

Pressemitteilung

Post Merger Integration: Oft nicht beachtet

Aon Hewitt und Accuracy untersuchen PMI in gemeinsamer Studie

Wiesbaden (24. November 2015) Aufgrund der guten Konjunktur setzen zahlreiche Unternehmen weiterhin auf Wachstum. Um dies zu erreichen, werden sowohl Fusionen als auch Unternehmenseinkäufe – Merger & Acquisitions – in Betracht gezogen. Doch erfolgsversprechende M&A scheitern oft an fehlender Post Merger Integration (PMI). Die HR-Experten von Aon Hewitt legen nun gemeinsam mit dem Corporate Finance Beratungshaus Accuracy eine Studie vor, die konsequent die Praxis der PMI untersucht. „Nur wenige Unternehmen oder deren Integrationsverantwortliche verfügen über Praxiswissen im Bereich PMI, wodurch ein hohes Risiko bei der Umsetzung der Transaktionsziele und damit der angestrebten Synergiepotentiale besteht“, erklärt Franco Pörtner, Partner bei Accuracy. In Folge dessen planen nur 75 Prozent der Studienteilnehmer konkrete Synergien bereits im Vorfeld. Darüber hinaus sehen 67 Prozent keine Budgets für die Nachverfolgung von Risiken und Ansprüchen vor. Dabei ließen sich mit einer solchen Investition und einer effizienten und zielgerichteten Projektorganisation Fusionen und Übernahmen viel effektiver umsetzen. Obwohl ein hohes Bewusstsein bei den Befragten besteht, dass das Management des gekauften Unternehmens sowie die Unternehmenskultur häufig Ursachen für gescheiterte Akquisitionen sind, untersuchen nur 40 Prozent von ihnen das Management während der Due Diligence – mehr als ein Drittel kümmern sich während der Due Diligence nicht um die Unternehmenskultur. „Diese sogenannten ‚weiche Kriterien‘ werden nicht dadurch unwichtiger, weil sie sich nicht in Finanzzahlen wiedergeben lassen. Sie müssen auf jeden Fall berücksichtigt werden“, mahnt Carsten Hölscher, Partner bei Aon Hewitt.

Die rund 50 teilnehmenden Unternehmen wurden im Rahmen der Studie in Viel- und Wenig-Akquirierer (VA und WA) unterteilt. VA waren in den letzten drei Jahren an mehr als drei Akquisitionen beteiligt und zählen tendenziell zu den großen Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz. Rund 80 Prozent der VA integrieren den Target häufiger in den bestehenden Betrieb als WA. Von ihnen gaben mehr als 40 Prozent an, diesen als selbstständige Einheit fortzuführen. Auffallend ist, dass der Nachverfolgung und Geltendmachung von Risiken und Ansprüchen aus der Transaktion, wie beispielsweise Garantieverletzungen aus dem Kaufvertrag, im Rahmen der Integration häufig nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zwei Drittel aller Befragten sehen hierfür kein Budget vor. Dazu Pörtner: „Wir raten dazu, ein Budget zur Verfügung zu stellen, um zeitnah nach dem Closing Ansprüche aus Garantieverletzungen aus dem Kaufvertrag zu verfolgen und gegenüber dem Verkäufer fristgerecht geltend zu machen.“ Zudem kommt dem Wissenstransfer im M&A-Prozess eine entscheidende Rolle zu. Auf diese Weise gehen kritische Informationen in den einzelnen Phasen nicht verloren. Bei den VA hat sich bei nahezu 94 Prozent bewährt, die Ergebnisse aus den Phasen der Due Diligence sowie der Verhandlung und des Abschlusses der Kaufvertrags strukturiert an den Integrationsverantwortlichen zu übergeben. Im Gegensatz hierzu erfolgt bei 35 Prozent der WA überhaupt keine Übergabe – WA, die eine Übergabe durchführen, bewerten diese Vorgehensweise zu 85 Prozent positiv.

HR: Schlüssel zum Erfolg

Während einer Transaktion gibt es erfahrungsgemäß wechselnde Stimmungsphasen, die von Enthusiasmus bis zur Enttäuschung oder Frustration reichen können. Daher sollten nicht nur finanzielle Messgrößen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit in kurzen Abständen gemessen werden. „Handelnde Akteure sind immer auch Mitarbeiter“, so Hölscher. „Mit einer Firma kaufe ich deren Mitarbeiter. Über diese müssen Synergien dann auch verwirklicht werden. Das bedeutet ganz klar: Ohne Unterstützung der Mitarbeiter kann ich Synergien nicht umsetzen.“ Zur Förderung einer erfolgreichen Integration zählen daher Bonusprogramme, deren Ziel an das nahtlose Zusammenwirken zwischen den Verantwortlichen der unterschiedlichen Transaktionsphasen und insbesondere an den langfristigen Integrationserfolg gekoppelt sind. Eine Rolle spielt hier ebenfalls die Anpassung der Vergütungs- und Benefitstrukturen. Für rund 40 Prozent der beteiligten Unternehmen erfolgt diese nach einer Transaktion auf Basis einer Einzelfallentscheidung. Bei annähernd der Hälfte der Teilnehmer ist dieser Prozess in einem Zeitraum von ein bis drei Jahren nach dem Closing abgeschlossen. Knapp acht Prozent der WA warten mit der Harmonisierung länger als drei Jahre. „Dies kann an der geringen Erfahrung mit Integrationen liegen, aber auch ein Hinweis darauf sein, dass sich diese Unternehmen mit dieser Frage zu spät beschäftigt haben“, erklärt Carsten Hölscher. Im Vergleich zu finanzwirtschaftlichen Themen kommt den Personalthemen während des gesamten M&A-Prozesses eine eher untergeordnete Bedeutung zu. Dies kann sich negativ auf den Erfolg einer Transaktion auswirken, insbesondere im Hinblick auf die Einschätzung des Target-Managements oder die unterschiedlichen Unternehmenskulturen, beide Aspekte gehören im Übrigen zu den TOP 5-Ursachen für gescheiterte Übernahmen.

2015 PMI Studie von Aon Hewitt und Accuracy

Unterstützt durch den Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. sowie der Gesellschaft für Post Merger Integration e.V. führte Aon Hewitt gemeinsam mit Accuracy die Befragung von rund 50 Unternehmen durch. Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren einen Mix aus international tätigen, börsennotierten Aktiengesellschaften und Familienunternehmen, die in unterschiedlichen Branchen agieren. Zirka 50 Prozent von ihnen haben einen Jahresumsatz von mehr als 10 Milliarden Euro. Aus den Ergebnissen der Studie und ihren Erfahrungen entwickelten die Initiatoren einen „Leitfaden der Profis“, der praxisnahe Tipps für erfolgreiche Transaktionen gibt. Dieser ist am Ende der Untersuchung zu finden.

Kontakt:

Aon Hewitt GmbH – Melanie Vogt
Tel.: +49 711 96030-4781
pressegermany@aonhewitt.com
www.aonhewitt.de

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:

Press'n'Relations GmbH – Désirée Müller
Magirusstr. 33 – D-89077 Ulm
Tel.: +49 731 96287-32 – Fax: +49 731 96287-97
dmt@press-n-relations.de
www.press-n-relations.com

Über Aon Hewitt

Aon Hewitt ist weltweit führend in Sachen HR-Lösungen. Das Unternehmen konzipiert, implementiert, kommuniziert und verwaltet Lösungen und Strategien in den Bereichen Human Resources, Investment Consulting, Pension Administration, Vergütung und Talent Management. Zudem berät Aon Hewitt in komplexen Fragestellungen der betrieblichen Altersversorgung. Weltweit ist Aon Hewitt mit mehr als 30.000 Mitarbeitern in 90 Ländern vertreten. In Deutschland arbeiten etwa 500 Mitarbeiter an den Standorten Frankfurt, Hamburg, Mülheim an der Ruhr, München, Stuttgart, Wiesbaden. Weitere Informationen zu Aon Hewitt finden Sie unter www.aonhewitt.de.

Über Aon

Der Aon Konzern ist der führende globale Dienstleister für Risikomanagement, HR-Lösungen und Outsourcing-Services sowie Versicherungs- und Rückversicherungsmakler. Weltweit ermöglichen es mehr als 69.000 Mitarbeiter durch ihr branchenführendes Wissen und ihr technisches Know-how, Kunden in über 120 Ländern mit innovativen und effizienten Lösungen für Risikomanagement und Arbeitsproduktivität einen deutlichen Mehrwert zu bieten. Dafür wurde Aon mehrfach als weltbestes Broker-Unternehmen, Versicherungs- und Rückversicherungsmakler, Captive Manager und Berater für Sozialleistungen ausgezeichnet. Weitere Informationen zu Aon gibt es unter www.aon.com, unter www.aon.com/unitedin2010 zudem alles über die globale Partnerschaft zwischen Aon und Manchester United inklusive Trikotsponsoring des Vereins durch Aon.

Über Accuracy

Accuracy ist eine im Jahre 2004 gegründete, unabhängige Corporate Finance Beratungsgesellschaft, die weltweit an 11 Standorten vertreten ist. Mit 35 Partnern und rund 250 Mitarbeitern bietet Accuracy das Know-how seiner Mitarbeiter in den Bereichen Rechnungslegung, Bewertung, Financial Modelling, Finanzplanung, Marktanalysen sowie Transaktionsstrukturierung und –durchführung in folgenden Situationen an: Unternehmenskäufe und -verkäufe, Unternehmenskrisen, Umstrukturierungen und Rechtsstreitigkeiten. In Deutschland ist Accuracy an den Standorten Frankfurt und München mit rund 20 Mitarbeitern vertreten.