



Abonnenten der Printausgabe
lesen den Tages-Anzeiger gratis
auf dem iPad.

SAMSTAG/SONNTAG, 1./2. NOVEMBER 2014

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Für alle Studierenden:
Die Seite zu Bildung, Weiter-
bildung und Karriere. Jeden
Montag im Tages-Anzeiger.

Tages-Anzeiger

POST-MERGER-INTEGRATION

Zehn Schlüsselfaktoren für den Erfolg

Die meisten CEOs werden im Laufe ihrer Karriere einmal eine Übernahme in Betracht ziehen oder durchführen. Zwar sehen die meisten dieser Geschäfte auf dem Papier grossartig aus. Da jedoch nur eine kleine Zahl von Unternehmen nach der Vertragsunterzeichnung den Prozess der eigentlichen Integration mit der erforderlichen Gründlichkeit angeht, ist solchen Projekten nur eine durchschnittliche Erfolgswahrscheinlichkeit von rund 50% beschieden – also könnte man auch eine Münze werfen. *Von Vicki Tanner (*)*

Weltweit haben 2014 bereits 59 grosse Mergers & Acquisitions mit einem Gesamtwert von 2,7 Billion USD (2,6 Billion CHF) stattgefunden und damit das Gesamtjahresniveau von 2013 überschritten. Gibt es Schlüsselfaktoren für den Post-Merger-Erfolg? Ja, und aus langjähriger Praxis in solchen Projekten sind es die folgenden zehn Erfolgsfaktoren, die es zu berücksichtigen gilt:

1. *Entwerfen Sie einen Plan zur Einbeziehung aller beteiligten Akteure – eine Auflistung der Schlüssellaktoren in Gruppen, die zentralen Anliegen einer jeden Gruppe, die wichtigsten Kommunikationsaufgaben und die bevorzugten Kommunikationskanäle.* Internationale Forschungsergebnisse bestätigen, dass das Vorhandensein eines Kommunikationsprogramms einer der wichtigsten Faktoren bei der Post-Merger-Integration ist, da ein solches Programm hilft, einige der zentralen Risiken einer Unternehmensfusion zu mindern (z. B. zermürbte Kunden, Weggang von Mitarbeitenden, gezielte Abwerbung von Kunden und Mitarbeitenden durch Konkurrenten). Zudem fördern heute einige Regulierungsbehörden im Rahmen ihrer Aufsicht Übersichten über die End-to-End-Kommunikation von Mitarbeitenden und Kunden.
2. *Stellen Sie sicher, dass leitende Angestellte und das Executive Management vor entscheidenden Präsentationen und Gesprächen mit den Kernaussagen einverstanden sind – intern und extern.* Damit wird das Risiko einer «vor dem Wind segelnden» oder Ad-hoc-Strategie minimiert.
3. *Verlieren Sie Ihre Mitarbeitenden und Kunden nicht aus den Augen!* Integ-

ration belastet die Ressourcen eines Unternehmens. Von vielen Mitarbeitenden wird verlangt, dass sie neben ihrer eigentlichen Arbeit einen Beitrag zur Integration leisten. Ernennen Sie eigens dafür ein Integrationsteam oder einen Integrationsbeauftragten, das bzw. der während des gesamten Projekts die Mitarbeiterinteressen vertritt und die Vorteile, Meilensteine



Vicki Tanner: «Ohne Struktur und gründliches Handeln nur 50% Erfolgswahrscheinlichkeit.»

und Grundprinzipien der Integration vermittelt. Führen Sie so schnell wie möglich bewährte Praktiken aus dem übernommenen Unternehmen ein.

4. *Unterschätzen Sie nicht die kulturellen Unterschiede und deren Potenzial, neben der Integrationsumsetzung auch den laufenden Geschäftsbetrieb zu behindern.* Binden Sie Change Agents wie das Personalteam in die Vorverhandlungen mit ein, damit der Ausgleichsplan die richtigen Anreize enthält und sichergestellt ist, dass die Integration zeitlich und finanziell nach Plan verläuft. Nur dann können Sie erfolgreich Ihr Veränderungsmanagement und Ihre Schulungsprogramme in Angriff nehmen.
5. *Schützen Sie Ihre Interessen an jedem Standort.* Gehen Sie nicht davon aus, dass das Führungsteam des von Ihnen übernommenen Unternehmens Ihre Interessen schützen wird. Selbst die kooperativsten Manager haben ihre eigenen Methoden und Betrachtungsweisen. Legen Sie an jedem Standort Ihr Geschäftsmodell dar. Dieses erläutert unter anderem, was im Vergleich zur bisherigen Betriebsführung global,

lokal oder in einzelnen Funktionsbereichen gemacht und wie es gemacht wird.

6. *Fassen Sie nach jedem wichtigen Meilenstein auf dem Weg der Integration die gewonnenen Erfahrungen sowie die Chancen zur kontinuierlichen Verbesserung zusammen und machen Sie sie bekannt.* Das ermöglicht Ihnen, den Erfolg von einem Standort auf einen anderen zu übertragen, und verringert das Risiko.
7. *Unterziehen Sie Ihren Integrationsplan einer aktiven Überprüfung.* Einer der Schlüsselfaktoren zur Verbesserung des Integrationsergebnisses ist die Organisation rund um den Inte-

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

DIE LETZTE SEITE

➤ **Leisure Traveller**

Im Online-Dialog mit den Kunden

➤ **Stellentrend-Barometer**

Tops und Flops

➤ **Aktuelle Bildungsangebote**

(Fortsetzung Leitartikel)

grationsplan (bisweilen auch 100-Tage-Plan genannt) und die anschliessende Verfolgung des Fortschritts gemessen an Zeitplan und Budget. Was die durchschnittliche von der erfolgreichen Integration unterscheidet, ist die Bereitschaft, alle empfundenen oder tatsächlichen Planabweichungen so schnell wie möglich zu diskutieren und zu beheben.

8. *Setzen Sie funktionierende Programme schonungslos um und stoppen oder ändern Sie suboptimale Programme.* Selbst Programme, die beim einen Integrationsprozess funktioniert haben, können beim anderen zu suboptimalen Ergebnissen führen.
9. *Wählen Sie Integrationsleiter aus, die gut mit Veränderungen und Ungewissheit umgehen können, die lösungsorientiert arbeiten, überzeugend auftreten und die Herausforderung einer Integration geniessen.* Integrationsleiter und Teammitglieder werden oft deshalb ausgewählt, weil sie das Geschäft kennen und/oder über das organisatorische Netzwerk verfügen, um Dinge ins Laufen zu bekommen. Dies ist nur die eine Seite der Gleichung.
10. *Feiern Sie Ihre Erfolge, sprechen Sie darüber* und über den Nutzen, den diese für das Unternehmen als Ganzes gebracht haben.

() Vicki Tanner ist Partner der C-Matrix Communications AG und Präsidentin der australisch-schweizerischen Industrie- und Handelskammer. Sie hat viele führende Unternehmen dabei unterstützt, ihre Post-Merger-Integration zum bestmöglichen Ergebnis zu führen.*