

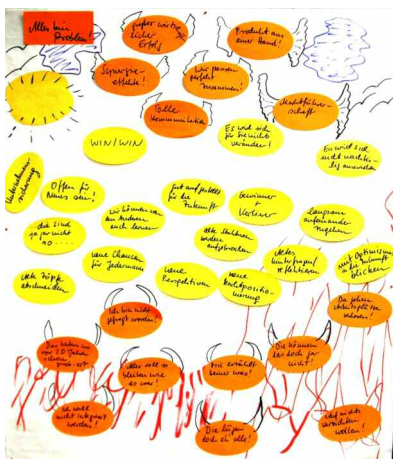
## Die Integration frühzeitig angehen

### Eine Nachlese zum Consensa-Expertenforum Post-Merger-Integration im Oktober 2010

von Sabine Schüller

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie Sie die Weichen im Integrationsprojekt möglichst früh auf Erfolg stellen? Mit anderen Worten: Wie lässt sich der Übergang von der Transaktions- in die Integrationsphase zielorientiert gestalten? Über 20 Integrationsexperten und -verantwortliche aus den unterschiedlichsten Branchen tauschten ihre Erfahrungen zu dieser Fragestellung aus und entwickelten neue Perspektiven und Ideen bei unserem sechsten Expertenforum Post-Merger-Integration.

#### Kreatives Erleben von Himmel und Hölle



Mitvisualisiert: Integration zwischen Himmel und Hölle

Die Veranstaltung begann am Donnerstagabend mit einem kommunikativen Einstieg: Unter dem Motto „Was macht die Integration zum Himmel und was zur Hölle?“ stellten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Integrationserfahrungen in kurzen Szenen dar.

Das Spektrum reichte von „keiner erzählt etwas“ und „ich bin nicht gefragt worden“ bis zu „eine Fusion kann Flügel verleihen“. Insgesamt wurde einmal mehr deutlich, dass die Herausforderungen einer frühzeitigen Integration sehr komplex und facettenreich sind.

Der anschließende gemütliche Ausklang am Kamin bot wie immer Gelegenheit, den Erfahrungsaustausch in entspannter Runde fortzusetzen.

#### Wenn Engel im Open Space auf Reisen gehen

Nach der vorabendlichen Aufwärmphase waren am nächsten Morgen alle schnell im Thema. Zum fachlichen Einstieg berichtete Alexandra N. Crusen (Leiterin Mergers&Acquisition/ Business Development der DEKRA SE), welche Erfolgsfaktoren Transaktions- und Integrationsprozesse bei der DEKRA SE kennzeichnen. Im Rahmen etlicher Akquisitionen in den vergangenen Jahren, die schwerpunktmäßig auf internationaler Ebene erfolgten, konnte DEKRA sehr vielschichtige Erfahrungen sammeln. M&A-Transaktionen sind komplexe Vorhaben: ökonomisch, rechtlich, technisch und sozial. Alle Aufgaben sind eng miteinander verzahnt und bedürfen einer ganzheitlichen, phasen- und fachübergreifenden Betrachtung. Wichtig ist insbesondere, dass mit der Integrationsplanung so früh wie möglich bereits in der Transaktionsphase begonnen wird. Da die Transaktionsphase - insbesondere bis zum Signing - geprägt ist von hoch vertraulichen Daten und absoluter Diskretion sämtlicher am Prozess beteiligter Personen, stellt dies eine besondere Herausforderung dar. Klar definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten erleichtern es dann, diese Herausforderung erfolgreich anzugehen.

Danach begann der Open Space zum Thema „Was müssen wir tun oder lassen, um die Integrationsweichen möglichst früh auf Erfolg zu stellen“. Schnell war die Themenliste gefüllt und in allen Gruppen entwickelten sich angeregte Diskussionen. Auch Integrationsprojekte einiger Teilnehmer wurden detailliert vorgestellt und damit wertvolle Erfahrungen geteilt.

Renate Cohrs von Dataport gab zum Beispiel einen Einblick in das Erfolgsrezept der Integrationskultur bei Dataport. Für Dataport bedeutet Integration ein langfristiger Prozess. Neben der Schaffung einer gemeinsamen technischen Infrastruktur und der Zusammenführung von Organisationseinheiten werden auch die Menschen und Unternehmenskulturen zusammengeführt. Dabei muss die Unternehmensführung den Rahmen schaffen, in dem die innere Fusion gedeihen kann. Führungs- und Verhaltensgrundsätze für das interne Miteinander setzten bei Dataport diesen Rahmen und unterstützten das Zusammenwachsen. Zum Integrationserfolg haben ferner die Vereinbarung von Fusionsspielregeln, regelmäßige Prozessreflexionen und Workshops zur Teambildung beigetragen. Aber auch vertrauensbildende Maßnahmen bereits vor der Fusion unterstützten das Gelingen der Integration. Last but not least war es elementarer Bestandteil des erfolgreichen Integrationsprozesses „Augenhöhe herzustellen“ und Schwächen nicht zu markieren.

### Wesentliche Erkenntnisse der Teilnehmer

Die wesentlichen und vielschichtigen Erkenntnisse der Teilnehmer aus dem Forum waren:

- Basis sämtlicher M&A- und Integrationsaktivitäten sollte eine klare, gemeinsame Strategie und Vision sein. Es ist sinnvoll diese Strategie möglichst früh, also bereits im Pre-Closing, auf Basis einer SWOT-Analyse zu erarbeiten.
- Von großem Nutzen ist es, frühzeitig einen Masterplan mit messbaren Meilensteinen für den Integrationsprozess zu erarbeiten. Wichtig ist dabei, klare Verantwortlichkeiten und Rollen zu definieren und ein entsprechendes Commitment sicherzustellen.
- Möglichst frühzeitig sollte für das Integrationsteam und die Beteiligten größtmögliche Transparenz über die Ziele der Fusion bestehen. Dazu kann ein reger Informationsaustausch zwischen dem Integrations- und dem M&A-Team dienen. Um Informationsverluste zu minimieren, ist es empfehlenswert, wenn Mitglieder des Integrationsprojektes bereits im M&A-Projektteam mitarbeiten. So ist sichergestellt, dass das Integrationsteam schon von Beginn an „voll im Thema“ ist.
- Die Führung der Führungskräfte ist in einem Integrationsprozess wichtiger als im Alltag.
- Eine klare, offene, konsistente und regelmäßige Kommunikation - sowohl intern als auch extern - zu Gründen, Zeitplänen und Fortschritt der Fusions- und Integrationsaktivitäten sollte angestrebt werden.
- Soft Facts der zu integrierenden Unternehmen sollten frühzeitig identifiziert und wenn sie wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen, so wenig wie möglich geändert werden. Für ein Gelingen der Integration ist dabei die Wertschätzung des Bisherigen erforderlich.
- Wichtig ist, den Prozess des Identifikationsverlustes zu thematisieren und Transparenz hierüber zu schaffen.
- Fairplay auch bei Verlusten: Besonders in schwierigen Situationen ist es von Bedeutung, frühzeitig, aufrichtig und transparent zu kommunizieren und an Entscheidungen zu beteiligen.

- Striktes und konsequentes Prozessmanagement ist ein Muss.
- Sinnvoll kann es auch sein, neutrale Beobachter in den Prozess zu nehmen, um Emotionen und Widerstände frühzeitig identifizieren zu können, um darauf basierend entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.
- Nicht zu vergessen ist, dass auch für Kunden und Geschäftspartner eine neue Situation entsteht - auch hier gilt es rechtzeitig zu informieren

Wir danken allen, die dabei waren, für ihre engagierten Beiträge! Auch uns hat das Forum wieder aufs Neue inspiriert.

### „Frühzeitige“ Vorschau

Unser nächstes Expertenforum Post-Merger-Integration wird am 24./25. März 2011 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 persönlich zur Verfügung:

- Daniela Mayrshofer, Geschäftsführende Partnerin - [daniela.mayrshofer@consensa.com](mailto:daniela.mayrshofer@consensa.com)
- Julia Dellnitz, Seniorberaterin - [julia.dellnitz@consensa.com](mailto:julia.dellnitz@consensa.com)

Sie erreichen uns unter der Rufnummer: +49 40 226305 20