

Professionelle Post-Merger-Integration (PMI) – die mit dem Unternehmenskauf verbundenen Ziele sichern

Gernot Schmerlaib, März 2022

Ein M&A (Mergers and Acquisitions) - Prozess ist nicht mit der Unterfertigung des Kaufvertrages und Bezahlung des Kaufpreises beendet, sondern erst mit der Fusion oder Übernahme und tatsächlichen Integration des erworbenen Unternehmens. Ob dieser Prozess erfolgreich verläuft und damit die Ziele der Übernahme erreicht werden, hängt von einigen, wichtigen Faktoren ab, die nachfolgend erläutert werden.

Die Integrationsphase in einem M&A-Prozess

Wird der Gesamtprozess von Mergers and Acquisitions umfasst und genau betrachtet, lässt sich dieser in eine Vorbereitungsphase, den eigentlichen Prozess von Mergers and Acquisitions (Transaktionsphase) und eine Integrationsphase unterteilen.

In der Integrationsphase, auch Post-Merger-Integration (PMI) genannt, geht es um die organisatorische, personelle, technische und kulturelle Integration beider Unternehmen, des gekauften und des kaufenden. Für diese Phase ist es zielführend, das Management des erworbenen Unternehmens zumindest für eine Übergangsphase zu gewinnen, diese Integration zu begleiten und umzusetzen.

Für den Käufer ist diese Phase entscheidend, ob der Kauf erfolgreich wird oder nicht. Auch der Verkäufer hat nicht nur aufgrund der vertraglichen Vereinbarungen ein großes Interesse, dass die Integration erfolgreich beendet wird. Viele Übernahme-Projekte scheitern in dieser Phase und damit die gesamte Transaktion, was sehr oft zu enormen materiellen und immateriellen Schäden führen kann.

Die Vorgangsweise in der Integration

Im Rahmen des Transaktionsprozesses sollen die Ergebnisse der Due-Diligence-Phase, also die gesamte Prüfung des Zielunternehmens mit den daraus resultierenden Informationen und Schlussfolgerungen für den Beginn der Integrationsphase genützt werden. Die vorhandenen, meist auf Vergangenheit basierenden Daten, müssen mit den aktuellen Erkenntnissen und Beurteilungen in den Integrationsprozess einfließen. Insgesamt sollten der gesamte Arbeitsaufwand und der damit verbundene zeitliche Rahmen für eine erfolgreiche Integration nicht unterschätzt werden.

Durch die rechtzeitige Implementierung eines PMI-Projektes (Post-Merger-Integration), das sämtliche Bereiche und hierarchische Ebenen einbindet, wird die Umsetzung der vorher definierten Integrationsziele gewährleistet. Die folgende Abbildung 1 gibt einen Überblick über wichtige inhaltliche Themen, die in einem PMI-Projekt zu berücksichtigen sind.

 STRATEGIE	 OPERATIVE PROZESSE & FUNKTIONEN	 SOZIOKULTURELLE BEGEBENHEITEN	 EXTERN		
Strategische Integration	Organisatorische Integration	Operative Integration	Personelle Integration	Kulturelle Integration	Externe Integration
Formulierung einer gemeinsamen Strategie	Integration von Organisationsstrukturen	Zusammenführung von Produkten, Technologien, F&E und Standorten	Integration von Gehalts- und Bonussystem	Erhaltung vs Zusammenführung vs Neuausrichtung beider Kulturen	Einbindung und Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, Analysten, Banken etc.
Integration einzelner Geschäftsfelder	Integration von Prozessen und Berichtswesen	Integration entlang der Wertschöpfungskette	Festlegung der Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen	Definition von Vision, Mission und Leitlinien	
Erarbeitung der zukünftigen Kunden-, Lieferanten- und Wettbewerbsorientierung	Integration der (IT-)Systeme			Aufbau einer gemeinsamen Corporate Identity und eines Corporate Designs	

Abbildung 1: Die einzelnen Ebenen der Integration (Quelle: <http://blog.enomyc.com/de/post-merger-integration-ebenen-einer-erfolgreichen-integrationsstrategie-2?hsLang=de>)

Das Herzstück ist die Strategische Integration. Dabei geht es um die Analyse der Werttreiber und um die Hebung identifizierter Synergiepotenziale in der zukünftigen strategischen Ausrichtung. Besondere Beachtung verdient auch die kulturelle Integration. Es gibt genügend Beispiele, wo diese kulturelle Integration nicht gelingt und noch nach Jahren die „alte“ Kultur und Identität im übernommenen Unternehmen fest verankert sind. Die übrigen Bereiche der Integration lassen sich in der Regel sehr gut managen und stellen den Übergang zu einem einheitlichen Tagesgeschäft dar. (1)

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz „Unternehmensnachfolge“ bei der Vorbereitung und Umsetzung von M&A-Projekten. Der Begleitung der Post-Merger-Integration bei Kaufmandaten kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

Gernot Schmerlaib

CONSENZUM Managementberatung

schmerlaib@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/strategy-analytics/articles/post-merger-integration-prozess.html>