



Kredit- und WirtschaftsMediation & Systemisches Coaching

Newsletter Januar 2018

„Unternehmensintegration nach der M & A Transaktion“

Zunächst wünsche ich Ihnen ein frohes und erfolgreiches neues Jahr.

Heute berichtet KWM von einem aktuellen Fall aus dem Bereich „Post Merger & Acquisition“. Ist eine Transaktion erfolgreich abgeschlossen, gilt es, das übernommene Unternehmen in das bestehende System des Käufers zu integrieren. Dabei können ungeahnte Konflikte den gewünschten Erfolg der Unternehmensübernahme blockieren und verzögern, was letztendlich sehr teuer werden kann.

Die Situation:

Ein etabliertes Beratungsunternehmen wurde von zwei Gesellschaftern gegründet und über 20 Jahre erfolgreich geführt. Die Gesellschafter haben insgesamt 7 Manager in der 2. Ebene aufgebaut. Die Gesellschafter und die 7 Manager sind die Know How Träger der Firma.

Die Gesellschafter haben das 65igste Lebensjahr erreicht und entscheiden sich, das Unternehmen zu verkaufen. Zuerst bieten sie es den 7 Managern an. Das Angebot der 7 ist nicht befriedigend und wird von einem Konzernunternehmen um ein Vielfaches überboten. Daher verkaufen die Gesellschafter an den Konzern.

Strategie des Konzerns:

Der Konzern setzt auf unternehmerisches Denken und Handeln des Managements und der Mitarbeiter. Nach der Übernahme leiten gewöhnlich 2 Manager das neu

erworbene Unternehmen. Einen Vertreter entsendet der Konzern, der andere

Manager wird aus den vorhandenen Know How Trägern rekrutiert. Somit sind die Konzernphilosophie und das Know How im Management vertreten.

Im vorliegenden Fall wird aus Sicht des Konzerns der geeignetste Kandidat aus der Gruppe der 7 Manager gebeten, die Position zu begleiten.

Die übrigen 6 Manager reagieren mit Ablehnung! Es bauen sich Fronten auf.

Entscheidung des Konzerns:

Bei Beratungsunternehmen ist das wichtigste Asset das Know How und die Kundenbasis. Daher ist es von großer



Bedeutung, diese Assets im Unternehmen zu halten. Gleichwohl kann sich der Konzern nicht auf faule Kompromisse einlassen, die der Konzernstrategie entgegenstehen. Daher entscheidet sich der Konzern KWM zu beauftragen, in dieser Konfliktsituation für Klarheit zu sorgen. Bis dahin wird in Abstimmung mit dem Kandidaten für die Managementposition seine Beförderung ruhen.

Das Vorgehen:

Nach der Auftragsklärung entwickelt KWM einen passgenauen Workshop. Die 7 Manager sind mit Vorgehen und Idee einverstanden. Sie bekunden ihre Freiwilligkeit an der Teilnahme.

Das Format: Nachmittags-Workshops;
Methode: u.a. Kollegiale Beratung.

Wie zu erwarten war, findet der Auftakt in einer zunächst angespannten Atmosphäre statt. Mit der Moderation durch die KWM,

arbeiten die Teilnehmer konzentriert, zielgerichtet und erfolgreich an der Konfliktlösung.

Das Ergebnis:

Im Verlauf wurde deutlich, dass sich die Manager während des M & A Prozesses schlecht informiert fühlten. Dadurch entstanden Vorbehalte; u. a. gegen die Konzernentscheidung den Kollegen zum Vorgesetzten zu befördern. Ihnen fehlte die Transparenz.

Die wesentlichen Punkte wurden im Workshop bearbeitet und ausgeräumt. Die Gesamtatmosphäre entspannte sich, so dass der Unternehmenserfolg wieder ins Zentrum der Diskussion rückte.

Von wem letztendlich die vakante Position durch den Konzern besetzt wird, steht noch nicht endgültig fest, wird aber wesentlich von dem Erfolg des Workshops bestimmt sein.

Fazit:

M & A Prozesse sind sehr sensible Situationen für alle Betroffenen. Daher kann die höchstmögliche Transparenz und Kommunikation spätere Konflikte im Keim ersticken. Im Nachhinein sind die Lösungswege länger! KWM steht hier mit einem passgenauen Konfliktpräventionsprogramm zur Verfügung.

Der Weg zum Erfolg ist die Kommunikation; dafür steht Ihre KWM!

Der nächste KWM Newsletter erscheint im März 2018.

Bis dahin grüßt Sie Ihr

Georg Merklinger
Wirtschaftsmediator (IHK) + Systemischer Coach (SG)
Lizenziert durch den BM + EUCON Business Mediator