

M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

www.ma-review.de

Publikationsorgan **BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS E.V.**

29. Jahrgang 12/2018

Standpunkt

Agile Entscheidungen im Board – zwischen Corporate Governance und neuer Fehlerkultur

Strategie

Agile PMI – vom Buzzword zum Werttreiber im Integrationsprozess

Recht und Steuern

Steuerliche Verlustvorträge bei Anteilsübertragungen – Chancen und Fallstricke

Recht und Steuern

M&A-Insurance: Der erfolgreiche Umgang mit W&I-Claims

Recht und Steuern

Spezialversicherungen gegen bekannte Steuerrisiken in M&A-Transaktionen

Industry Special

Transformation der Lebensversicherungsindustrie – Chancen für Investoren

Kapitalmarkt

The Disruptive Potential of Cryptotechnologies for M&A Markets

Deal des Monats

SAP kauft Qualtrics für 8 Mrd. USD



Strategie

Synergiemanagement in der operativen Umsetzung

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT

Agile PMI – vom Buzzword zum Werttreiber im Integrationsprozess

Dr. Christoph Stich, Hans Kroemer & Marc Fischer, Capgemini Invent, Stuttgart, Berlin & München

1. Einleitung

► Würde es einen Innovationspreis für Prozesse geben, gehörte der Post Merger Integration (PMI)-Prozess aller Voraussicht nach nicht zu den Preisträgern. Ähnlich wie der 1877 entwickelte Verbrennungsmotor basieren die meisten PMIs auf einem praktisch unveränderten Grundprinzip. Ganz im Sinne des Leitsatzes „never change a running system“ sind die Phasen, Aktivitäten und methodischen Grundlagen weitestgehend standardisiert. Warum also ändern, was funktioniert?

Neue Anforderungen durch die Digitalisierung gehen jedoch auch am Thema PMI nicht spurlos vorbei. So spielen voll digitalisierte Plattformen im Merger-Management eine zunehmende Rolle. Daneben gewinnt das Thema Synergiemanagement 4.0 an Bedeutung.¹ Außerdem werden neue Herangehensweisen entwickelt, um die Akquisition und Integration von kleinen, digitalen Unternehmen erfolgreich zu gestalten.² All diese Weiterentwicklungen dienen der Effizienz- und Wertsteigerung von Integrationsprojekten.

Mit dem vorliegenden Beitrag möchten die Autoren diese Debatte bereichern und einen neuartigen Ansatz beschreiben: *Agile PMI*. Ziel der Untersuchung ist die Identifizierung von Anwendungsmöglichkeiten agiler Methoden und Arbeitsweisen im PMI-Prozess zur Steigerung der Qualität der Integration und damit des Transaktionswertes. Anlass dazu bieten umfangreiche Erfahrungen aus der PMI-Praxis, die den Bedarf der Abkehr vom starren Planungsmantra signalisieren. Post Merger Integrationen sind hochkomplexe und cross-funktionale Projekte mit oftmals dynamischen Entscheidungen und sich ändernden Bedingungen. Ein agiles Mindset in den Projektteams kann hier den Ausschlag zum Erfolg geben. Oder wie Charles Darwin

gerne (falsch) zitiert wird: „It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is most adaptable to change.“ Passend dazu geben mehr als 80% der Unternehmen an, sich aktuell mit der Transformation hin zu einer agileren Organisation zu beschäftigen.³

Selbstverständlich bedeutet Agile PMI nicht die rigorose Abkehr von etablierten Mechanismen wie etwa detaillierter Integrationsplanung. Vielmehr kommt es auf die richtige Balance zwischen klassischen und agilen Elementen an. Wie diese Balance gelingen kann, beschreiben die Autoren ausführlich im dritten Kapitel der Untersuchung. Zuvor wird der Begriff *Agile* im zweiten Kapitel definiert und in den richtigen Kontext gebracht, seine Bedeutung für Unternehmen erläutert sowie durch konkrete Methoden und Arbeitsweisen anschaulich gemacht.

2. Über die Bedeutung von „Agile“ für Unternehmen

Für die meisten bleibt „Agile“ ein Buzzword und eine Art Mysterium, das schwer zu greifen ist. Gleichzeitig kann man feststellen, dass dieser Umstand weniger in der Methodik selbst als in der mangelnden systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema begründet ist. Um diesem (zumindest im Rahmen dieses Beitrags) vorzubeugen, wird der Begriff im folgenden Kapitel kurz erklärt und seine Bedeutung für Unternehmen sowie Prinzipien und Methoden herausgestellt.

2.1. Buzzword „Agile“

Untersucht man die Bedeutung des Adjektivs *agile*, stößt man im Duden auf „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“.⁴ Der Zusammenhang

1 Vgl. Stich/Kroemer: Synergiemanagement 4.0 – Maximaler Unternehmenswert durch Digitalisierung im Rahmen der Integration. M&A REVIEW, Ausgabe 12/2017.

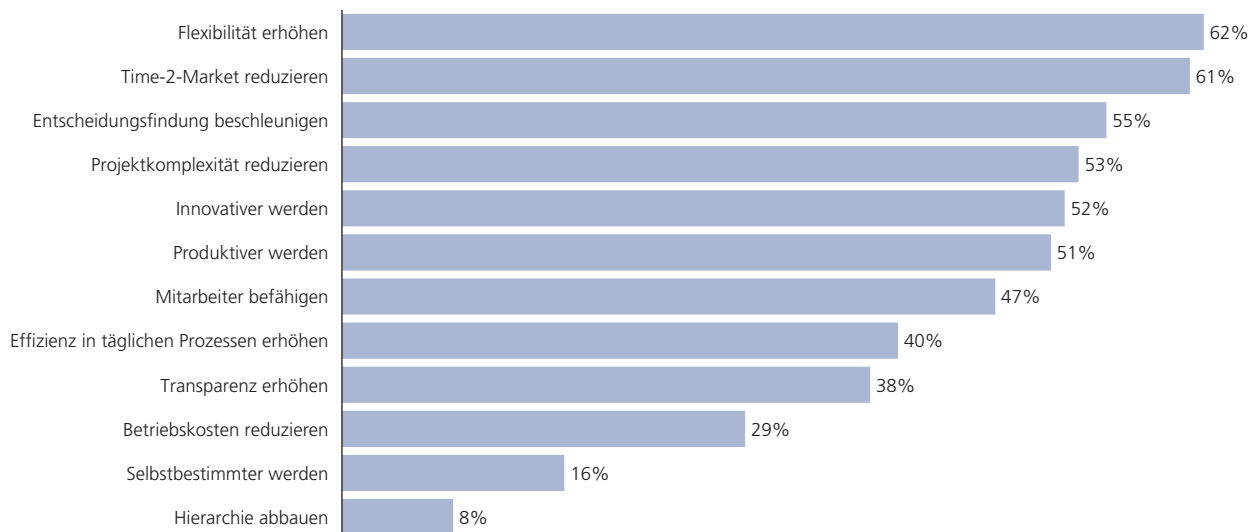
2 Capgemini Invent: Post-merger integration of small digital companies into larger organizations, 2017.

3 Capgemini Invent: Agile Organizations – an approach for a successful journey towards more agility in daily business, 2017.

4 Duden: www.duden.de/rechtschreibung/agil.

Abb. 1 • Die wichtigsten Ziele von Agile

Quelle: Eigene Darstellung



Capgemini Invent: Agile Organization Study 2017

mit den neuen Anforderungen der Digitalisierung ist naheliegend, aber was heißt eigentlich agiles Projektmanagement? Seinen Ursprung hat der Begriff Agile in der Softwareentwicklung. Hier werden Teilprozesse iterativ und inkrementell durchgeführt, damit schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen reagiert werden kann und somit die Zeit zur Produkteinführung verkürzt wird. Inzwischen umfasst agiles Projektmanagement jedoch mehr und wird in jeglichen Bereichen auch neben der Softwareentwicklung eingesetzt. Dabei werden Methoden wie Scrum, Kanban, DevOps oder Design Thinking angewandt, um den Kundenfokus, die Transparenz und vor allem die Kommunikation in Teams zu erhöhen.

Im Kern bezieht sich der Begriff *Agile* auf eine iterative, inkrementelle Methode zur Verwaltung von Design- und Entwicklungsaktivitäten mit dem Ziel, neue Produkte hochflexibel und interaktiv umzusetzen. Als Produkt kann in diesem Fall jede Art von Leistung eines agilen Teams gesehen werden (z.B. Software, Kundenprodukt, Prozessverbesserung, Marketingkampagne).

2.2. Warum Agile?

Die Mehrheit der Unternehmen hat die Vorteile von agilen Arbeitsweisen und Methoden erkannt und wünscht sich mehr Agilität. So zeigt die Agile Organization Survey von Capgemini Invent, dass 83% der Teilnehmer danach streben, agile Methoden innerhalb des

Unternehmens weiter auszubauen, und nur 17% keine Notwendigkeit sehen, Maßnahmen zu ergreifen um agiler zu werden.⁵

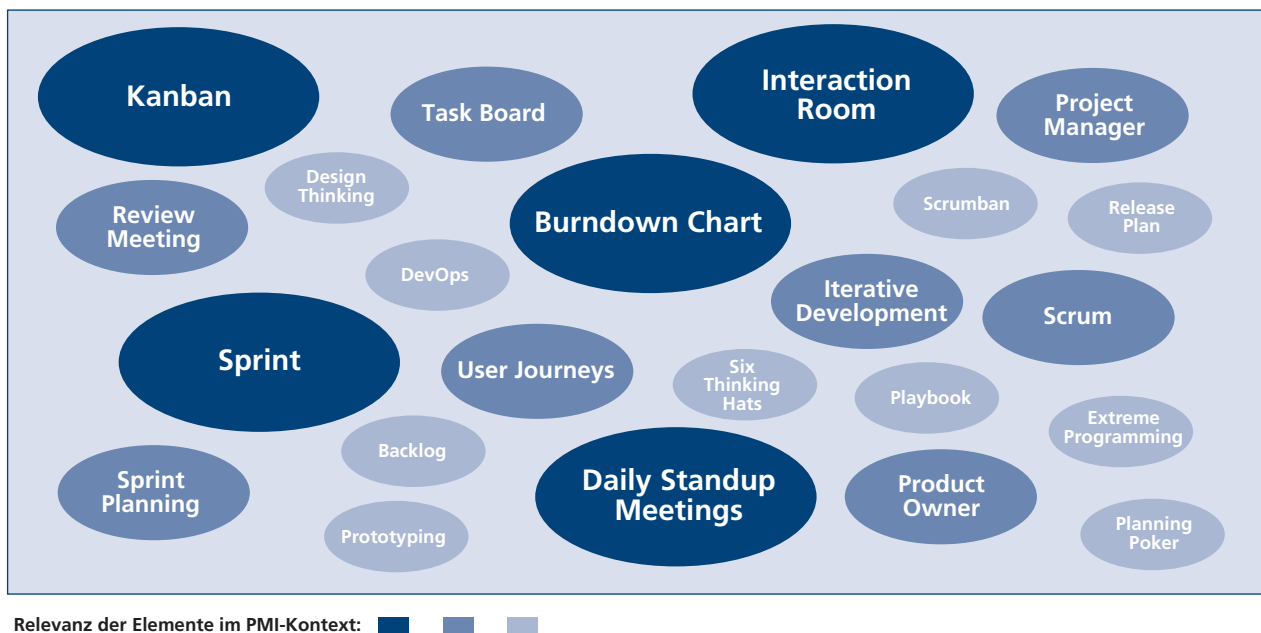
Wenn man Unternehmen nach den wichtigsten Merkmalen von agilen Methoden fragt, werden neben kürzeren Feedbackzyklen oder dem Fokus auf Kundenbedürfnisse auch die Zukunftsausrichtung oder funktionsübergreifende Teams genannt. Zusammen mit den als am wichtigsten genannten Zielen wie Erhöhung der Flexibilität, Reduzierung von Time-to-Market und schnellerer Entscheidungsfindung lässt sich eine klare Bedeutung erkennen: Agile stellt einen Mentalitätswandel dar, der es ermöglicht, von innen heraus ständig den Status quo zu bewerten und zu hinterfragen. So kann schneller auf externe Faktoren reagiert werden. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den Vorteilen einer Einführung von Agile wider. So ist „die Fähigkeit, sich an ändernde Prioritäten anzupassen“ der meistgenannte Mehrwert.⁶ Weitere Vorteile sind erhöhte Projekttransparenz und gesteigerte Teameffizienz sowie bessere Teammoral. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Adaption agiler Methoden ist die Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern sowie die feste Verankerung entsprechender Werte in der Unternehmenskultur – über alle Hierarchien. ▶

⁵ Capgemini Invent: Agile Organizations – an approach for a successful journey towards more agility in daily business, 2017.

⁶ Vgl. Collabnet VersionOne: The 12th annual State of Agile Report, 2018.

Abb. 2 • Agile Methoden und ihre Relevanz für PMI

Quelle: eigene Darstellung



2.3. Prinzipien und Methoden von Agile

Die Prinzipien von Agile sind auf das 2001 entstandene agile Manifest zurückzuführen, in dem vier Kernwerte definiert wurden, um die Softwareentwicklung erfolgreicher zu machen:⁷

1. Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge
2. Funktionierende Software über umfassende Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung über dem Befolgen eines Plans.

Da sich viele der Prinzipien auch sehr gut auf andere Projekte übertragen lassen und nicht ausschließlich in der Softwareentwicklung anwendbar sind, lohnt sich hier eine genauere Betrachtung. So wird beschrieben, dass die bereits erwähnten funktionsübergreifenden Teams am besten funktionieren, wenn ein täglicher, direkter und vor allem persönlicher Austausch stattfindet. Zusätzlich sollten agile Teams selbst organisiert sein und die Ermächtigung haben, Entscheidungen zu treffen. Die Zeitspanne bis zur Fertigstellung von Projektabschnitten ist außerdem so kurz und so einfach wie möglich zu halten. Das ermöglicht dem Team, über regelmäßige Selbstreflektion effektiver und nachhaltiger zu werden sowie gleichzeitig auch flexibel auf Anforderungsänderungen reagieren zu können. Im

Folgenden wird eine Auswahl von Methoden/Werkzeugen vorgestellt, die auch für die Post Merger Integration interessant sind.⁸

(1) Daily Standup Meetings

Ein Standup Meeting wird jeden Tag zur selben Zeit für einen definierten Zeitraum von etwa fünfzehn Minuten gehalten. Inhalt ist die Synchronisation der Teamaktivitäten für den nächsten Tag sowie ein Update der Aktivitäten der letzten 24 Stunden. Der wiederkehrende Charakter erhöht die Kommunikation im Team, fördert schnelle Entscheidungsfindung und etabliert eine effiziente Meetingkultur.

(2) Burndown Chart

Ein Burndown Chart visualisiert den Projektfortschritt als Kurve und gibt Auskunft über die noch ausstehende Arbeit. Dabei wird der Fortschritt von übernommenen Aufgaben täglich aktualisiert und somit über Transparenz das Risiko gemindert und die Kommunikation gesteigert.

(3) Interaction Room

Ein Interaction Room ist ein für das Projektteam bereitgestellter Raum, der an allen Wänden Platz für die Visualisierung von Projektfortschritten bietet. Er dient vor allem bei funktionsübergreifenden Teams zur Steigerung der Kollaboration und erhöht so die Effizienz im Bestimmen von entscheidenden Projektelementen sowie in der Identifizierung von möglichen Problemfeldern.

⁷ Vgl. Beck/Beedle/Bennekum et al.: The Agile Manifesto, 2001.

⁸ Capgemini Invent: Agile Toolbox.

(4) Sprint

Ein Sprint ist ein fest definierter Zeitraum von einem Monat oder weniger, in dem ein Inkrement beziehungsweise Projektabschnitt abgeschlossen wird. Zu jedem Sprint gehören die Planung, tägliche Standups sowie ein Review Meeting (Retrospektive). Nach jedem Sprint ist ein weiterer Projektabschnitt abgeschlossen, sodass der gesamte Projektfortschritt konkret verfolgt werden kann. Gleichzeitig können in den Review Meetings Verbesserungspotentiale für den nächsten Sprint identifiziert werden.

(5) Kanban

Eine Kanban-Tafel besteht in der Regel aus drei kategorischen Bereichen, die den Projektprozess in logische Schritte aufteilt. Einmal eine Warteschlange, die die zu startende Arbeit darstellt, dann den Bereich, der die in Bearbeitung befindlichen Arbeiten darstellt, sowie den abgeschlossenen Bereich. Die Einfachheit der Darstellung und Durchführung führt zu besserer Aufgabenaufteilung im Team, lässt Engpässe schnell erkennen und erhöht die Prozesskontrolle.

3. Agile PMI

Dass agile Methoden einen signifikanten Mehrwert für Unternehmen bedeuten können, wird angesichts der genannten Vorteile niemand bestreiten. Eine kürzlich veröffentlichte Studie legt sogar nahe, dass agile Unternehmen mehr Geld verdienen. So weisen 40% aller agilen Unternehmen überdurchschnittliche Ergebnisse auf, lediglich 24% liegen unter dem Branchendurchschnitt.⁹ Die Erfahrung zeigt, dass eine ähnliche Rechnung auch im PMI-Kontext Bestand hat. *Agile PMI* erhöht die Flexibilität, Geschwindigkeit und steigert den Transaktionswert. Die Autoren definieren den Begriff wie folgt:

Agile PMI bezeichnet die systematische Anwendung von Methoden und Elementen aus agiler Projektarbeit im Rahmen der Post Merger Integration.

3.1. Post Merger Integration und agile Methoden – ein vielversprechender Balanceakt

Allein die Transformation eines Unternehmens hin zu einer agilen Organisation ist eine Mammutaufgabe. So reicht es nicht aus, die richtigen Tools und Methoden zu implementieren. Vielmehr ist die Verankerung von agilem Denken im Leadership, der Unternehmenskultur sowie in zentralen Prozessen die große Herausforderung. Angesichts dieser Tatsache und der hohen Komplexität von PMI-Projekten erscheint es zunächst utopisch, beides erfolgreich zu verbinden. Warum kann die Post Merger Integration dennoch ein geeigneter Rahmen sein?

Zum einen sind Integrationen vielschichtige, multifunktionale Projekte mit einer Vielzahl an Abhängigkeiten und oftmals unvorhersehbaren Veränderungen im Projektverlauf. Folglich sind die Teams kontinuierlicher Priorisierung und einer hohen Schlagzahl von Entscheidungen ausgesetzt. Wer hier mit der notwendigen Geschwindigkeit und Flexibilität reagieren kann, hat einen klaren Vorteil. Zum anderen kann der typische Aufbau einer PMI-Projektorganisation ein guter Nährboden für die Anwendung agiler Arbeitsweisen sein. So muss das Integration Management Office (IMO) als zentrale Instanz ohnehin einen agilen Entscheidungsfindungsprozess ermöglichen. Die Zusammensetzung des Teams aus funktionalen Streams ermöglicht es, agile Methoden punktuell in den dafür geeigneten Feldern einzusetzen. In diesem Zusammenhang können die Funktionen sogar als ‚agile Inkubatoren‘ in der Organisation fungieren.

In jedem Fall ist der Agile-PMI-Ansatz ein wahrer Balanceakt. Denn Fakt ist auch: Ein stringentes Abhängigkeits- und Risikomanagement sowie das Festhalten an übergeordneten Meilensteinen schränken die Anwendungsmöglichkeiten agiler Arbeitsweisen ein. Es lohnt sich daher, noch etwas genauer zu untersuchen, an welchen Stellen eigentlich die Werttreiber von Agile im Integrationsprozess liegen.

3.2. Agile als Werttreiber im Integrationsprozess

Vor dem „How“ kommt stets das „Why“. Das Thema Agile wird verstärkt Einzug in die Praxis finden, wenn auch der Nutzen zweifelsfrei erkannt wird. Insbesondere beim „Balanceakt“ Agile PMI hilft es, dem zusätzlichen Aufwand einen greifbaren Mehrwert gegenüberzustellen.

(1) Schnellere Entscheidungen

Fehlende Entscheidungen sind immer wieder „Show Stopper“ in Post Merger Integrationen, verstärkt wird dieser Umstand durch die großen Abhängigkeiten zwischen den Work Streams und Funktionen. Analog zum Domino-Effekt reicht es aus, wenn ein Stein nicht fällt, um kritische Verzögerungen im Gesamtablauf zu verursachen. Agiles Projektmanagement kann hier Abhilfe auf mehreren Ebenen schaffen. Zunächst haben selbstorganisierte Teams im agilen Kontext eine größere Entscheidungsautonomie. So können aufwändige Abstimmungsschleifen entlang der Hierarchien für bestimmte Entscheidungen während der PMI vermieden werden.¹⁰ Folglich fallen auch die „kleinen Domino-Steine“ rechtzeitig und stellen keine Hindernisse dar. Das IMO ist in diesem Kontext der Garant, dass Entscheidungen im Verantwortungsbereich der richtigen Ebene liegen. Aber auch größere, funktionsübergreifende Entscheidungen werden in agilem Umfeld schneller

⁹ Wirtschaftswoche/BCG: Warum agile Unternehmen mehr verdienen, 2017.

¹⁰ Vgl. Project Management Institute: Achieving Greater Agility, 2017.

Abb. 3 • Werttreiber agiler PMI

Quelle: eigene Darstellung

Werttreiber	Traditioneller Ansatz	Agile PMI
 <p>Schnellere Entscheidungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwändige Abstimmungen über Hierarchien • Vollständige Transparenz erst spät im Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Mut zu Entscheidungen in selbstorganisierten Teams • Frühzeitige Entscheidungsgrundlage dank iterativer Interaktion
 <p>Größere Flexibilität</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen als zu minimierendes Risiko • Hohe Reaktionszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen als notwendige Herausforderung • Flexible und schnelle Problemlösung
 <p>Gestiegene Motivation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Verantwortung und Standardabläufe • Abarbeiten von Projektplan und Meilensteinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Entscheidungsautonomie und eigenständige Verantwortung • Regelmäßige Feedbackschleifen und Reflektionen
 <p>Erhöhte Transparenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung anhand von Aktivitäten, Projektplänen und Meilensteinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente Orientierung an messbaren/greifbaren Fortschritten und Ergebnissen • Kontinuierliche Transparenz

getroffen. Dank der iterativen und inkrementellen Interaktion verschiedener Teams kann die notwendige Transparenz und Entscheidungsgrundlage frühzeitig hergestellt werden. Darüber hinaus begünstigt ein weiteres agiles Prinzip den Entscheidungsprozess während der PMI: der Mut, Entscheidungen zu treffen und die Flexibilität, auf Veränderungen zu reagieren. Dieser Grundsatz, sofern von allen Stakeholdern konsequent gelebt, kann als Katalysator entlang der gesamten PMI wirken. Im Optimalfall können schnellere Entscheidungen den Zeitbedarf für Post Merger Integrationen verkürzen und damit den Ressourcenbedarf senken. Gleichzeitig werden Marktbedürfnisse zügiger adressiert. Beides erhöht den Wert der Transaktion.

(2) Größere Flexibilität

Die erfolgreiche Durchführung von Agile PMI setzt einen Mentalitätswandel voraus – in der gesamten Projektorganisation und insbesondere im IMO. Dabei geht es nicht nur darum, Veränderungen als notwendige Herausforderungen im PMI-Prozess zu begreifen, sondern gezielt auf diese zu reagieren jenseits des ursprünglichen Projektplans. Wesentliche Voraussetzung dafür ist auch eine kurzzyklische und pragmatische Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Lohn der veränderten Arbeitsweise ist die größere Flexibilität der Teams entlang des gesamten PMI-Prozesses.¹¹ In einer sich rapide verändernden Umgebung gelingt es damit, unvorhergesehene Hürden und Verzögerungen schnell

ler und flexibler zu lösen. So wird aus dem schwer manövrierbaren „PMI-Tanker“ ein wendiges Schnellboot.

(3) Gestiegene Motivation und Produktivität

Die Praxiserfahrung im agilen Projektmanagement zeigt, dass die besten Lösungen von sich selbst organisierenden Teams stammen. Grundsätzlich besteht eine positive Korrelation zwischen Autonomie und Motivation und Produktivität. Teams benötigen Vertrauen und das richtige Umfeld, um mit hoher Motivation Aufgaben erfolgreich umzusetzen. Dafür bedarf es zunächst autonomer Teams innerhalb der Funktionen. Diese werden an greifbaren Ergebnissen gemessen und nicht am Arbeitsumfang.¹² Menschen sind wichtiger als Prozesse und Tools. Regelmäßige Feedbackschleifen und Reflektionen der eigenen Arbeit gehören zum Standardprozedere. Befolgt man diese Grundsätze im Rahmen von Agile PMI, werden aus Funktionen, die stur Pläne anhand von Prozessen abarbeiten, „high performing“ Teams, welche die notwendige Geschwindigkeit aufrechterhalten können.

(4) Erhöhte Transparenz

Ein erstaunlich präsenten Missmanagement im Rahmen von Post Merger Integrationen ist die mangelnde Ergebnisorientierung in der Steuerung der Funktionen. Viel zu häufig werden in Statusmeetings Aktivitäten und Projektpläne präsentiert und das eigentlich Wichtige rückt in den Hintergrund: messbare Fortschritte

¹¹ Vgl. Rigby/Sutherland/Takeuchi: Embracing Agile, Harvard Business Review 5/2016, S.40–48, 50.

¹² Vgl. Rigby/Sutherland/Noble: Agile at Scale, Harvard Business Review 5-6/2018, S. 88–96.

und Ergebnisse. Folge ist nicht zuletzt mangelnde Transparenz über die greifbaren Elemente der Integration, welche aufgrund der großen Abhängigkeiten extrem wichtig ist. Stärkt man die agilen Arbeitsweisen im Rahmen der PMI, wird diesem Umstand entgegen gewirkt. Schließlich ist die konsequente Ergebnisorientierung Teil der vier Grundwerte des Agilen Manifests.

3.3. Von der klassischen PMI zur agilen PMI

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit beim Thema Agile ist nach wie vor signifikant. Obwohl 73% der Unternehmen der Agilität große Bedeutung beimessen, bezeichnen sich lediglich 54% als tatsächlich agil.¹³ In der Regel sind es die am Markt führenden Unternehmen, die agile Methoden erfolgreich adaptiert haben. Ein ähnliches Bild liefert die Praxiserfahrung im M&A-Bereich, wo das Thema Agile PMI in den Top-Abteilungen bereits einen festen Platz auf der Agenda eingenommen hat. Die Nachfrage nach agiler PMI nimmt zweifelsohne stetig zu. In diesem Zusammenhang möchten die Autoren einen innovativen Beitrag leisten und konkrete Handlungsempfehlungen geben, um agile Methoden pragmatisch im Integrationsprozess einzusetzen.

(1) „How agile are you?“

Ähnlich groß wie die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit sind die Unterschiede in der agilen Reife zwischen Unternehmen. Davon ist naturgemäß auch die Post Merger Integration nicht gefeit. Abhängig von der eigenen agilen Reife und der des akquirierten Unternehmens (kleines, digitales vs. traditionelles mittelständisches Unternehmen) können durchaus „zwei Welten aufeinander treffen“. In jedem Fall ist eine grundlegende „Bestandsaufnahme“ der agilen Reife die erste Voraussetzung für das Unterfangen Agile PMI. Geeignet dafür ist ein sogenanntes Agile Maturity Assessment, bei dem die agile Reife entlang der folgenden Kategorien bewertet wird:

- Culture
- Leadership & Governance
- Tools & Technology
- Organizational Structure & Processes

Das Ergebnis liefert ein klares Bild der bereits genutzten Methoden und des Agilen Mindsets entlang der Geschäftsbereiche. Für die Agile PMI werden daraus zwei wesentliche Dinge abgeleitet. Erstens wird bereits vor Start des Integrationsprojektes der Anwendungsgrad agiler Elemente entlang der Phasen und Work Streams bestimmt. Schließlich sollen agile Methoden Mehrwert schaffen und nicht das Projektteam überfordern. Zweitens liefert das Assessment die Grundlage,

welche Vorbereitungen und Change-Maßnahmen getroffen werden müssen, um die Stakeholder auf den Einsatz agiler Methoden vorzubereiten. Klar ist auch, dass eine mangelnde Bereitschaft für Agile und eine starre Unternehmenskultur erhebliche Widerstände und Risiken für das Thema Agile PMI bedeuten können.

(2) IMO mit Vorbildfunktion

Das Integration Management Office (IMO) ist das Herzstück der Post Merger Integration, hier laufen alle Fäden zusammen. Nicht nur die übergreifende Projektplanung und Koordination der Abhängigkeiten zwischen den Work Streams, sondern auch das Herbeiführen von Entscheidungen und das Management von Risiken liegen in der Verantwortung des IMOs. Da ist es kaum verwunderlich, dass diese zentrale Instanz auch beim Thema Agile PMI eine Schlüsselrolle spielt.

Sowohl aus methodischer als auch aus „kultureller“ Sicht kommt dem IMO eine Vorbildrolle zu. Zum einen treibt das IMO die Auswahl und Anwendungen der richtigen agilen Elemente. Zum anderen lebt das IMO das Mindset vor und dient als Inkubator agiler Denkweise im gesamten PMI-Prozess. Dazu eignet sich die physische Präsenz in einem sogenannten Interaction Room, wo Herausforderungen und Fortschritte möglichst visuell und plakativ dargestellt werden. Für eine erfolgreiche agile PMI muss das IMO vier wesentliche Dimensionen in die richtige (agile) Richtung lenken: Tracking, Koordination, Priorisierung und Governance.

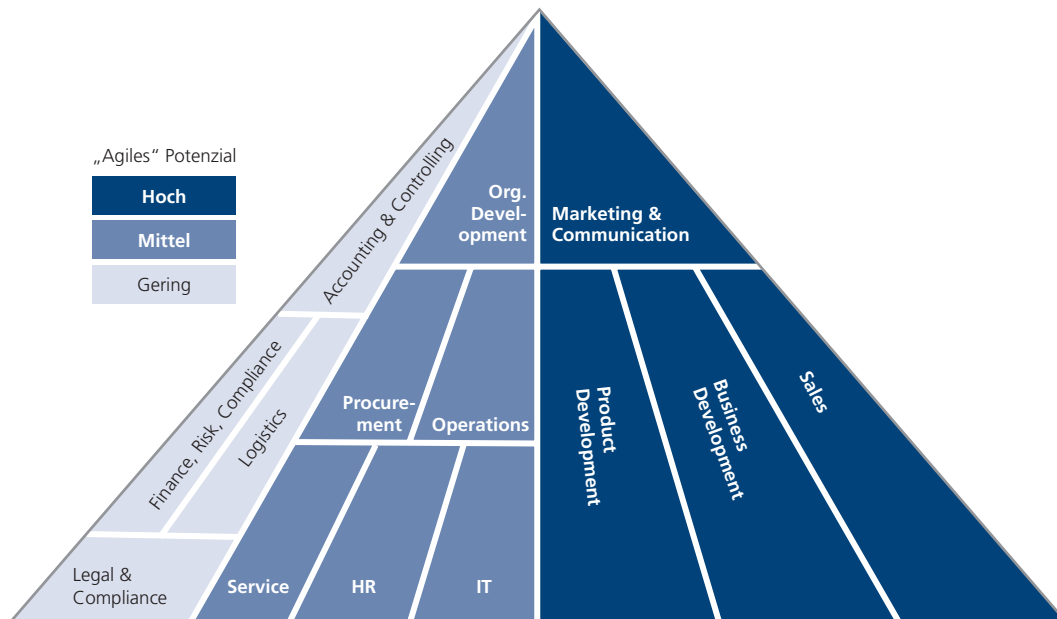
Beim Großteil der Integrationen basiert das Tracking nach wie vor auf der altbewährten „Ampellogik“, anhand derer die einzelnen Work Streams regelmäßig den Status berichten. Nicht selten werden alle Ampeln diplomatisch auf ein „nichtssagendes Gelb“ geschaltet. Dieser Umstand erzeugt weder die ausreichende Transparenz, noch fördert er das ergebnisorientierte Arbeiten in den Work Streams. Hier liefert die agile Toolbox ein effektives Mittel: das Burndown Chart. Diese transparente Darstellung des Fortschritts verlagert die Berichterstattung von der prozessualen auf die inhaltliche Ebene und ermöglicht dem IMO das Tracking der wertschöpfenden Elemente und nicht der sturen Planabweichungen.

Im Rahmen der Koordination und Kommunikation sollte das IMO den Grundsätzen Pragmatik und Effizienz folgen. Ganz im Sinne der agilen Werte ist die direkte Kommunikation zwischen den Funktionen zu fördern. Dies hat den Vorteil, dass die richtigen Stakeholder gemeinsam an den richtigen Themen arbeiten. Läuft dagegen alles über den Kommunikationskanal IMO, werden oftmals wertvolle Ressourcen ineffizient genutzt. Die funktionsübergreifende Koordination des IMO sollte darauf ausgelegt sein, eine konstante Geschwindigkeit bei allen Projektbeteiligten langfristig aufrecht zu erhalten.

¹³ BCG: Die Zukunft der Organisation, 2017.

Abb. 4 • Agile Anwendungspotenziale nach Funktionen

Quelle: eigene Darstellung



Bei der agilen Priorisierung der Themen ist Flexibilität das Zauberwort. Hier muss das IMO in der Lage sein, mit hoher Frequenz zu reflektieren und Prioritäten zu re-evaluieren. Gepaart mit der erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit der Teams im agilen Setup erzielt man deutliche Vorteile gegenüber klassischen Projektmanagementansätzen.

Ähnliches gilt für die Governance. Zunächst ist es wichtig, das Maß an Dokumentation auf dem Niveau des Notwendigen zu halten. Schließlich soll die Wertschöpfung maximiert werden und nicht das Arbeitspensum. Darüber hinaus sollte der Planung von Projektteammeetings eine ausreichende Flexibilität zugrunde liegen und sie sollte den Inhalten folgen. Im agilen Modus ist das wöchentliche Meeting im Gesamtprojektteam kein Dogma mehr. So können wertvolle Ressourcen effizient eingesetzt werden.

(3) Agile PMI entlang der Phasen

Agile Methoden bilden eine wertvolle Toolbox für jede Post Merger Integration und können den Transaktionswert erhöhen. Voraussetzung ist, dass sie an den richtigen Stellen für die richtigen Ziele eingesetzt werden. Dafür lohnt eine Betrachtung der einzelnen Phasen der PMI.

Typischerweise beginnt die Arbeit des IMO zwischen Signing und Closing des Deals während der Vorbereitung der ersten 100 Tage. Die Praxiserfahrung zeigt, dass es beim optimalen Anwendungsgrad agiler Methoden deutliche Unterschiede zwischen den Work

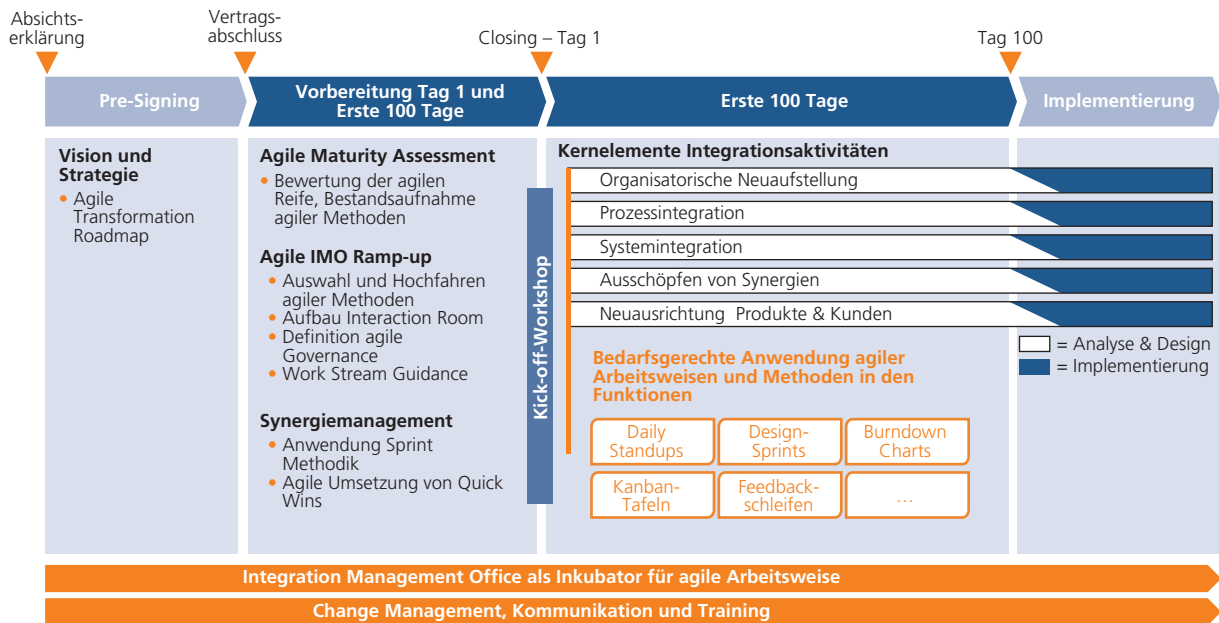
Streams geben kann. So ist das Potenzial von Agile in der Regel in den Streams mit direkten und indirekten Markteinflüssen am größten. Dazu gehören Sales, Marketing & Branding sowie Produktion und R&D. Hier ist die Etablierung von Sprints als effektive agile Methode entlang der PMI vielversprechend. Einschränkungen kann es dagegen bei Funktionen geben, die normalerweise strengen Richtlinien und Regeln folgen und bei denen stringentes Risikomanagement ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Wenn beispielsweise Reporting-Standards im Finance-Bereich erfüllt werden müssen, ist die vollständige Adaption agiler Arbeitsweisen für diese Aufgabe nicht empfehlenswert.

Sprints sind in dieser Phase auch für das Synergiemanagement anwendbar. Schnelle Priorisierung und das Fokussieren auf greifbare Ergebnisse helfen bei der Identifizierung und Realisierung von Quick Wins. Ein gutes Beispiel dafür ist die Auflösung redundanter Verträge mit externen Dienstleistern. Hier kann agile Zusammenarbeit schnell zu einem wertvollen Business Case werden.

Vor Beginn der ersten 100 Tage hat sich ein funktionsübergreifender Kick-off-Workshop mit allen Projektbeteiligten als bewährtes Mittel in PMIs etabliert. Die Agenda des Kick-off-Workshops beinhaltet beispielsweise eine Projektübersicht und -strategie, die Projektvision und Scope sowie Teamrollen und Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus können dem Projektteam der agile Ansatz und konkrete agile Methoden, wie zum Beispiel Daily Standups und Burndown Chart,

Abb. 5 • Agile Elemente und Arbeitsweisen entlang der PMI

Quelle: eigene Darstellung



vorgestellt werden. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe, abgestimmte Prioritäten und akzeptierte Normen zu entwickeln.

Mit Beginn der ersten 100 Tage startet die Analyse- und Designphase in den einzelnen Work Streams. Während Daily Stand up Meetings mit dem gesamten Projektteam aufgrund seiner Größe ungeeignet sind, ist diese Form der Kollaboration ein Katalysator für die erfolgreiche Teamarbeit innerhalb der Funktionen. Dabei ist Face-to-Face in den paritätisch besetzten Teams die effektivste und effizienteste Methode der Kommunikation. Die einzelnen Designelemente, wie etwa Zielorganisation, können systematisch im iterativen Sprint-Format abgearbeitet werden. Erfolgsfaktor ist dabei eine klare Rollenverteilung innerhalb des Teams. Eine Kanban-Tafel hilft dem Team durch Visualisierung der Aufgaben anhand der verschiedenen Kategorien. Aus Perspektive des IMO ist es wichtig, in der übergreifenden Koordination eine Geschwindigkeit anzusetzen, die allen (unterschiedlich agilen) Work Streams gerecht wird.

Für die Implementierungsphase ist vor allem ein Stichwort entscheidend: Flexibilität. Wenn die detaillierten Integrationspläne abgearbeitet werden, zeigt sich, ob das agile Mindset in den Teams angekommen ist. Ist dies der Fall, können auch späte Änderungen und unerwartete Hürden erfolgreich bewältigt werden.

4. Fazit

Never change a running system?

Die agilen Werttreiber im Rahmen der Post Merger Integration sollten genug Anlass geben, die konventionelle PMI-Methodik zu erweitern. Schnellere Entscheidungen, größere Flexibilität, gesteigerte Motivation und höhere Transparenz können den Wert der Transaktion deutlich erhöhen. Klar ist auch, dass man das Thema nicht naiv angehen darf. Aufgrund ihrer hohen Komplexität und Bedeutung sollten Integrationsprojekte nicht in „agile Experimente“ verwandelt werden. Werden aber die passenden Methoden an den richtigen Stellen angewandt, bekommt die PMI eine neue Qualität. Auf die richtige Balance kommt es eben an.



Dr. Christoph Stich arbeitet seit 2006 bei Capgemini Invent und berät überwiegend Kunden aus der Automobilindustrie, der verarbeitenden Industrie sowie dem Maschinen-/Anlagenbau. Er hat zahlreiche Transaktionen begleitet – von der Strategiephase bis zur Post-Merger-Integration bzw. dem Carve-out. christoph.stich@capgemini.com

Hans Kroemer ist seit 2014 bei Capgemini Invent im Bereich Innovation & Strategy tätig. Sein Beratungsschwerpunkt sind Post-Merger-Integrationen. hans.kroemer@capgemini.com

Marc Fischer arbeitet seit 2014 bei Capgemini Invent im Bereich Innovation & Strategy. Sein Beratungsfokus liegt dabei in den Bereichen Strategieentwicklung, Geschäfts transformation und M&A. marc.fischer@capgemini.com