

## Ein Beitrag von Dr. Ralf Held / Gesellschaft für Post Merger Integration e.V.

### Vom Masterplan zur erfolgreichen Integration

Die Gesellschaft für Post Merger Integration e.V. wurde 2013 als eine unabhängige Einrichtung gegründet und befasst sich mit dem Gebiet Post Merger Integration und angrenzender Themengebiete. Ziel ist es, das Wissen um Post Merger Integration und dessen Anwendung in der Praxis zu fördern und zu verbessern.

Gesprächspartner Dr. Ralf Held hat eine Vielzahl von Akquisitionen als Integrationsmanager begleitet, unter anderem bei dem Energiekonzern E.ON SE und der Mediengruppe Pressedruck in Augsburg. Seine Erfahrungen gibt der Jurist als Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Post Merger Integration e.V. und als Associate Professor an der European New University Kerkrade weiter.

#### *Was ist der Wert eines Masterplans für die Integrationsarbeit?*

Integrationsarbeit ist eine komplexe Angelegenheit und berührt in aller Regel eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmensbereiche. Ein ganzheitlicher Masterplan hilft dabei, die bestehende Komplexität der Aufgabe zunächst zu erfassen und dann auf eine bedarfsgerechte Planung sinnvoll zu reduzieren. Der große Vorteil: Alle Beteiligten können mit diesem Schritt schnell auf den gleichen Informations- und Arbeitsstand gebracht werden.

Der Aufwand, der für die Ausarbeitung eines Masterplans erbracht werden muss, rechnet sich sehr schnell. So können die einmal definierten Integrationsziele von den Verantwortlichen nicht nur zügig, sondern auch in eigener Regie umgesetzt werden. Auf diese Weise kann jeder zu integrierende Unternehmensteil schnell und ohne große Reibungsverluste mit den Geschäftsabläufen synchronisiert und in eine bestehende Organisation eingebunden werden.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei, dass ein Masterplan auf den Erfahrungen und dem Know-how der verantwortlichen Anwender aufbaut und die Möglichkeit besteht, sich im Verlauf des Prozesses weiter zu entwickeln. Ein Masterplan ist als lebendes Dokument zu verstehen und soll eine Entwicklung in diesem Sinne fördern. Andernfalls besteht das Risiko, dass er nicht als selbsterklärender Rahmen fungiert, sondern als einengendes Korsett abgelehnt wird.

#### *Zu welchem Zeitpunkt sollte ein Masterplan erstellt sein?*

Hier gilt die Erkenntnis, dass es dafür nie zu spät ist. Oder anders formuliert: Ein Masterplan, der zu früh und unter falschen Voraussetzungen fehlerhaft aufgestellt wird, kann in einem Integrationsprozess viel mehr Schaden anrichten als ein bewusst in Kauf genommenes Business as Usual. Im Idealfall aber existiert ein ausgearbeiteter Masterplan bereits zum Tag des Closing einer Transaktion, so dass das M&A-Team den weiteren Prozess nahtlos an das Integrationsteam delegieren kann. Das setzt voraus, dass allen Beteiligten vor Closing

sämtliche relevanten Informationen für die Integration bekannt sind. Davon kann im Normalfall nicht ausgegangen werden. Denn Integration ist vor allem auch ein emotionales Thema und das oftmals dahinter stehende kulturelle Selbstverständnis eines Unternehmens lässt sich sowohl aus der Distanz als auch im Vorfeld nur schwer greifen. Das wiederum bedeutet, dass sich ein Masterplan von einem zunächst groben Überblick zu einer detaillierten Guideline entwickeln muss.

Unternehmen mit viel Transaktionsexpertise sind dabei im klaren Vorteil. Sie sind in der Lage, Erfahrungen organisationsübergreifend zu nutzen und können so frühzeitig „Master“-Lösungen für zu erwartende Problemsituationen formulieren. Solche ganzheitlichen Lösungsansätze sind häufig in standardisierter Form in einem Integrationskonzept zu finden, ähnlich einem Projekthandbuch. Unternehmen dagegen, die nicht über diese Erfahrungswerte verfügen, müssen sich der Anfälligkeit ihres Masterplans für Fehler bewusst sein und gegebenenfalls entsprechend gestaltend intervenieren. Dabei kann es durchaus hilfreich sein, ungelöste Themen temporär auszuklammern. Ein Schritt, der aber ganz klar kommuniziert werden muss.

*Damit leiten Sie zu einer wesentlichen Frage über. Welchen Regelungsbedarf kann ein Masterplan abdecken?*

Jeder Masterplan braucht zunächst eine Legitimation. Damit steht am Anfang eines Integrationsprozesses eine verständliche Integrationsstrategie. Mit „verständlich“ ist unter anderem ein möglichst messbares und von den Beteiligten erwartbares Ziel gemeint. Das kann sowohl eine kaufmännische Größe betreffen als auch ein sichtbares Implementierungsergebnis wie ein Geschäftsprozess oder eine IT-Landschaft sein. Damit kommen wir zu einer der Ausgangsfragen zurück, wer nämlich genau die Strategie festlegt und wie sie fixiert werden kann. Beides fällt in den Kompetenzbereich des Top-Managements und muss von dort aus deutlich und direkt kommuniziert werden. Lücken an dieser Stelle lassen sich zu einem späteren Zeitpunkt nur noch schwer schließen.

Darüber hinaus habe ich drei relevante Handlungsfelder für eine Integration identifiziert, die sich wiederum in einzelne zeitliche Phasen unterteilen lassen. Ziel der ersten Phase ist es, unmittelbar nach der Übernahme der Verantwortung für ein neues Unternehmen, also direkt nach dem Closing, das Tagesgeschäft abzusichern und somit den Führungsanspruch faktisch umzusetzen. Darüber hinaus sollte das Augenmerk ganz klar auf die Erkennung von Risiken und die Einleitung entsprechender Maßnahmen gerichtet sein. Wichtig ist in diesem Kontext ebenfalls die erste Neuausrichtung der internen und externen Kommunikation. In der zweiten Phase steht dann die Analyse und Bewertung des Geschäftsbetriebs des neuen Unternehmens im Mittelpunkt. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen ist ein bedarfsgerechtes Integrationskonzept mit teilspezifischen Zielen abzuleiten. Der erste detaillierte Masterplan kann zu diesem Zeitpunkt bereits verabschiedet werden. Anschließend erfolgt in Phase drei seine Implementierung.

In der ersten Phase, konkret heißt das innerhalb der ersten zwei Wochen, kann das Integrationsteam wegen der operativen Natur seiner Aufgaben auch die Leitung in der neuen Organisation übernehmen. Danach hat es nur noch eine unterstützende Funktion. Das Integrationsteam wird dann zum Projektteam und kann sich in Abhängigkeit des weiteren Projektverlaufes gegebenenfalls nach ein bis zwei Jahren wieder auflösen. Bei allen Mergern sollte überlegt werden, Mitarbeiter des neuen Unternehmens in die Arbeit des Projektteams

einzubinden. Ein solcher Schritt erhöht in aller Regel die Akzeptanz aller Maßnahmen und beschleunigt ihre Umsetzung.

*Auf welche inhaltlichen Schwerpunkte sollte ein Masterplan Wert legen?*

Prozessintegration, operative Optimierung und kulturelle Integration. Das sind die wesentlichen Arbeitsfelder eines ganzheitlichen Integrations-Masterplans. Primär geht es darum, die relevanten Unternehmensrichtlinien formal einzuführen sowie Geschäftsprozesse gegebenenfalls auszuweiten oder anzupassen. Alle weiteren Maßnahmen im neuen Unternehmen dienen allein der Stabilisierung des operativen Betriebs sowie der Identifizierung und Steigerung von Synergieeffekten. In der Regel wird damit das eigentliche Integrationsziel erfüllt, nämlich die Verbesserung des Gruppenergebnisses nach der erfolgten Transaktion. Last but not least gilt es, die kulturelle Integration als Herausforderung anzunehmen. Führungsmannschaft und Mitarbeiter müssen motiviert werden, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Nur so lässt sich der Erfolgsfaktor Human Resources fördern.

*Was braucht es, um die einmal definierten Integrationsziele auch umzusetzen?*

Grundvoraussetzungen dafür sind ein gutes Projektmanagement und Projektcontrolling, das über ausreichend personelle Ressourcen verfügt. Die Gesamtverantwortung sollte beim Top-Management angesiedelt sein. Beim Integrationsteam liegt hingegen die Umsetzung.

Das Integrationsteam stellt zunächst den Masterplan sicher, kommuniziert dessen Inhalt und achtet auf die Einhaltung der beschlossenen und definierten Maßnahmen. Darüber hinaus unterstützt es die Entwicklung sowie den Aufbau der Projektstrukturen und ist auch permanent vor Ort. Bei Bedarf stellt ein solches Team auch alle notwendigen Projekttools zur Verfügung.

Idealerweise verfügt es neben fachspezifischem Know-how auch über juristisches und steuerliches Wissen in Sachen Organisations- und Personalveränderungen und der Einführung von neuen Richtlinien.

*Wie kann ein Integrationsteam den Erfolg eines Masterplans messen?*

Das Integrationsteam definiert zunächst die für jedes Projekt ganz spezifischen Integrationsziele. Dabei können einzelne Aspekte wie Strategie, Geschäftsentwicklung oder Synergien, Performance sowie Operating Model und Unternehmenskultur im Mittelpunkt stehen. Es kann also nicht nur die Rolle eines Koordinators für die Integrationsziele übernehmen, sondern darüber hinaus sich auch für die Ableitung aller entsprechenden Performanceziele zuständig fühlen. Damit kommen wir auf die Ausgangsfrage zurück, wie sich die erzielten Ergebnisse messen lassen und damit auch der Erfolg einer Integration zeigt.

Die meisten Ziele lassen sich ganz konkret über operative Performance-Indikatoren bewerten, die unmittelbar mit der jeweiligen Finanzplanung und die persönlichen Vorgaben des Managements verknüpft sind. Mitarbeiterrelevante Herausforderungen dagegen können durch Feedback-Schleifen mit den Betroffenen sowie durch Mitarbeiterbefragungen erfasst werden.

Voraussetzung dafür, dass dieses System die Implementierung der Masterplanziele unterstützt, ist seine Bekanntheit und Transparenz innerhalb der Organisation. Anders ausgedrückt: Jeder Beteiligte sollte seine Zielvorgabe von Anfang an genau kennen und darauf vertrauen können, dass der Masterplan sämtliche Ziele sinnvoll verknüpft.

*Wie werden Entscheidungen im Integrationsteam getroffen und wie weit können die Kompetenzen gehen?*

Die Steuerung der Integration, die Entscheidungskompetenz sowie die Abnahme der Ergebnisse sollten allein im Kompetenzbereich des Top-Managements liegen. Die Verantwortlichen können dabei in der Projektorganisation ein Steering Committee besetzen. Bezieht man den CEO des hinzuerworbenen Unternehmens in das Committee mit ein, wird die neue Einheit von Anfang an in die operative Verantwortung für die Integration mit aufgenommen. Das Integrationsteam selbst ist vor Ort für die Koordination des Projektes unter Einbeziehung aller fachlichen und funktionalen Ressorts zuständig und führt die Entscheidungen aus. Mit fortschreitendem Projektverlauf soll die Verantwortung und Bearbeitung sukzessive an die operativ zuständige Einheit übergehen.

Ein Projektcontrolling kann über mehrere Stufen erfolgen: Zum einen überprüft das Steering Committee, ob die übergeordneten Integrationsziele auch erreicht wurden. Das Integrationsteam übernimmt dagegen das Monitoring, inwieweit die operativen Vorgaben erfüllt wurden. Ferner ist ein Konzerncontrolling dafür zuständig, im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverlaufs die Umsetzung der Akquisitions- und Planungsziele genau zu evaluieren. Am Ende einer Integration kann eine Abschlussprüfung durch das Corporate Audit erfolgen.

*Haben Sie noch einen besonderen Tipp für einen Integrations-Masterplan?*

Jeder Masterplan ist nur so gut, wie er von seinen Nutzern verstanden und gelebt wird. Das ist vor allem eine Sache von Erfahrung und Wissen innerhalb der Organisation. Erfolgreiche Unternehmen schließen daher ihre Integrations- oder Veränderungsprozesse stets mit einer systematischen Erfassung der „Lessons Learned“ ab. Dabei hat es sich bewährt, die Suche viel stärker auf die Erfolgsfaktoren und weniger auf die Fehler zu konzentrieren. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Die Anzahl möglicher Fehler sind in einem Integrationsprozess kaum überschaubar. Die Kunst besteht aber darin, nicht nur Fehler zu vermeiden, sondern eine Organisation für die wenigen erfolgreichen Strategien zu sensibilisieren.