

# Post Merger Integration

Erfolgreich sein mit Hilfe eines Masterplans

19. November 2014

Hauptwort

Was ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine Integration?

... ein strukturierter **Masterplan**.

## Stichwort „Annahmen“

- Ein Unternehmen möchte nach externem Wachstum einen oder mehrere Unternehmensteile zusammenführen (Voll- oder Teilintegration).
  - Durch das Integrationsprojekt sollen Synergien gehoben und ein wirtschaftlicher Mehrwert geschaffen werden.
  - Der führende Integrationsstil ist ein „Merger of Equals“.
  - Die Unternehmensleitung stößt frühzeitig ein PMI Projekt an und bestellt einen verantwortlichen Integrations-Manager.
- >> Unter diesen Annahmen wird nachfolgend ein Masterplan aufgebaut.

# Erfolgsfaktor Masterplan

Ein Masterplan ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Integrationsprojekt, er lässt sich auf folgende vier Bestandteile aufbauen:

## **Prozess Integration**

Erlangung von Transparenz  
und Steuerungsfähigkeit

## **Business Integration**

Synergiepotentiale heben

## **People Integration**

Unterstützung von  
Management und Mitarbeiter  
gewinnen

## **Projektmanagement (PM)**

Projektorganisation und  
Masterplan erstellen

# Prozesse - Kernthemen für den Masterplan

## Übergeordnete Ziele der Prozess Integration

- Erlangung von Transparenz und Steuerungsfähigkeit
- Harmonisierung verschiedener Prozessmodelle

## Ausprägungen

- Integration in führende Accounting und Reporting Struktur (**gemeinsame Bilanz**)
- Übereinstimmende Richtlinien für die Gruppe
- Analyse und ggf. Anpassung von Ablauf- und Aufbauorganisation
- **Auflösung redundanter Prozessereignisse**
- ...

# Überblick gewinnen durch eine Prozessmatrix

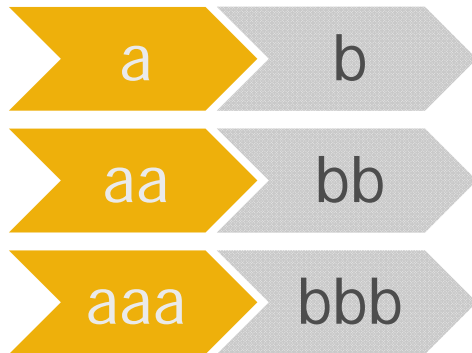
Investor Target	Accounting	Audit / Compliance	Finance	Insurance	Investor Relations	IT	Legal Affairs	Planung & Controlling	Corp. Development	Tax	Communications	Public Affairs	HR	Internal Communic.	M & A	...
FI / CO	X		X					X		X						
Kommunikation					X						X	X		X		
IT						X		X								
Personalwesen													X			
Investitionen & Projekte							X	X							X	
Audit / Compliance		X														
...																

Beispiel  
Verwaltungs-  
funktionen

**Erfolgsmesser für die Prozess Integration kann der Grad harmonisierter Gruppenregeln sein**

# Analyse der Ablaufprozesse

## Ziel der Analyse operativer Prozesse



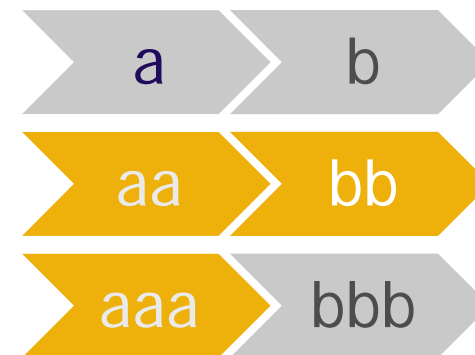
- Erfassen der operativen Kernprozesse mit den größten Auswirkung auf den Ergebnisbeitrag des Unternehmens
- Detaillierte Analyse, z.B. entlang der einzelnen Wertschöpfungsstufen
- Bewertung der Ergebnisse
- ...

## Ergebnis der Analyse

Erkennen von:

- Prozesslücken
- Redundanzen
- Best Practice Beispiele
- ...

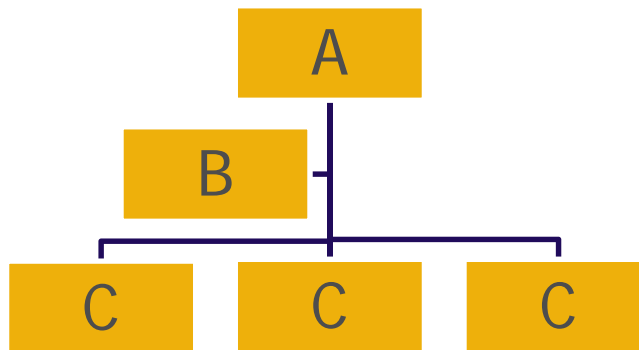
>> Möglicher Input für Business zur Optimierung



**Die Veränderung von Ablaufprozessen  
ist oft eine Konsequenz aus der Entwicklung des Business**

# Analyse der Aufbauorganisation

## Ziel der Organisationsanalyse



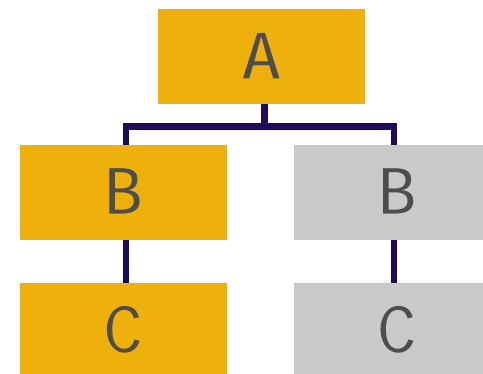
- Erfassen der Organisationsstruktur und Steuerungslogik des neuen Unternehmensteils
- Erfassen der Mitarbeiteranzahl pro Funktion
- Bewertung der Ergebnisse
- ...

## Fragen nach der Analyse

Kernfragen:

- Besteht Anpassungsbedarf für die Aufbauorganisation, zum Beispiel durch veränderte Abläufe?
- Wieviel Veränderung verträgt die Organisation?
- ...

>> Möglicher Input für Top Management / Business



**Offene Fragen zur Aufbauorganisation sollten wegen ihrer Relevanz für die Mitarbeitermotivation zügig beantwortet werden**



# Business - Kernthemen für den Masterplan

## Übergeordnete Ziele der Business Integration

- Erstellen von Zielvorgaben für das operative Unternehmensergebnis
- Erkennen von Potentialen für eine Umsatzsteigerung und/oder Kostensenkung

## Ausprägungen

- **Tag 1**: Risk Management und Business Continuity in Funktion
- Harmonisierte Geschäftsstrategie und widerspruchsfreies Geschäftsmodell
- **Gemeinsame Mittelfristplanung** unter Einrechnung von Synergiepotentialen
- ...

# Schema für eine Business Optimierung



Input gibt:

- Unternehmensstrategie
- **M&A Prozess und zugrundeliegender Business Case**
- Analysen durch die Fachbereiche
- ...

Aufgabe:

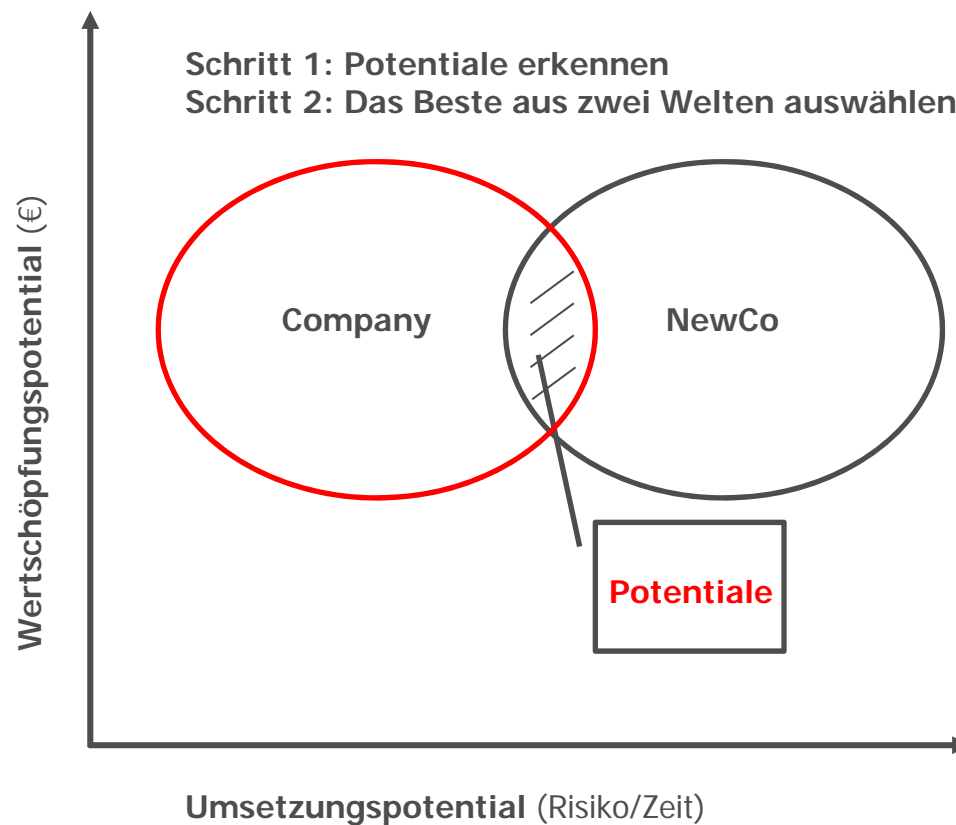
- Entwicklung von Synergiepotentialen durch die Business Verantwortlichen
- Erstellung einer angepassten **Mittelfristplanung**
- ...

Anpassen - falls nötig:

- Business Model
- Ablaufprozesse
- Aufbauorganisation
- ...

**Erfolgsmesser für die Business Integration kann ein positiver Mittelfristplan und der Grad seiner Erfüllung sein**

# Erkennen von Potentialen durch Best Practice



## Kernfragen für das Projekt Management:

- Fokus auf Kosten und/oder Wachstum?
- Umsetzungstempo?
- Erfasste Bereiche: Top Ten oder Alle?
- Belastbarkeit der Organisation?

# People - Kernthemen für den Masterplan

## Übergeordnete Ziele der People Integration

- Verstehen der jeweiligen Business Culture in den Unternehmen
- Aktive Unterstützung der Integrationsziele durch das Management und die Mitarbeiter gewinnen

## Ausprägungen

- Positives Stakeholder Feedback, insb. durch Management, Mitarbeiter, Externe
- Bindung des Kernpersonals
- Akzeptanz gemeinsamer Werte und Ziele
- ...

# Start des Change Prozesses

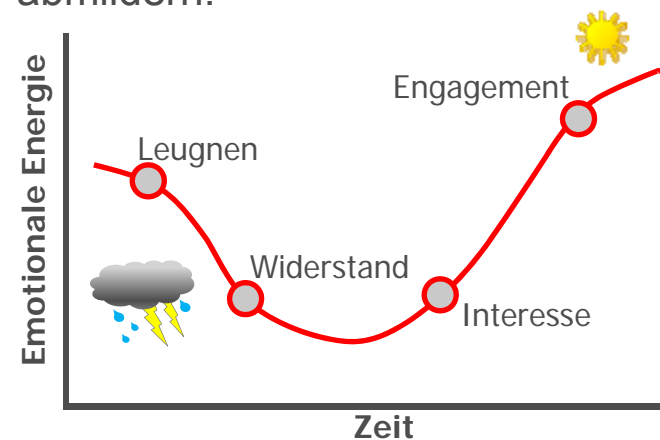
## Integration führt zu Veränderung

Jede Post Merger Integration kann die Zusammenarbeit im Betrieb verändern, zum Beispiel bei:

- den Ablaufprozessen
- dem Reporting
- den genutzten IT Anwendungen
- dem Day-to-Day Business
- ...

## Veränderung führt zu Emotionen

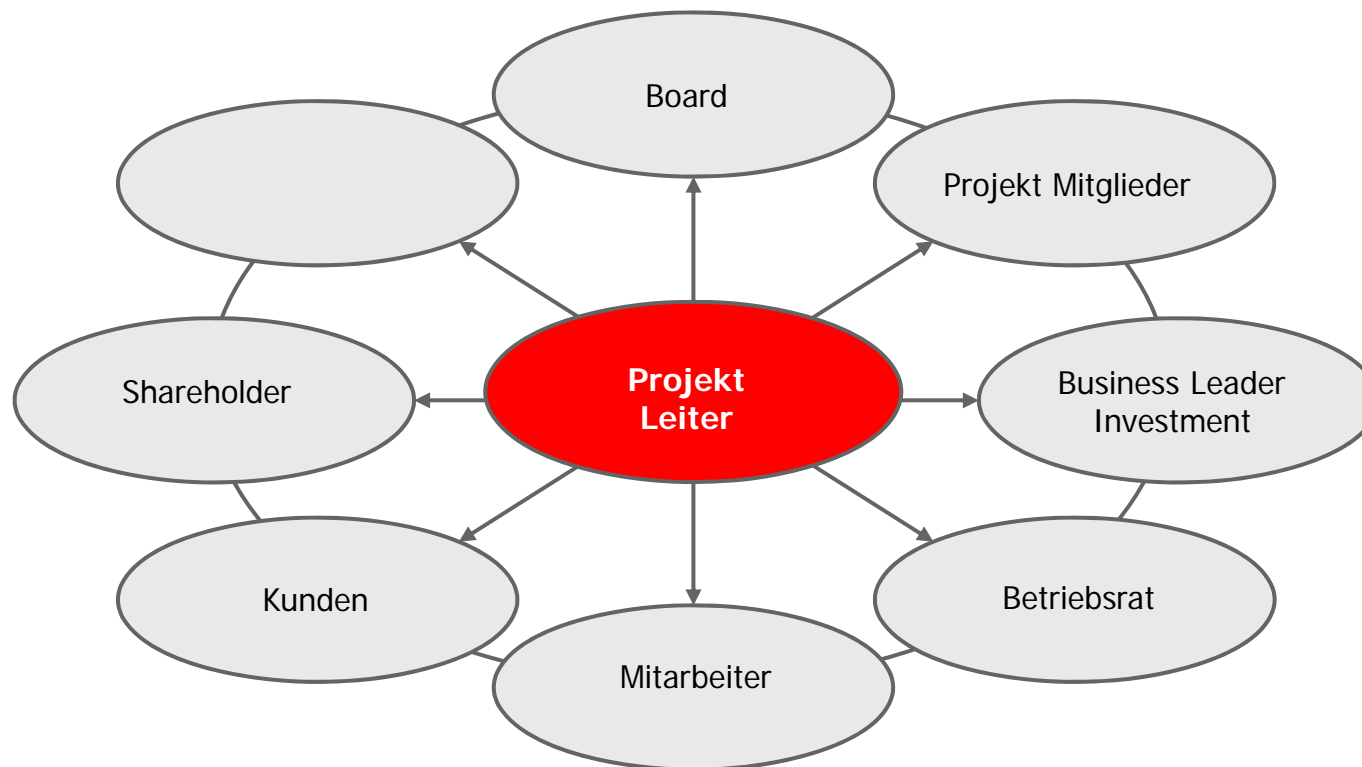
Der Change Prozess soll die Auswirkungen der „Veränderungskurve“ abmildern.



**Erfolgsmesser für die People Integration kann ein transparenter People Management Index sein, erhoben durch Mitarbeiterbefragung**

# Die Kommunikation ist ein Schlüsselement

In einem Integrationsprojekt muss eine zuverlässige Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern aufgebaut werden.



# Kernthemen des Projekt Managements (PM)

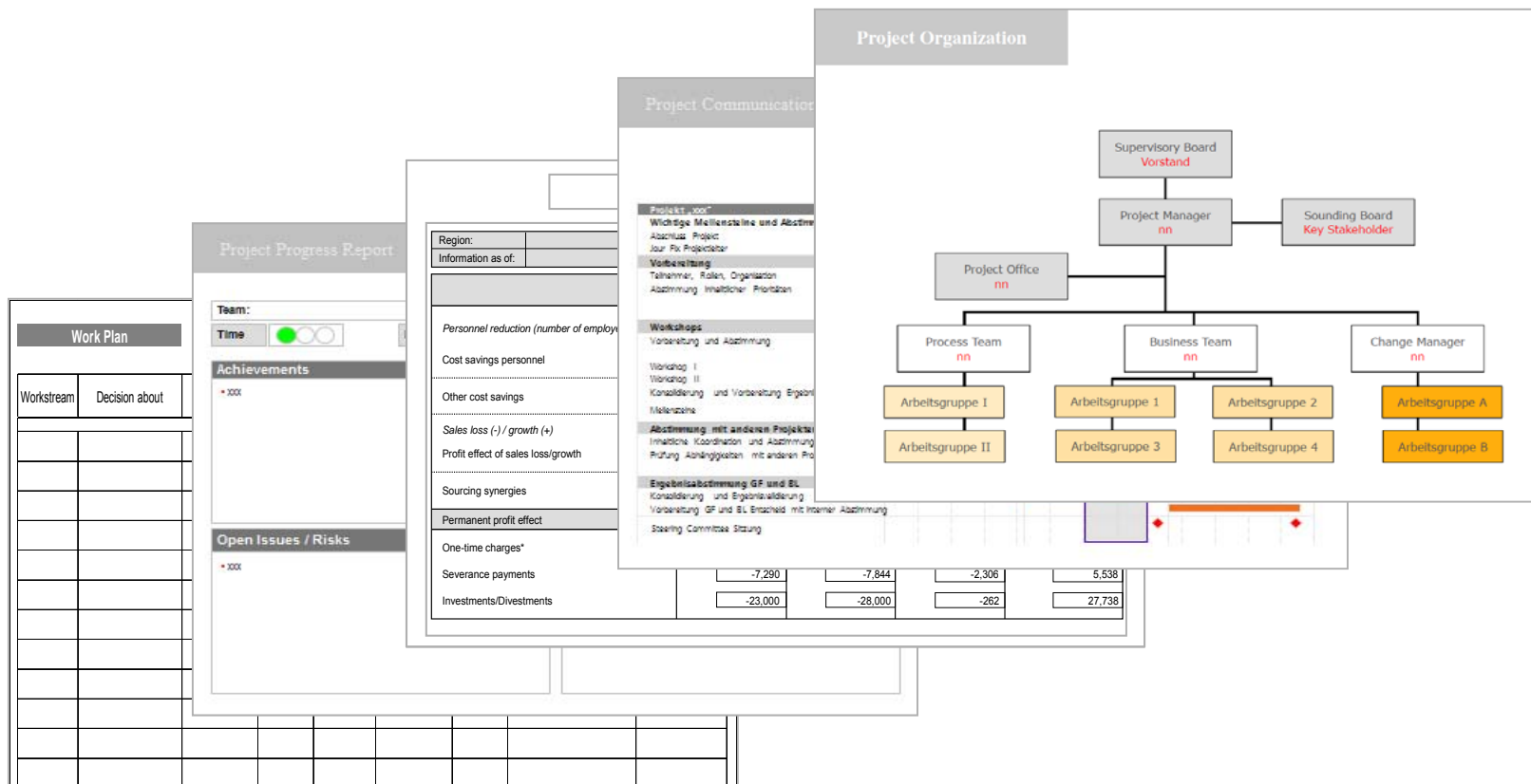
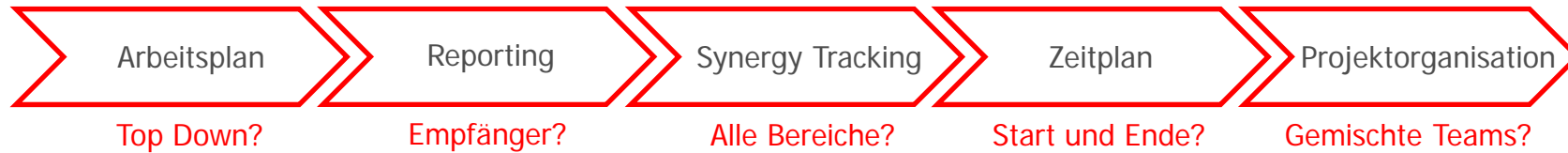
## Übergeordnete Aufgaben des Projekt Managements

- Gewährleistung der Projektziele
- Minimierung der Projektrisiken

## Ausprägungen

- Erstellen eines Masterplans
- Einführung von Management-Tools
- Entscheidungsprozesse einrichten
- Projektsprit klären (take over vs. merger of equals)
- ...

# Projekt Tools unterstützen die Arbeit des PM





## Resümee: Was macht PMI erfolgreich?

Ein allgemeines Rezept für den Erfolg einer Post Merger Integration kann es ob der großen Vielfalt der Sachverhalte nicht geben. Hilfreich ist aber stets:

- Einen **Masterplan** mit den vier Elementen (i) Prozess Integration, (ii) Business Integration, (iii) People Integration und (iv) das Projekt Management zu erstellen.
- Die **Vollständigkeit** des Masterplans mit Hilfe von Checklisten zu prüfen. „Vollständig“ kann auch bedeuten, einzelne Aufgaben bewusst wegzulassen. Nur ungeklärt sollten Aufgaben nicht bleiben.

Erfolgreiche Unternehmen haben gelernt, welche Integrationsschritte in ihrer Organisation wirksam funktionieren. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die „Lessons Learned“ zu jedem PMI Projekt ein.