

sind diese Gespräche erforderlich. In der Praxis sind Information und Kommunikation nur zwei von vielen Zusatzherausforderungen des Managements und werden, zugunsten aktiverer Aufgaben, oftmals zurückgestellt. Die herrschende Unsicherheit wird dadurch direkt und indirekt weiter gesteigert. Es gilt: Je mehr und häufiger informiert wird, desto besser.

#### **V. Fazit — Mehrwert durch externe Unterstützung**

Jede PMI birgt für die Meisten grosse externe und interne, formelle und informelle Herausforderungen zusätzlich zum Tagesgeschäft. Diese erfordern viel Aufmerksamkeit und Energie. Um unnötige Verzögerungen, Übersehen wichtiger Aspekte, Doppelspurigkeiten etc. durch Überlastung, mangelnde Koordination oder beschränkte PMI-Erfahrung zu vermeiden, bietet es sich an, externe Unterstützung mindestens punktuell beizuziehen. Diese schafft vielseitigen Mehrwert, bei der Strukturierung und Umsetzung eines zielgerichteten PMI-Prozesses, der Orchestrierung diverser Sub-Teams, den Analysen für die Entscheidungsfindung, der Aufarbeitung von Information, dem Tracking der Ergebnisse und der Entwicklung von Korrekturmaßnahmen. Dies erlaubt dem Management, sich auf das Wesentliche, z.B. das Beurteilen, Verabschieden und Umsetzen von PMI-Entscheidungen, zu fokussieren und Zeit für informelle Aspekte, wie zusätzliche Kunden- und Mitarbeitergespräche freizuhalten.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

#### **ValueFirst Management Consulting Ltd.**

ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in der Konzipierung und Umsetzung von Business-Strategie, Prozess- & Kostenoptimierung, Unternehmenskultur & HR-Management, IT-Optimierung und strategischen Führungsinstrumenten.

#### **Autoren**

- Carla Zolin-Meyer, Executive Partner

ValueFirst Management Consulting Ltd.  
Gewerbstrasse 16  
CH – 8800 Thalwil  
Tel. +41 (43) 388 58 58  
Fax. +41 (43) 388 58 59  
E-mail: carla.zolin-meyer@valuefirst.com  
www.valuefirst.com

# *ValuePoint*

## **Post Merger Integration**

—

**entscheidet über  
den Erfolg  
jeder Akquisition**

*ValueFirst*  
Management Consulting

# Ziele setzen, Vorgehen planen, Entscheide fällen und umsetzen

“In skating over thin ice, our safety is in our speed...”

Ralph Waldo Emerson (1803-1882)

Der Erfolg vieler Akquisitionen steht und fällt mit der Post Merger Integration (PMI) — keine neue Erkenntnis, aber immer wieder eine neue Erfahrung. Integrationsgeschwindigkeit und Quick Wins spielen eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Zukunft des neuen Unternehmens (NewCo). Folgende Erfolgsfaktoren sind zu berücksichtigen

- Festlegen von Vision und strategischen Ziele von NewCo
- Bestimmen der relevanten Kern- und Querschnittsthemen
- Definieren eines integrierten, strukturierten Vorgehens
- Ernennen eines ausgewogenen Integrations-Teams

Dies erleichtert die rasche Entscheidungsfindung und -umsetzung und reduziert die Unsicherheit beider Organisationen. Aspekte, die das Halten interner und externer Beteiligter, d.h. Mitarbeitender, Kunden, Lieferanten und Aktionären von NewCo, massgeblich beeinflussen. In der PMI gilt: Ein schneller, nachträglich korrigierter Fehlentscheid hat weit weniger negative Folgen, als fehlende oder nicht umgesetzte Entscheide!

Obige Erfolgsfaktoren unterstützen auch das Erreichen der vier übergeordneten PMI-Ziele

- Strategische Ziele von NewCo erreichen
- Neue Organisation aufbauen
- Zusammenschluss möglichst ‚benutzerfreundlich‘ gestalten
- Antizipierte Kosten- und Wachstumssynergien sicherstellen

Nicht Teil der PMI ist die Fragestellung ‚Wieso wurde die Akquisition getätigt?‘. Die Antwort darauf, z.B. erwartete Wettbewerbsvorteile, muss bereits für das Screening potentieller Zielkandidaten, also deutlich vor der Akquisition, feststehen.

## I. Initialphase — PMI-Rahmen schaffen

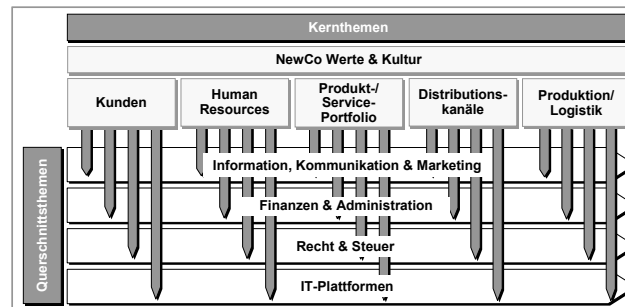
Als Basis für die künftige Ausrichtung sind im Vorfeld zur PMI, Vision und strategische Ziele von NewCo zu formulieren, und an alle Beteiligten zu kommunizieren. Wichtige Aufgaben dieser Initialphase sind ebenfalls das Festlegen der Organisation, Ernennen von Schlüsselpersonen und Besetzen von Schlüsselpositionen. Ein Zuwarten ist extern und intern mit hohen Opportunitätskosten verbunden. Mitbewerber nutzen ein marktseitiges Vakuum oder allfällige Unsicherheit, um Kunden resp. Mitarbeitende abzuwerben — Schlüsselpersonen verfolgen aktiv attraktive Alternativen.

In Bezug auf die künftige Organisationsstruktur sind folgende Fragen zu beantworten

- Welches ist die grundlegende Organisationsdimension — Kunden/Produkte/geographische Märkte?
- Inwieweit sollen/müssen bestehende Organisationen integriert werden?
- Welche Funktionen/Aktivitäten sind zu (de-)/zentralisieren?

## II. Vorgehen und Themen strukturieren und umsetzen

Sind obige Grundsatzfragen verabschiedet, werden relevante Kern- und Querschnittsthemen, Vorgehen und Projektstruktur festgelegt.



Aus den strategischen Zielen von NewCo leiten sich Ziele, Schwerpunkte und zeitliche Priorisierungen für jedes Kern- resp. Querschnittsthema ab. Bei den Zielen ist auf einen Mix aus strategischen, langfristigen Zielen und Quick Wins zu achten. Letztere beeinflussen Motivation und Leistungsbereitschaft der Involvierten, unterstützen das Momentum und erhöhen die

Geschwindigkeit des Gesamtprozesses. Zeitliche Priorisierungen können aufgrund rechtlicher Auflagen, z.B. Vorabverkauf einer Einheit, notwendig sein.

Klares Abgrenzen der Themen, Setzen von Schwerpunkten, Strukturieren des Vorgehens und enges Orchestrieren der Subteams ist erforderlich, um die PMI-Komplexität erfolgreich zu bewältigen. Sind die Themen den einzelnen PMI-Subteams zugeordnet, werden Ziele, Schwerpunkte und zeitliche Prioritäten im Vorgehensplan verankert. Die Zielerreichung wird mittels Meilensteinen und Messgrößen regelmässig überprüft. Dieser konsequente Ergebnisfokus erlaubt, die zur Entscheidung notwendigen Analysen, Abstimmungen etc. mit personell knappen Projekt-Ressourcen in kurzer Zeit sicherzustellen.

Die übergreifende Projektorganisation koordiniert die einzelnen Themen, Abhängigkeiten, Meilensteine und Ergebnisse, um die übergeordneten Ziele des Gesamtprozesses zeitgerecht, effektiv und effizient zu erreichen.

## III. Harte und weiche Faktoren optimieren

Der Erfolg jeder PMI wird von harten und weichen Faktoren beeinflusst. Häufig wird den harten Faktoren, z.B. Regeln der Kundenverantwortlichkeiten, Bereinigen des Produkt-Portfolios, Zusammenlegen von Produktionsstandorten, Klären von Markenrechtsfragen etc., weitaus grössere Priorität zugemessen als den weichen Faktoren. In der Praxis entscheiden aber weitaus häufiger weiche Faktoren über den Erfolg. Auch ihr kurzfristiger Einfluss, etwa um die unvermeidliche Unsicherheit der PMI zu reduzieren, ist nicht zu unterschätzen. Zu den weichen Faktoren zählen unterschiedliche Interpretationen von Unternehmenswerten und -kultur, getroffene/offene (Personal-) Entscheide, unbeantwortete Fragen, gewählte Informationswege etc. Sie sind zu identifizieren und zu adressieren — mit einer Aufgabe des Subteams ‚Werte und Kultur‘.

Ebenso wichtig ist die transparente Information und persönliche Kommunikation. Informationsmenge und -häufigkeit treffen nie die Bedürfnisse aller. Da aber der PMI häufig eine Phase erhöhter Vertraulichkeitspflicht vorausgeht, ist das Informationsbedürfnis tendenziell hoch. Ebenso steigt das Bedürfnis jedes einzelnen Mitarbeitenden zu erfahren, wie die Zukunft aussehen wird. Auch wenn ein Entscheid nicht spruchreif ist,