

## Post Merger Integration (PMI): Wer die Erwartungen erfüllen will, muss Synergien zügig realisieren

Bei der PMI handelt es sich um die Integrationsphase von zwei bisher eigenständigen Unternehmen, die dann rechtlich & organisatorisch zusammengeführt werden. Im Rahmen dessen werden u.a. (Organisations-) Strukturen, Prozesse & Infrastruktur vereinheitlicht, migriert sowie Abteilungen & Geschäftsbereiche zusammengelegt.

Aber: Studien zeigen, dass ca. 65 % aller M&A-Transaktionen niemals die Erwartungen erfüllen. Plan-Synergien lassen sich meist nicht realisieren. Deshalb kann eine strukturiert durchgeführte & wirksam umgesetzte PMI in ihrer Bedeutung für die Zielerreichung von M&A-Transaktionen gar nicht überschätzt werden.

Während der PMI müssen Rechnungswesen & Controlling schnell vereinheitlicht werden, auch, um den Integrationsprozess durch ein unterstützendes Projektcontrolling transparent und damit steuerbar zu machen. Dabei hat jeder Integrationsprozess seine Besonderheiten – dies aber mit immer ähnlichen Abläufen.

Nur die wirksame Umsetzung der erforderlichen Schritte lässt die in eine M&A-Transaktion gesteckten Erwartungen erfüllbar werden. Ohne Unterstützung der Geschäftsführung ist jede Integration zum Scheitern verurteilt, weil eine PMI für Führungskräfte & Mitarbeiter zunächst eine Doppelbelastung aus Integrations- und Tagesarbeit bedeutet. Nur durch die hierarchische ´Kraft´ der Geschäftsführung können Widerstände überwunden und zusätzliche Ressourcen temporär bereitgestellt werden.

In Anbetracht der Komplexität & Dynamik, müssen Planungen mit zunehmendem Informationsstand fortgeschrieben, verfeinert, angepasst und immer wieder neu priorisiert werden. Es gilt die zeitlichen Kapazitäten, Dringlichkeit & Wichtigkeit sowie Wirksamkeit der Maßnahmen miteinander in Einklang zu bringen und die Umsetzung der Maßnahmen intensiv zu überwachen. Wichtig ist: Es geht nicht um die Selbstbeschäftigung der Organisation, sondern darum schnellstmöglich wieder die Wachstumskräfte zu aktivieren und zu fokussieren.

Die mit einer M&A-Transaktion verbundenen Ziele & deren Erreichung haben dabei immer gravierende Auswirkungen auf Ertrag, Liquidität & Verschuldung und damit auf die Bonität & das Rating eines Unternehmens.

Besonders sinnvoll ist es, die Geschäftsprozesse für die zukünftige Gesellschaft gleich im Rahmen der Integration neu, einfach und schlank zu gestalten. Man sollte die Integrationsphase unbedingt dazu nutzen, organisatorische Ineffizienzen für die zukünftigen Geschäftsabläufe und Prozesse pragmatisch und schnell zu eliminieren.

Eine Integrationsphase, die abgebrochen wird oder ´versandet´, hat immer erhebliche negative und langfristige Auswirkungen, deren Tragweite und Dynamik (s. Ertrag, Liquidität, Verschuldung & Bonität) meist sehr deutlich unterschätzt werden.

Eine solche ´versandete´ Integrationsphase viele Monate später wiederbeleben zu wollen, ist nur mit sehr viel Kraft und Aufwand überhaupt möglich, weil sich in allen betroffenen Bereichen – aktiv gesteuert oder auch nicht – bereits neue Strukturen und Abläufe gebildet haben und alle Mitarbeiter wieder vollständig in ihr Tagesgeschäft zurückgekehrt sind.

Sie haben Fragen? Wir freuen uns auf Sie!