

Expertenforum Post-Merger-Integration März 2010

Wertschöpfung durch Integration -

Eine Reise in das sagenumwobene Land Synergia

von Julia Dellnitz

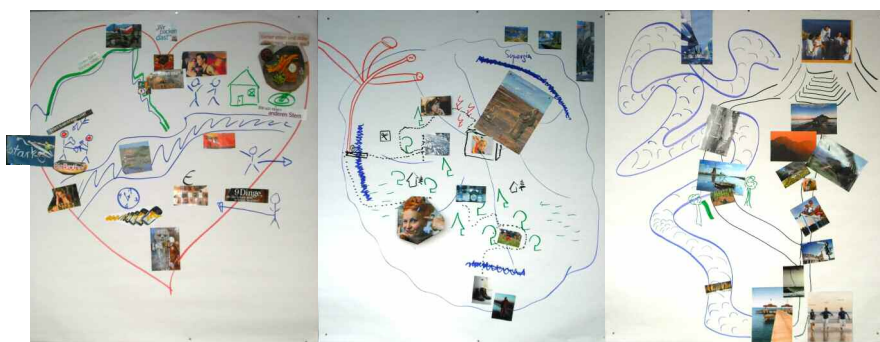
Dies ist der Reisebericht durch ein sagenumwobenes Land namens Synergia. Er gibt die Stationen einer Reise wieder, die ein Team aus Integrationsexperten und -praktikern besucht und erkundet hat, um zu erforschen, wie im Integrationsprozess Synergien geschaffen werden können, die auch langfristig Sinn machen.

Die Reise beginnt an einem der ersten sonnigen Frühlingsabende im März in Hamburg an der Elbe mit einer wichtigen Aufgabe: „Fertigen Sie eine lebendige und anschauliche Karte des Landes Synergia an, die das Reisen dort planbarer, zielorientierter und effizienter macht“.

Und die Teilnehmer werden kreativ, führen uns an denkwürdige Orte, warnen vor dunklen Wäldern und gefahrenvollen Wegen mit wilden Tieren und echten sportlichen Herausforderungen. Malen Klippen, Sackgassen und ruhige stetige Flüsse, denen man sich auf dem Weg zum Ziel anvertrauen kann. Die Gipfel des Erfolgs sind von weither sichtbar und doch gilt es den Weg zu planen, innezuhalten, wenn man sich verlaufen hat und den Teams auch Rast zu gönnen, um die Anstrengung durchhalten zu können.

Das Land Synergia

Die Landkarten werden präsentiert und es zeigen sich die Themen, um die es wirklich geht, wenn es nach dem Closing heißt „Synergiepotentiale heben!“: Führen und Verantwortung übernehmen, wo Zusammenarbeit zwischen Unternehmen mit unterschiedlichen Systemen, Prozessen und Kulturen neu gelernt werden muss und wo es auch um Machtspiele und Revierverteidigung geht und bei Weitem nicht alle der scheinbar notwendigen Veränderung folgen können oder wollen.



Virtuelle Welten

Am nächsten Morgen geht die Reise weiter. Dr. Michael Heiss (Vice President Knowledge, Innovation, Technology der Siemens IT Solutions und Services) eröffnet das Forum mit einem inspirierenden Impulsreferat über Soziale Medien in der Post-Merger-Integration: Das Ziel einer jeden PMI ist die effiziente und effektive Zusammenarbeit in der neuen Konstellation, die zu großen Teilen von den Fachexperten getragen wird. Wie kann ich also das gegenseitige Fachwissen transparent und bekannt machen, um auf dieser Basis für Vertrauen und zügige Integration zu sorgen - unabhängig von möglichen Machtspielen und Revierkämpfen auf der Führungsebene?

Der Weg führt in offene Räume

Nach einer kurzen Pause finden sich die Reisegefährten in einem großen Kreis wieder. Der Open Space kann beginnen: Integration zwischen Kontrolle, Chaos und Komplexität - wie schaffen wir Synergien, die bleiben? Wenige Minuten später werden die ersten Moderationskarten beschrieben und der Themenmarkt für den Tag füllt sich mit den ersten Fragen an die Expertise im Raum:

- Woran muss ich schon vor dem Closing denken?
- Wie durchbreche ich Lehmschichten und zügele Revierverteidiger?
- Welche Erfahrungen habe ich mit Enterprise 2.0 in der PMI?
- Wie hole ich Entscheider für vermeintlich softe Themen an Bord?



Station 1a, An der Elbe, 11:15

Im kleineren Kreis mit Blick auf den morgendlich glitzernden Fluss haben sich die gefunden, die normalerweise in der Integrationsphase gar nicht mehr mitwirken, aber feststellen, dass der Erfolg ihrer Arbeit von einer guten Schnittstelle zwischen der M&A-Abteilung und den umsetzenden Integrationsteams abhängt: Über welche Aspekte der Integration sollte schon in der M&A Phase nachgedacht werden? Eine gute, umsetzungsorientierte Due Diligence sollte die wesentlichen Fragen adressieren und in der Integration Hinweise zu den wirklich wichtigen Stellschrauben und Fallstricken liefern. Bezieht man die Schlüsselpersonen in der

Umsetzung frühzeitig mit ein und sorgt mit einem zentralen Integrationsteam für eine saubere Übergabe und Koordination der Aktivitäten, sind wesentliche Weichen für den Erfolg gestellt. So können zentrale Themen mit Beginn der Integration strukturiert und wirksam bearbeitet werden.

Station 1b, Am Kamin, 11:15

Am Kamin nutzt ein Teilnehmer die geballte Erfahrung und schildert eine schwierige Situation aus seiner laufenden Integration. Nach kurzer gemeinsamer Analyse zeigt sich: Was wie ein Revierkampf aussieht, ist nur das Symptom einer Reihe von typischen Integrationsthemen und die Gruppe entwickelt eine Strategie, wie sich das Symptom vielleicht für eine überraschende Wende nutzen lässt.

Station 1c, Im Park, 11:15

Hier führt der Weg weiter in virtuelle Welten. Eine Gruppe folgt dem Impuls aus der Key Note und tauscht eigene Erfahrungen rund um die Enterprise 2.0 in der PMI aus: Die Fülle der eingesetzten Werkzeuge ist hoch - von Klassikern wie E-Mail bis hin zu interaktiven Wikis, Blogs und Social Networks (XING, Facebook) und doch ist die Frage nach einem sinnvollen, organischen Einsatz in der PMI nicht schnell beantwortet. Auch eine Reihe von Risiken wollen berücksichtigt werden: Sind die Daten sicher? Werden Tools und Informationen für unlautere Zwecke missbraucht? Oder sind das gar alles reine Zeitfresser?

Station 2a, An der Elbe, 14:15

Am Fluss geht das Thema vom Vormittag weiter: Der Deal ist gemacht - was hat jetzt Prio A, um die Integration gut an den Start zu bringen? Die Antwort klingt einfach, hat es aber in sich: Zielgruppengerecht kommunizieren, um die Herzen der Mitarbeiter für den neuen Eigentümer zu gewinnen, dem hinzugekauften Management den Rollenwechsel vom Verkäufer- zum Käuferunternehmen klar machen, ein gut koordiniertes Integrationsteam aufstellen, mit gut gewählten Quick Wins zeigen, was sich schon verändert hat und die Integration in gut geschnittenen Projekten stringent umsetzen.

Station 2b, Im Park, 14:15

Im Raum Park dreht sich das Gespräch um ein Dilemma: Wie hole ich das oft faktenorientierte Top Management für die weichen Themen an Bord? Diese nämlich entpuppen sich im Integrationsprojekt oft als knallhart und sollten dann mit großer Klarheit und Aufgabenorientierung adressiert werden. Es gilt Fachthemen so zu formulieren und umzusetzen, dass die weichen Fragen nicht auf der Strecke bleiben müssen und zielorientiert adressiert werden können.

Station 3a, An der Elbe, 15:15

Manche Reisen führen durchs Chaos und manchmal entsteht genau dort das eigentlich Wertvolle und Spannende, daher lautet die Frage: Wo im Integrationsprozess ist Raum für begrenztes Chaos? Schnell wird deutlich, die erlebte Realität ist häufig unbegrenztes Chaos und das kann teuer werden. Trotzdem ist klar, dass ein streng geregelter Integrationsprozess nur mit großem Energieaufwand aufrechterhalten werden kann und es an mancher Stelle gut ist auf Selbstorganisation zu setzen und bewusst Freiräume anzubieten, in denen sich Kreativität und neue Möglichkeiten entfalten können.

Station 3b, Im Park, 15:15

Zum Abend hin wird Kopfstand geübt: Was sind die schlimmsten Fehler, die ich im Cultural Change Management machen kann? Vom Nutzen und Ziel der Veränderung, die man am besten beide verschweigt über das Ignorieren des Managements und der bestehenden Incentivierungen bis hin zum Wecken von Erwartungen, die man dann nicht erfüllen kann - die Auswahl der möglichen Fehler ist groß und jeder Fehler für sich ein kleiner Hinweis auf das, was man auch von vornherein richtig machen könnte bei einem so komplexen Vorhaben wie der Veränderung einer Unternehmenskultur.



Am Ausgangspunkt, 16:15

Zum Abend trifft sich die Reisegesellschaft noch einmal am Ihrem Ausgangspunkt, es ist Zeit für ein Fazit aus den einzelnen Reiseabschnitten: Ziele und gemeinsame Bilder helfen in jedem Projekt. Wertschätzung, Führung und Kultur spielen eine wichtige Rolle. PMI ist nichts Schlimmes oder Ansteckendes, sondern ein fließender Prozess, der professionell gemanagt sein will. Die neuen Sozialen Medien mögen hierbei Möglichkeiten zur Veränderung bieten, die wir heute erst erahnen können.

Die Reise geht also weiter...



Unser nächstes Expertenforum Post-Merger-Integration wird am 28./29. Oktober 2010 in Hamburg stattfinden.

Wir werden uns wieder mit einem aktuellen Aspekt beschäftigen, wie die Post-Merger-Integration in Unternehmen und Organisationen noch professioneller gestaltet werden kann und sind schon heute gespannt auf Ihre Beiträge.

Wenn Sie sichergehen wollen, dass Ihre Integration zum Erfolg wird, steht Ihnen das Consensa PMI-Team für ein vertrauliches Vorabgespräch europaweit innerhalb von 48 Stunden nach Ihrem Erstkontakt persönlich zur Verfügung

- Daniela Mayrshofer, Geschäftsführende Partnerin - daniela.mayrshofer@consensa.com
- Julia Dellnitz, Seniorberaterin - julia.dellnitz@consensa.com

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter: +49 40 22 63 05 20