form von Wandel in die gesamte Organisation einzubetten. Laut einer weltweiten Roland-Berger-Studie von mehr als 130 erfahrenen PMI-Managern aus 15 Industriezweigen, sind der Mangel an Synergiemanagement und damit unvollständige Integration sowie unüberwindbare Unternehmenskulturen die Hauptgründe für gescheiterte PMIs.

Basierend auf Erfahrungswerten, haben die drei Roland Berger Strategieberater Michel Vlasselaer, Francois Castelein und Nicolas Vassaux 2015 neun Schlüsselfaktoren für Erfolg identifiziert, um erfolgreiche Integration vor und nach dem Deal zu gewährleisten.

2014 stieg das globale M&A-Deal-Volumen weltweit auf 3,230 Milliarden US\$, um etwa 48% im Vergleich zum Vorjahr. Der Anteil der grenzübergreifenden Fusionen und Übernahmen betrug 1,400 Milliarden US\$. Zudem stieg die Größe/der Wert der Deals signifikant, was die M&A-Integration umso komplexer macht. Unternehmen beteiligten sich mit ausländischen Firmen an großen Übernahmen. Europa und die USA haben sich als attraktive Absatzmärkte für chinesische Unternehmen erwiesen, da sie Zugang zu neuen Marktsegmenten, fortschrittlicheren Technologien und etablierten Marken bieten. Dennoch ist die Enttäuschung hoch: Viele Firmen schaffen es nicht, die Synergien in dem geplanten Umfang zu erreichen, die sie von einer Fusion erwartet hatten.

Der Mangel an Synergiemanagement, unvollständige Integration und Kulturunterschiede sind die häufigsten Gründe für das Scheitern. Daraus ergeben sich 3 Konsequenzen:

Der Mangel an Synergiemanagement beruht oft auf einer fehlerhaften Einschätzungen von Synergiepotential, ungenaue Vorstellungen, fehlender Strategie und fehlendem Geschäftsmodell, unklare Prioritäten zur Integration vom ersten Tag an, sowie keinem Commitment in der Organisation oder schief laufenden cross-funktionalen Projekten wie z.B. Sozialplan oder IT-System-Integration.

Die Konsequenz Nummer 1 sind somit verfehlte PMI-Ziele.

Die unvollständige Integration von Kulturunterschieden und oft ein nicht vorhandener Retentionsplan zur Bindung von Schlüsselpersonen führt in die *zweite Konsequenz Nummer 2: Verlust von Schlüsselpersonen.*

Zurückgestellte und zögerliche Kommunikation über die neue Unternehmensstruktur und damit Desorientierung, Lähmung und mangelnde Konzentration auf Geschäftskontinuität führt zur *Konsequenz Nummer 3: Schlechte Performance im Tagesgeschäft.*

Basierend auf Erfahrungswerten, hat Roland Berger Strategy Consultants neun Schlüsselfaktoren für Erfolg identifiziert, um erfolgreiche Integration vor und nach dem Deal zu gewährleisten und den 3 Konsequenzen effektiv entgegenzuwirken:

Die Konsequenz Nummer 1: Verfehlte Ziele

1. Vision, Strategie, Geschäftsmodell definieren: Die Erarbeitung einer Zukunftsvision, der Strategie und des Geschäftsmodelles muss erfolgen, bevor ein potentieller Deal abgeschlossen wird. Fusionspartner müssen die Hintergründe der Fusion/des Merge schnell kommunizieren und an interne und externe Stakeholder vermitteln.
2. Synergien definieren: Welche Arten von Synergien sollen vorrangig behandelt werden – Einnahmesynergien, Kostensynergien oder Technologietransfers? Das optimale Level der Integration zwischen Fusionspartnern (Geschäftsmodell) muss genau festgesetzt werden, um das Potential voll auszuschöpfen. Jede Synergie benötigt ein anderes Level der Integration.
3. PMI-Prozessklarheit von ersten Tag ab: Definition eines Integrations-Projektes und eines top-down Masterplans, der Prioritäten und Planung von Arbeiten nach der Übernahme regelt. Engagierte Projektmanager (z.B. paarweise aus beiden Firmen), Umsetzungsteams unter der direkten Aufsicht des CEO sowie die Identifikation von Risiken gehören dazu.

Konsequenz Nummer 2: Verlust von Schlüsselpersonen

4. Kultur entwickeln: Dem Erfolg eines Unternehmens liegen Menschen und Kultur zugrunde. Es gilt also die Art der Unternehmenskultur zu identifizieren, die von den Fusionspartnern akzeptiert wird.
5. Mitarbeiterbindung gewährleisten: Die Gründung einer international erfolgreichen Organisation beinhaltet zwei grundlegende Anforderungen: erstens, in der Lage zu sein, Schlüsselpersonen halten zu können (z.B. jene, die technologisches Know-How haben und alle Facetten der Organisation kennen), besonders Leiter, die international arbeiten können.

Konsequenz Nummer 3: Schlechte Performance im Tagesgeschäft

6. Laufendes Geschäft sichern: Während einer Fusion steht das Management eines Unternehmens oft unter Zeitdruck, um die geschäftliche Dynamik aufrecht zu erhalten, eine klare Strategie und Vision zu definieren, strategische Integrationsprioritäten zu setzen, Synergien zu identifizieren, kulturelle Unterschiede zu bewerten und einen Integrations-Masterplan zu erarbeiten. Proaktive Kommunikation, Dialog und gleichzeitige Steuerung der Businessziele helfen Mitarbeitern während des PMI-Prozesses auf die Kunden und das Geschäft fokussiert bleiben.
7. PMO (Masterplan) etablieren: „Das Richtige muss im richtigen Moment getan werden“. Unrealistische Deadlines oder das Fehlen adäquater Ressourcen kann schnell den gesamten Prozess zum Erliegen bringen. Was an erster Stelle steht ist also ein starkes PMO (Project Management

Office) – Team, das früh im Prozess mit sorgfältig ausgewählten Führungspersonen im Einsatz ist.

8. Proaktiv kommunizieren und Dialog führen: Kommunikation und Dialog kosten Zeit und sind daher oft nicht im Fokus. Es gilt also Flurfunk, Lähmung und Ablenkung entgegenzuwirken, Fragen aufzunehmen und alle Kommunikationskanäle zu bedienen. Leider finden sich in den wenigsten PMI Prozessen Kommunikations- und Marketing-Roadmaps.
9. Prozesse und Organisation entwickeln: Die Fusion auszuarbeiten und zu organisieren, bedeutet auch, das mittlere Management mit einzubeziehen. Die Integration der Fusionspartner geht Hand in Hand mit Transformation und Optimierung. Das Ziel sollte nicht die Ausrichtung von Prozessen sein, sondern deren Optimierung: die besten Vorgehensweisen identifizieren und schnelle Verbesserungsvorschläge pragmatisch umsetzen.

Zu guter Letzt sollte es keine Überraschung sein, dass M&A die Art des Managements einer Organisation ändern kann und so zu Unsicherheit unter den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Teilhabern führen kann. Das ist ein emotionaler Aspekt und verursacht üblicherweise Widerstand gegen den Wandel. Um das abzumildern, kann ein transparentes Culture Gap Assessment den Veränderungsprozess unterstützen.

Quelle:

Think Act: PMI, Roland Berger Strategy Consultants SA/NV

Vorstlaan 100 boulevard du Souverain 100

B-1170 Brussels / Belgien

messbacher
Coaching und Organisationsberatung
Schanzenstrasse 79 · 34130 Kassel
+49 (0) 561 – 400 98 07
+49 (0) 160 – 855 56 15
info@messbacher.de
www.messbacher.de