

After The Merger – Gedanken und Impulse zu Fusionen und Übernahmen

Warum sind die Erfolgsraten bei Fusionen, Firmenübernahmen generell niedrig? Was sind die Gründe für Widerstand und Fehlentwicklungen, die bei einer grossen Anzahl von Firmenzusammenschlüssen zum Scheitern führen? Kann man nicht aus den Fehlern anderer lernen, oder sind die Themen denn wirklich so individuell und nicht vorhersehbar?

Der Kauf von Firmen geht in mehr als 80% der Fälle auf den Wunsch nach Wachstum zurück, sei es um im angestammten Markt die Wettbewerbssituation zu konsolidieren, oder um neue Technologien oder auch neue Anwendungssegmente zu eröffnen. In den Begründungen für Merger und Akquisitionen wird vielfach zitiert, dass „eins und eins mehr als zwei ergibt“ oder geben soll. Aber unabhängig von der strategischen Bewertung einer solchen Transaktion liegen die Gründe des Scheiterns häufig nicht im strategischen Fit, sondern in der Umsetzung und haben viel mit „Change“ zu tun.

Entscheidend für den Erfolg sind nach dem Abschluss der Verhandlungen und der Unterzeichnung des Vertrages die zielorientierte Umsetzung, die gute interne Abstimmung und die konkrete Ausführung, und zwar nicht nur für alles, so wie es vorgängig geplant wurde, sondern insbesondere unter Einbezug der neuen „Insights“ und der neuen „Stakeholder“. Die Planung dieser Aktivitäten sollte unbedingt schon vor dem Abschluss beginnen, denn unmittelbar nach dem Abschluss muss eine intensive Phase der Kommunikation nach innen und nach aussen beginnen.

Drei **übergeordnete Themen** beeinflussen den Erfolg der Integration:

- **Orientierung:** Management, Mitarbeiter, Aktionäre und Geschäftspartner müssen gut informiert und orientiert werden, um die Vision und die Ziele der Integration verstehen, nachvollziehen und unterstützen zu können.
- **Buy-in:** Nicht nur eine möglichst frühe und schnelle Akzeptanz, sondern eine aktive Förderung, das Anschieben, eben die Unterstützung für die Integration. Diese Unterstützung kann sowohl materiell - also durch einen Budgetrahmen - als auch ideell geleistet werden. Dabei geht es auch um Kompetenzrahmen, Entscheidungslevel und Eskalationswege.
- **Erwartungen:** Alle entstehende bzw. im Rahmen der Verhandlungen entstandenen Erwartungen intern und extern müssen erkannt und pro aktiv behandelt werden.

Häufige **Fehler, Fallen und Fallstricke:**

- **Umsetzungsverantwortung** mit Verhandlungskompetenz verwechselt bzw. gleichgesetzt und nicht klar definiert
- **Due Diligence** unvollständig ausgeführt
- Zu wenig **Fokus** auf Kunden und Know-how, stark finanzgetriebene Verhandlung
- **Risiken** unvollständig erfasst oder unter dem Abschlussdruck vermutete Risiken ungenau evaluiert
- **Bewertung** der Lagerbestände und laufenden Kundenaufträge im Nachgang nicht weiter beobachtet oder überprüft
- **Kostenreduktionsmassnahmen** langwierig oder spät definiert und umgesetzt, damit ist der Weg für den positiven Neuanfang lange blockiert
- **Kulturschock** – Versuch, die eine Firmenkultur über den anderen Standort zu stülpen, der Widerstand generiert
- Mangelhafte, unvollständige, nicht abgestimmte **Information** schaffen Unsicherheit und ermöglichen negative Kommunikation intern (Gerüchte) und extern (Presse)

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Frankenstärke werden sich Schweizer Firmen wohl wieder vermehrt mit internationalen Kooperationen, Fusionen oder auch Verlagerungen beschäftigen. Das wirklich faszinierende an einer solchen Integration ist es, den korrekten Mix aus integrativen Elementen und verändernden Elementen zu definieren und sowohl intern als auch extern zu verkaufen. Natürlich kommen dann auch sehr schnell die Themen der Datenintegration und der Verknüpfung der EDV-Systeme auf den Plan, diese müssen als wichtiges Projektthema aber auch viele versteckte Themen mit behandeln und sind daher mehr als nur reine IT-Projekte.

Sind Firmenintegrationen bei Ihnen in der Planungsphase oder in der Umsetzung ein Thema?

Ein unverbindliches Gespräch lohnt sich immer! 9 Jahre Beratungserfahrung und 14 Jahre Linienerfahrung unterstützen Sie kompetent. – Consulting mit Erfahrung und Leidenschaft