

## Post-Merger Integration

von Roland Kuhn und Michèle Wagner

---

Die Erschliessung von Wachstumspotenzialen durch produktbezogene und geographische Erweiterungen, sowie auch die Notwendigkeit als aktives Mitglied an Branchenkonsolidierungen teilzunehmen, führen dazu, dass Firmenübernahmen wieder als Top-Thema auf den Agenden der Chefetagen geführt werden. Oftmals sind solche Übernahmen jedoch auch opportunistisch geprägt. Die Fusionstreiber sowie Fusionsziele, welche als Gradmesser für die erfolgreiche Integration einer Übernahme gelten, sind besonders in solchen Fällen oft nicht ausgereift.

Die zahlreichen, teils auch sehr prominenten Misserfolge von Firmenübernahmen bzw. Fusionen sprechen für sich. Ein Grossteil der Post-Merger-Integrations-(PMI)-Projekte schaffen es nicht, die bestenfalls vorgängig gesetzten Fusionsziele zu erzielen und einen langfristigen Mehrwert zu generieren. Daimler-Benz und Chrysler ist eines der bekanntesten Beispiele einer gescheiterten internationalen Fusion. 1998 übernahm Daimler-Benz die damalige Chrysler für \$36 Milliarden. Kulturelle Differenzen sowie unterschiedliche Führungsstile führten jedoch zu langjährigen Verlusten und veranlassten Daimler-Benz dazu, Chrysler 9 Jahre später für \$650 Millionen wieder zu verkaufen.

Obwohl das Scheitern von Fusionen oft bereits auf Fehler in der M&A Phase zurückzuführen ist, unausgereifte oder gar fehlende Fusionstreiber sowie Fusionsziele, falsche oder ungenügende Beurteilung des Fusionskandidaten, zu späte Involvierung des PMI-Projektverantwortlichen, um nur ein paar zu nennen, gibt es auch genügend Beispiele, bei welchen die Komplexität sowie Komplikationen in der Umsetzung des PMI-Projektes unterschätzt wurden, was abermals zum Scheitern der Fusion führte. Ziel des vorliegenden Artikels ist es, dem Leser die wichtigsten Herausforderungen eines PMI-Projektes offenzulegen, die Erfolgsfaktoren aufzuzeigen und einen klaren Ansatz für eine erfolgreiche Integration vorzustellen.

### Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

---

#### Herausforderungen:

Die eigentliche Herausforderung einer Fusion ist weniger das reine Zusammenführen zweier Unternehmen. Vielmehr müssen diese zu einer Wirtschaftseinheit zusammenwachsen um langfristig einen Mehrwert zu generieren. Hierzu müssen die Fusionstreiber bekannt sein, welche das Integrationslevel wesentlich beeinflussen (das Integrationslevel ist in der Integrations-Strategie zu definieren). Die Fusionstreiber lassen sich in folgende vier Bereiche unterteilen (Mischformen sind auch möglich):

- Übernahme eines Mitbewerbers (selber Markt und Region) um Skaleneffekte zu erzielen
- Übernahme zum Erwerb von Know-How und/oder Technologien
- Übernahme zur Markterweiterung in andere Regionen
- Übernahme zur Erweiterung in andere Märkte

Ist der Fusionstreiber bekannt, gilt es sich in erster Linie mit folgenden Herausforderungen auseinanderzusetzen, um das erfolgreiche Zusammenwachsen zweier, oft kultureller unterschiedlicher, Unternehmungen sicherzustellen:

- Vermeidung unrealistischer Fusionsziele, welche oft aus einer ungenügenden Due Diligence resultieren
- Definition einer klar verständlichen und mit dem Due Diligence Team abgestimmten Integrationsstrategie (inkl. Integrationslevel)
- Mangel bzw. falsche Priorisierung der erforderlichen Ressource
- Management der Projektkomplexität und Einhaltung des vorgegebenen Zeitrahmens (Zeit der Integration ist als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen)
- Korrekte Einschätzung der menschlichen Komponente: kulturelle Unterschiede, Interessenskonflikte der Stakeholder, veränderungsresistente Mitarbeitende, etc.

#### Erfolgsfaktoren:

Auch wenn PMI-Projekte oft weniger an der mangelnden Kenntnis der wichtigsten Erfolgsfaktoren scheitern, sondern vielmehr an der eigentlichen Umsetzung und Einhaltung, wollen wir hier folgende praxiserprobte Faktoren aufzeigen, welche aus unserer Sicht den Schlüssel zum Erfolg darstellen. Diese bilden auch die Grundlage für unseren PMI-Ansatz bzw. für unser PMI-Prozess-Modell (siehe Abbildung 1):

- Einbindung des PMI-Projektverantwortlichen in den Due Diligence Prozess, um allfällige Hürden der Integration in die Beurteilung miteinfließen zu lassen sowie die Fusionsziele und die Integrations-Strategie abzustimmen
- Freisetzung der besten Fachkräfte mit langjähriger Erfahrung im operativen Geschäft
- Miteinbezug der Fachkräfte in die Festlegung des Target Operating Models (TOM)
- Sicherstellung des operativen Geschäftes während der Integrations-Phase
- Gezielte und zeitlich abgestimmte Kommunikation an die Stakeholder sowie deren Mobilisierung gemäss Change-Management Konzept
- Transparentes und aktives Risiko-Management
- Konzentration von externen Ressourcen auf das Programm Management und PMO Funktionen zur Sicherstellung eines adäquaten PMI-Monitoring sowie einer effizienten und konsequenten Umsetzung der Integration

### Unser Ansatz

Für ein effizientes und erfolgreiches PMI-Projekt bilden die Klarheit der Fusionstreiber, die Einigung auf realistische Fusionsziele und die darauf abgestimmte Integrations-Strategie die wichtigsten Voraussetzungen, welche vor in der Pre-Signing Phase sichergestellt werden müssen. Anhand dieser Anhaltspunkte wurde unser PMI-Prozess-Modell entwickelt (siehe Abbildung 1), woraus klar hervorgeht, dass die Festlegung der Integrations-Strategie zu den Aufgaben des PMI-Projektes zählt (Vorbereitungs- und Analyse-Phase), welches wie eingangs erwähnt bereits vor dem Signing beginnt.

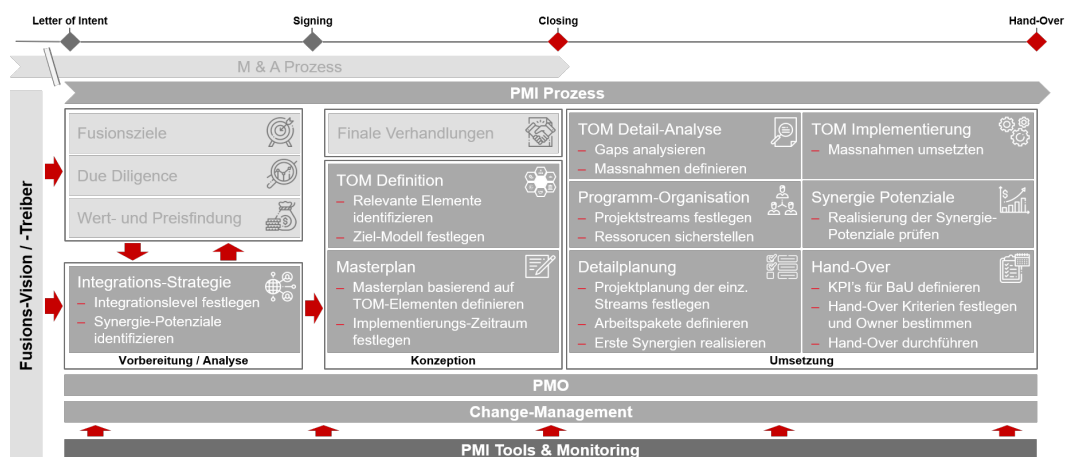


Illustration I:  
TALOS PMI-Prozess-Modell

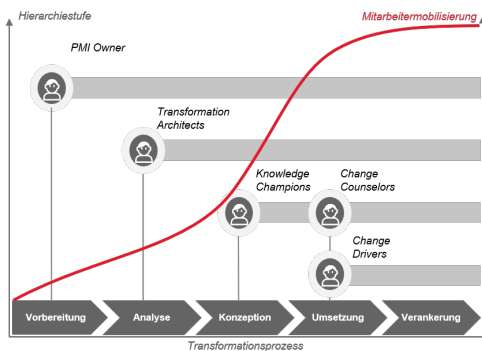
Das Integrationslevel der einzelnen Bereiche ist ein elementarer Bestandteil der Integrations-Strategie und bestimmt weitestgehend das TOM und der zu integrierenden Elemente. Je nach Integrationslevel lassen sich für die einzelnen Bereiche Synergie-Potenziale identifizieren, welche ihrerseits die Komplexität und die Charakteristiken der Integration bestimmen. Basierend darauf ist noch vor dem Closing ein «High-Level» TOM zu definieren und der Masterplan zur Integration festzulegen (Konzeptions-Phase). Somit ist sichergestellt, dass mögliche Erkenntnisse welche bspw. die Synergie-Potenziale negative beeinflussen, dem M&A Team zur Verfügung gestellt werden können, um in den finalen Verhandlungen eine entsprechende Preiskorrektur zu erwirken.

Unmittelbar nach dem Closing beginnt die Umsetzungs-Phase, welche mit der detaillierten Ausarbeitung des TOM, der Festlegung der Projekt-Streams und Definition der Arbeitspakete sowie der Sicherstellung der Ressourcen beginnt. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollten erste Synergien realisiert und entsprechend kommuniziert werden, denn positive Meldungen unterstützen den gesamte Change-Management Prozess.

Die Umsetzungs-Phase endet mit der Übergabe in den operativen Betrieb (Hand-Over). Hierzu müssen das TOM und die dazugehörigen Massnahmen implementiert und die geplanten Synergien erzielt sein. Auch die Übergabe ist entsprechend vorzubereitet, indem die Business Owner bestimmt, die KPIs für den operativen Betrieb definiert und die Hand-Over Kriterien festgelegt werden. Erst dann sollte der Hand-Over effektiv vollzogen werden.

Wie bereits erwähnt ist es wichtig, dass die besten Fachkräfte, welche das operative Geschäft und deren Abläufe beherrschen, für die Festlegung und Implementierung des TOM zur Verfügung gestellt werden. Externe Ressourcen sind daher vor allem für das Programm-Management sowie PMO Aufgaben herbeizuziehen, um eine effiziente Umsetzung bzw. ein konsequentes Programm- und Change-Management sicherzustellen. Unser mehrfach in der Praxis erprobter Change-Management Ansatz (siehe Abbildung 2), zielt hierbei auf die Identifikation der Schlüsselpersonen innerhalb einer Unternehmung sowie deren Mobilisierung für die Integration ab, was unserer Ansicht nach einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren darstellt.

### TALOS Change-Management Ansatz\*



\*PMI modifiziert

### Stakeholders und deren Rollen

Stakeholder	Rolle	Ziel / Mission
Bereichs- oder Abteilungsleiter	PMI Owner	Kennt das operative Geschäft und die Org. über Jahre Verantwortet die Integration und Vertritt das Integrations-Projekt im Due Dilligence Prozess
Teamleiter	Transformation Architects	Treibt die Konzeption des neuen Betriebsmodells und stellt das Team für den Projektstream zusammen Leitet den Projektstream
Mitarbeiter	Knowledge Champions	Bringt langjährige Erfahrung mit für die Konzeption der Organisation, der Prozesse und der Lösungen
	Change Counselors	Fungiert als Vertrauens- und Ansprechperson für Fragen und Sorgen der betroffenen Mitarbeiter
	Change Drivers	Bringt Ideen für das detaillierte Betriebsmodell und setzt diese um

Illustration II: TALOS Change-Management Approach

Ein konsequentes PMI-Programm-Management setzt neben weitreichender Erfahrung auch ein adäquates Monitoring bzw. Reporting mit entsprechenden Werkzeugen voraus. Unser praxiserprobtes, eigens für PMI-Projekte entwickeltes Framework (siehe Abbildung 3) unterstützt diesbezüglich bei der Definition der Integrations-Prozesse, der Zusammenführung von Teams, dem Tracking realisierter Synergien und Integrations-KPI's sowie beim Monitoring der Hand-Over Readiness.

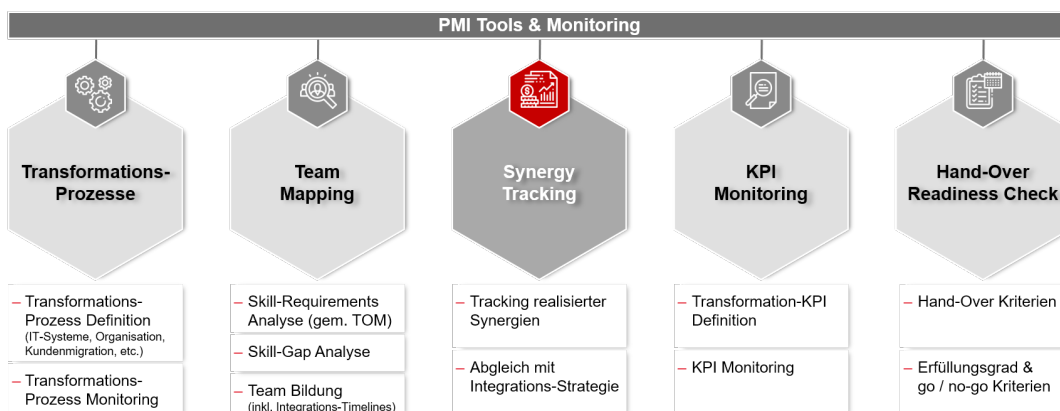


Illustration III: TALOS PMI-Framework

Dieses Framework dient lediglich als Grundlage und wird bei jedem PMI-Projekt aufgrund der jeweiligen Situation bzw. des Integrationslevels entsprechend angepasst.

### Schlusswort

---

Eine professionell und konsequent durchgeführte Integration ist noch lange kein Garant für eine erfolgreiche Fusion. Ein klares Verständnis der Fusionstreiber und der Fusionsziele sind wichtige Voraussetzungen dazu. Nichtsdestotrotz bildet die PMI einen wichtigen Baustein, um die gewünschten Erfolge einer Fusion sicherzustellen.

Durch langjährige Transformations- und Change-Management sowie PMI-spezifische Erfahrungen unterstützt TALOS seine Kunden erfolgreich bei der Umsetzung ihrer PMI-Projekte. Dabei fokussieren wir uns auf das Programm Management sowie PMO Funktionen, indem wir ein adäquates PMI-Monitoring sowie die konsequente und erfolgreiche Umsetzung der Integration sicherstellen.

### Wer wir sind

---

TALOS definiert neue Standards in der Management Beratung. Als spezialisierte Boutique Beratung mit Schweizer Wurzeln und Büros in Zürich und Luxembourg beraten wir Kunden aus der Europäischen Finanzindustrie.

TALOS wurde 2008 von erfahrenen Management Beratern gegründet und ist seither zu einem etablierten Beratungsunternehmen für Finanzunternehmen gewachsen. **2018 feiern wir unser 10-jähriges Jubiläum.**

Als Experten für regulatorische Transformationslösungen decken wir die gesamte Bandbreite möglicher Fragestellungen ab, von der Analyse über die Strategie bis hin zur Umsetzung.

#### Zürich

TALOS Management Consultants  
Bleicherweg 45  
CH-8002 Zürich

#### Luxembourg

TALOS Management Consultants  
5, Rue Heienhaff | 2nd floor (Wing E – Suite 2E)  
L-1736, Senningerberg

### Ihr Kontakt

---

Roland ist Associate Partner und ist seit 2014 bei TALOS. Seine Expertise liegt in den Bereichen Projekt- und Transformations-Management, sowie im Supply Management & Procurement, letzteres aufgrund seiner über 10 jährigen Berufserfahrung in verschiedenen Supply Management Positionen, zuletzt als Head Sourcing bei einer führenden Schweizer Versicherung.

#### Roland Kuhn

Associate Partner  
+41 44 380 14 40  
roland.kuhn@talos-consultants.ch

#### Michèle Wagner

Consultant  
+41 44 380 14 40  
michele.wagner@talos-consultants.ch

