

Post Merger Integration zwischen Mythos und Realität

Dr. Juan Rigall & Dr. Björn Röper*, Droege & Comp., Düsseldorf

Einleitung

► In der M&A- und Post Merger-Integrationspraxis haben sich – so die Kernhypothese des vorliegenden Artikels – diverse Grundannahmen („Mythen“) entwickelt, die sich in der gelebten Praxis der beiden Autoren oftmals als nicht tragfähig herausstellen. Ziel des vorliegenden Artikels ist es, diese Mythen transparent zu machen – möglicherweise als Ausgangspunkt einer kritischen Selbstreflexion für M&A-Praktiker. Darüber hinaus werden aus den aufgezeigten „Mythen“ praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Post Merger Integration wieder Top-Thema auf der CEO-Agenda

Der deutsche M&A-Markt boomt. Schätzungen von Thomson Financial zufolge wird sich das Deal-Volumen im deutschen M&A-Markt im Jahr 2006 auf über 200 Mrd. Euro belaufen haben. Im Schatten der einschlägigen in der Wirtschaftspresse diskutierten Übernahmen durch Finanzinvestoren gerät hierbei oftmals in Vergessenheit, dass der überwiegende Teil der Übernahmen in Deutschland (ca. 70%) nicht durch Finanzinvestoren, sondern durch strategische Investoren getätigt wird (vgl. Abb. 1). Aktuelle Beispiele für Top-Transaktionen sind Bayer – Schering, BASF – Engelhard, BASF – Degussa Bauchemie sowie Linde – BOC. Das Thema Integration nach Unternehmenskauf (Post Merger Integration, PMI) ist bedingt durch den hohen aktuellen Dealfow strategischer Käufer demzufolge wieder zurück auf der CEO-Agenda.

Was treibt den hohen aktuellen Dealfow strategischer Investoren? Grundsätzlich ist die Rückkehr strategischer Investoren als Zeichen einer wieder gewonnenen Stärke zu werten. Nach erfolgreicher Restrukturierung verdienen die Unternehmen wieder prächtig und widmen sich aktiv dem Thema Wachstum. Hierbei geht es neben der Erschließung von Wachstumspotenzialen durch geografische und produktseitige Expansion insbesondere auch um die aktive Partizipation an laufenden Branchenkonsolidierungen („Industry End Games“). Die aktuelle hohe Liquidität im Fremdkapital-Markt sowie die Öffnung inter-

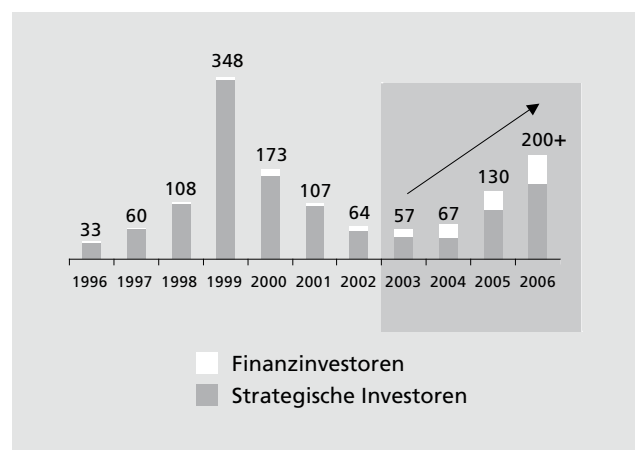
nationaler M&A-Märkte in Osteuropa und im asiatisch-pazifischen Raum begünstigen flankierend die hohen Transaktionsvolumina.

Hohe Misserfolgsraten von Integrationen umfassend erforscht

Allen wohlgemeinten Ambitionen von Unternehmenskäufen zum Trotz ist weitläufig bekannt, dass nur etwa die Hälfte aller Integrationsprojekte sich als nachhaltig erfolgreich herausstellt¹. Zu den am häufigsten anzutreffenden Gründen für das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen zählen eine fehlerhafte Einschätzung

Abb. 1 | Entwicklung des M&A-Volumens in Deutschland in Mrd. Euro

Quelle: Thomson Financial, Zahlen für 2006 geschätzt²



* Autorenkontakt: Bjoern_Roepert@droege.de
Dr. Juan Rigall ist geschäftsführender Partner, Dr. Björn Röper Senior Principal bei Droege & Comp. in Düsseldorf.

1 Vgl. beispielsweise: Kitching, Acquisitions in Europe – Causes of Success and Failures, 1973; Möller, Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen, 1983; Porter, Diversifikation – Konzerne ohne Konzept. Harvard Business Manager, 1987, 4, S. 30-56; Hoffmann, So wird Diversifikation zum Erfolg. Harvardmanager, 1989, 3, S. 52-56; Viscio/Harbinson/Frank/Stein, Management von Unternehmensakquisitionen, 1993; Asin/Vitaro, Post Merger Integration. What makes mergers work?, 1999
2 Im Dezember belief sich das Volumen von M&A-Transaktionen mit deutscher Beteiligung auf über 200 Mrd. US-\$.
2/2007

des potenziellen Fusions- bzw. Akquisitionskandidaten (Defizite in der Due Diligence), ein unzureichender strategischer und kultureller Fit beider Unternehmen, unrealistische Zielvorstellungen, eine Unterschätzung der Komplexität des M&A-Vorhabens sowie Defizite in der Umsetzung der Post Merger-Integrationsprojekte.

Nach Ansicht der Autoren liegt die hohe Misserfolgswahrscheinlichkeit von Integrationsprojekten insbesondere auch darin begründet, dass Anspruch und Realität bisweilen deutlich auseinander klaffen und die Integration zu sehr als Selbstläufer eingeschätzt wird. Es ist den Autoren ein Anliegen, mit Hilfe dieses Artikels die entsprechenden „Mythen“ darzulegen und hieraus praxisorientierte Handlungsempfehlungen für zukünftige Integrationsprojekte abzuleiten.

Der typische „Merger Challenge“

Gerade zu Beginn einer Integration klaffen Anspruch und Realität der Merger-Situation bisweilen weit auseinander. Der zumeist geäußerte Anspruch ist, den Unternehmenswert über eine verbesserte strategische Positionierung, über eine reibungslose Integration, über eine zügige Synergierrealisierung und verbesserte operative Performance mit einer motivierten Mannschaft bereits kurzfristig substantiell zu steigern.

Die Realität sieht zumeist anders aus. Oftmals müssen fundamentale Basics wie die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Strategie erst nach dem Closing neu entworfen werden. Beide können entsprechend erst zeitverzögert in der neuen Organisation verankert werden. Unsicherheit lähmt die Organisation und bindet die Kräfte nach innen. Statt sich fokussiert auf Kundenbindung und das operative Geschäft zu konzentrieren, verunsichert der Verlust von Leistungsträgern die Mannschaft zusehends und führt zu Produktivitäts- und Reibungsverlusten. In der Folge sinkt der Unternehmenswert kurzfristig eher ab als dass er steigt.

Erfolgsfaktoren mehr Anwendungs- als Erkenntnisproblem

Übersichten über Erfolgsfaktoren von Merger-Integrationsprojekten sind in der (populär-) wissenschaftlichen Literatur umfassend diskutiert. Entsprechend soll hier nicht der Versuch unternommen werden, einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn über vermeintlich neue Erfolgsfaktoren zu generieren. Nichtsdestotrotz seien die folgenden praxiserprobten Erfolgsfaktoren noch einmal kurz dargestellt (vgl. Abb. 2).

Oftmals scheitern schnelle Integrationserfolge in der Erfahrung der Autoren weniger an der unzureichenden Kenntnis oder dem unzureichenden Bewusstsein dieser Erfolgsfaktoren, sondern vielmehr an der bewussten Anwendung und Umsetzung dieser Faktoren.

Mythen und gelebte Realität in der M&A-Integrationspraxis

In der M&A-Projekterfahrung der beiden Autoren haben sich wiederkehrend gewisse Mythen herauskristallisiert, deren bewusste oder unbewusste Unterstellung dazu führen, dass nicht in allen Fällen das maximale Wertpotenzial aus den Integrationsprojekten herausgeholt wird. Diese Mythen sind in Abbildung 3 in einer Übersicht zusammengestellt und sollen nachfolgend sukzessive diskutiert werden.

Mythos 1: „Die Akquisition ist das konsequente Ergebnis einer klaren (Wachstums-) Strategie.“

Realität:

Anders als weitläufig angenommen, ist ein Großteil der Akquisitionen opportunistisch geprägt und erfolgt nicht auf Basis einer klaren strategischen Rationale. Vielmehr werden Zukäufe oftmals aus einer günstigen Gelegenheit heraus getätigt. In der Konsequenz wird die strategische Rationale und Legitimation von Akquisitionen oftmals erst im Nachhinein „post Closing“ gestrickt.

Fakt ist: Liegt keine überzeugende strategische Rationale für einen Deal vor, lässt sich hieraus üblicherweise auch keine begeisterte Vision und „Gesamtstory“ aufbauen. Solange die strategische Rationale unklar ist, steigt erfahrungsgemäß das Misserfolgsrisiko der Integration. In Ermangelung eines klaren strategischen Ansatzes stellen sich die Kosten- und Margentreiber oftmals als nicht so

Abb. 2 | Erfolgsfaktoren entlang des Merger Integrationsprozesses

Quelle: Droege & Comp.

1	Frühzeitige Planung der Integration, möglichst vor Closing	7	Fokus auf Value Enhancement mit ehrgeizigen Zielen
2	Funktionalität des laufenden Geschäfts sicherstellen	8	Integration Management als Vollzeit-Aktivität inkl. Top-Management-Involvement
3	Umfassende und offene Kommunikation an zentrale Stakeholder	9	Zügige Grundsatzentscheidungen zu Strategie und Führungsstruktur
4	80-20-Ansatz: Geschwindigkeit vor Perfektion	10	Kulturelle/weiche Faktoren nicht unterschätzen – Leistungskultur verankern
5	Positives Momentum der ersten 100 Tage nutzen	11	Restrukturierung mit Respekt – keine Sieger-Verlierer-Mentalität
6	Integration als Gelegenheit zur unternehmerischen Neuorientierung nutzen	12	Risiken transparent machen und aktiv managen

kompatibel wie erwünscht heraus, so dass sich die Verbundeffekte und somit auch die Wertsteigerungsziele der Transaktion nicht im erwünschten Ausmaß realisieren lassen.

Die Erfahrung zeigt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der Integration und des gesamten Unternehmenskaufs positiv mit der Präzision und Detailtiefe der strategischen Vorarbeit korreliert. Entscheidendes muss deshalb bereits vor dem Deal passieren. Das Zielunternehmen muss auf Basis einer klaren Wachstumsstrategie als Ergebnis aus einem stringenten Such- und Filterprozess hervorgehen. Die Stringenz und Überzeugungskraft des strategischen Zukunftsszenarios für den geplanten Unternehmenszusammenschluss ist bereits in der Due Diligence kritisch zu analysieren.

Abb. 3 | Post Merger Integration zwischen Mythos und Realität – ein Überblick

Quelle: Eigene Darstellung

	Mythos		Realität
1	„Die Akquisition ist das konsequente Ergebnis einer klaren (Wachstums-) Strategie.“	⇄	Opportunistisches Kaufverhalten Deals werden erst „post Closing“ strategisch legitimiert
2	„Ziele und Vision des Kaufs sind bekannt.“	⇄	Keine gemeinsame Vision vorhanden Unzureichende Kommunikation
3	„Wir wissen genau, was wir gekauft haben.“	⇄	Hohe Intransparenz über Kaufobjekt Keine Post Closing Due Diligence
4	„Deal ist Deal – Kaufpreis ist Kaufpreis.“	⇄	Unzureichender Einsatz von Purchase Price Recovery-Teams
5	„Das Textbuch wird es schon richten.“	⇄	Keine Integration nach „Schema F“; unterschiedliche Geschäftsmodelle unzureichend berücksichtigt
6	„Wir kennen die Post Merger Integration-Erfolgsfaktoren und wenden diese konsequent an.“	⇄	Oftmals unzureichende Anwendung bekannter Erfolgsfaktoren – mehr Anwendungs- als Erkenntnisproblem
7	„Integration ist neben dem Tagesgeschäft zu leisten.“	⇄	Unzureichende dedizierte Projektressourcen und unzureichende Priorisierung des Integrationsprojekts
8	„10% geht immer – mindestens 300 Mitarbeiter müssen gehen.“	⇄	Synergien als Lebenslüge – erst geraten, dann verfehlt Handwerkliche Fehler bei der Synergiehebung
9	„Weltweite Integrationen lassen sich aus einem zentralen Post Merger Integration „War Room“ heraus leiten.“	⇄	Integrationsprojekte oftmals zu technokratisch „administriert“ statt vor Ort zu integrieren
10	„Nach dem Deal ist vor dem Deal. Deshalb konservieren wir unsere Erfahrungen für die Zukunft.“	⇄	Keine systematische Aufbereitung der Erfahrung aus zurückliegenden Akquisitionen

Mythos 2: „Ziele und Vision des Kaufs sind bekannt.“

Realität:

Ob es an dem oft opportunistischen Kaufverhalten oder schlichtweg an der Unterschätzung der prägenden Kraft von Zielvorstellungen oder gar an der falschen Zurückhaltung bei der Kommunikation von Wahrheiten liegt: Vielen Integrationsprozessen gemein ist die oftmals fehlende oder zumindest unzureichend kommunizierte Vision, die hinter dem Unternehmenskauf steht. Die Führungskräfte und Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens wollen wissen, warum und wofür man diesen Kauf tätigt. Die eigenen Mitarbeiter dürsten nach Aussagen zur finanziellen und sonstigen Belastung aus dem Zukauf bzw. zu den Auswirkungen auf ihren Tätigkeitsraum. Sie brauchen alleamt ein Ziel oder noch besser ein konkretes Zielbild, hinter dem sie sich vereinigen und für das sie sich durch die Niederungen und Unwägbarkeiten des Merger-Prozesses immer noch zielkonform begeben können. Es gibt keinen normativeren und gleichzeitig wirksameren Steuerungseingriff des Top-Managements, als eine konkrete Vision an den Anfang zu stellen. Dies erleichtert die Kommunikation und verhilft dieser in ihrer anerkanntermaßen wichtigen Rolle erst zu Konsistenz und Wirksamkeit. Dabei muss Kommunikation zusätzlich zu den Standardanforderungen nach Information, Transparenz und Emotionalisierung auch noch Angebote zur Unterstützung des Veränderungsprozesses einbinden und ein gemeinsames Dach verleihen.

Mythos 3: „Wir wissen genau, was wir gekauft haben.“

Realität:

Oftmals können in der Due Diligence zahlreiche bewertungs- und integrationsrelevante Sachverhalte nicht hinreichend geklärt werden. Zu Beginn der Integration herrscht oftmals noch ein hohes Ausmaß an Intransparenz über das Kaufobjekt. Beispielsweise existiert keine konsolidierte Übersicht über die letzten Quartalsumsätze, über Deckungsbeiträge pro Produktbereich, über die De-facto-Anzahl der Mitarbeiterkapazitäten pro Funktion, es liegen keine validen Aussagen über die Arbeitsplatzkosten pro Mitarbeiter vor, etc.

Ein ebenfalls oft beobachtetes Phänomen ist, das mit der Integration begonnen wird, ohne diese erforderliche Basistransparenz für die Erstellung funktionaler Integrationskonzepte zu haben. In der Konsequenz bleiben Integrationskonzepte zu wagen und unpräzise; im Nachhinein verliert man viel Zeit mit „Aufräumen“, um den unzureichenden ursprünglichen Informationsstand wettzumachen. Dies mindert das positive Anfangsmomentum der Integration.

Prinzipiell sollten ausreichend Zeit und Ressourcen in die Due Diligence investiert werden, um hier ein Maximum an entscheidungsrelevanter Basistransparenz über das Zielunternehmen zutage zu fördern. Da dies in der Realität nicht immer möglich ist, empfiehlt es sich, unmittelbar nach der Transaktion eine kurze Transparenzphase („Post-

Closing Due Diligence“) durchzuführen, um die erforderliche Basistransparenz zu schaffen, auf Basis derer die Integration solide geplant werden kann. Dieser Zeitraum sollte für eine zusätzliche Transparenzgewinnung genutzt werden. Hierbei sind sämtliche Sachverhalte und Parameter zu hinterfragen, die der Identifizierung, Quantifizierung und Priorisierung von Synergien zugrunde liegen.

Mythos 4: „Deal ist Deal – Kaufpreis ist Kaufpreis.“

Realität:

Es kommen in zu wenigen Fällen sog. „Purchase Price Recovery“-Teams zum Einsatz, um Kaufpreise und -modalitäten nach zu verhandeln bzw. um noch im Zuge der Dealphase Kaufpreisoptimierung zu betreiben. Ebenso werden oftmals zu wenig Zeit und Ressourcen in den systematischen Aufbau von Verhandlungspositionen investiert, über die der Kaufpreis auch post Closing noch optimiert werden kann.

In der Konsequenz wird eine potenzielle „Altlastensanierung“ durch den Verkäufer oftmals erst zu spät erkannt; Gegenmaßnahmen werden zu spät oder gar nicht eingeleitet. Im Vorfeld sind in diesem Zusammenhang bereits Hypothesen zu bilden, wie ggf. eine Altlastensanierung seitens des Verkäufers vonstatten geht (nicht mehr benötigte Mitarbeiter in eine Tochtergesellschaft verschoben, goldene Abfindungsregelungen für die Alt-Manager, Grundstücke mit Altlasten mitverkauft, etc.). Diese Hypothesen sind bereits im Zuge der Kaufpreisverhandlungen zu adressieren. Sollten diese Sachverhalte im Zuge der Verhandlungen nicht abschließend geklärt werden können, sollten entsprechende Klauseln im Kaufvertrag die Möglichkeit eröffnen, den Kaufpreis durch eine Überprüfung unmittelbar nach dem Closing noch einmal zu adjustieren. Die entsprechende Basistransparenz ist durch die oben genannten Purchase Price Recovery-Teams zu gewährleisten.

Mythos 5: „Das Textbuch wird es schon richten.“

Realität:

Es gibt keinen Standard bei PMI. Das Textbuch-Vorgehen, das auf alle Merger-Konstellationen gleichermaßen erfolgreich Anwendung finden kann, existiert nicht. Insofern kann das Referenzieren auf das Textbuch-Wissen der Organisation nicht ausreichend sein, um einen komplexen Mergerprozess erfolgreich zu gestalten. Corporate Knowledge und Corporate Experience in diesem Feld aufzubauen ist für viele funktional aufgestellte Unternehmen eine große Herausforderung. Dennoch verhilft die Bündelung heuristischer Erfahrungssätze und auch die organisatorische Bündelung dieses persönlichen Know-hows jedem Integrationsvorhaben zu einem gut strukturierten Start. Erfolgsentscheidend ist allerdings, dass bei aller organisatorischen Routine der Blick auf die Spezifika des zu integrierenden Geschäftssystems und dessen Wertstellhebel nicht verloren geht. Nein es muss sogar

proaktiv analysiert und transparent gemacht und – wenn irgend möglich – in das neue Unternehmen überführt werden. Die größte Barriere bei der Akzeptanz anderer Erfolgsfaktoren, einer anderen Geschäfts-, Marken- und Produktpolitik, eines anderen Umgehens mit Steuerungs- und Anreizsystemen liegt in der fehlenden Flexibilität und Sensibilität bei den integrierenden Personen.

Mythos 6: „Wir kennen die Post Merger Integration-Erfolgsfaktoren und wenden diese konsequent an.“

Realität:

Viele erfolgreiche Unternehmen investieren seit Jahren mit Excellence-Programmen, Corporate Universities etc. in das Know-how der Mitarbeiter und Führungskräfte. Insofern sind auch die Erfolgsfaktoren von PMI in fast jedem Unternehmen bekannt, verinnerlicht und trainiert. Und trotzdem deckt die konkrete Erfahrung in diesen Integrationsprojekten immer wieder Umsetzungsschwächen auf. Dabei ist nicht die Erkenntnis das Problem, sondern die konkrete Anwendung der gesammelten Erfahrungen im konkreten Integrationsfall. Unvorhergesehene, rein politisch motivierte Entscheidungen des Vorstandes, die unsystematische Besetzung von Führungspositionen, der unsensible Umgang mit disparaten Entlohnungssystemen sowie von außen induzierte Richtungswechsel in der Kommunikation sind typische Beispiele aus dem Integrationsalltag, die allesamt gegen Lehrsätze des PMI verstoßen, aber gelebte Projektrealität darstellen. Insofern ist bei aller Vorbildung eine strikte Umsetzungsorientierung im Tagesgeschäft des Projektmanagements erforderlich, um die Ziele der Integration nicht durch isolierte Fehler zu gefährden. Entscheidend ist nicht die Güte der Konzepte, sondern die Klasse ihrer Umsetzung.

Mythos 7: „Integration ist neben dem Tagesgeschäft zu leisten.“

Realität:

Zeitaufwand und Komplexitätsgrad eines Integrationsprojekts werden gemeinhin unterschätzt. Zentrale und besonders erfolgskritische Mitglieder des Integrationsprojekts werden bisweilen nur partiell für Integrationsaufgaben freigestellt. Fakt ist jedoch: Ein Integrationsprojekt ist keinesfalls neben dem Tagesgeschäft zu stemmen.

Insbesondere mittelständische Unternehmen verfügen oftmals nur über eingeschränkte Management-Ressourcen, um M&A- und Integrationsprojekte zu begleiten. Anders als in Großkonzernen können es sich Mittelständler nicht leisten, ganze M&A-Abteilungen für die Vorbereitung und Abwicklung von Akquisitionen vorzuhalten. Auch steht oftmals kein Nachwuchs pool an Führungskräften für die Übernahme von Projektaufgaben im Rahmen von M&A- und Integrationsprojekten zur Verfügung. Darü-

ber hinaus ist es oftmals schwierig bis unmöglich, Führungskräfte und Fachspezialisten für die Wahrnehmung von Integrationsaufgaben von ihrer Linienfunktion gänzlich freizustellen. Integrationsgeschwindigkeit und verfügbare Ressourcen sind in diesem Fall auszubalancieren. Ziel sollte sein, eine Projektorganisation aufzusetzen, in der mindestens die Kern-Projektmitglieder zu 100% von operativen Tätigkeiten freigestellt sind, insbesondere der Projektleiter.

Mythos 8: „10% geht immer – mindestens 300 Mitarbeiter müssen gehen.“

Realität:

Die Realisierung der angestrebten Verbundeffekte stellt die Nagelprobe für das Integrationsmanagement dar. Ist das Synergiemanagement nicht erfolgreich, so belastet dies den Wert und die Wahrnehmung des gesamten Integrationsprojekts.

Synergien erweisen sich in der Realität oftmals als eine „Lebenslüge“. Sie werden auf Basis unvollständiger Information aus der Due Diligence erst geraten, dann verfehlt. Oftmals liegen den Synergieschätzungen blauäugige Pauschalannahmen im Sinne eines „10% geht immer“-Ansatzes zugrunde. Viele Transaktionen scheitern an der systematischen Hebung der Wertreserven, teils infolge von Unkenntnis, teils infolge handwerklicher „Anwendungsfehler“.

Synergien müssen selbstverständlich bereits im Vorfeld der Transaktion in den Business Case und das Bewertungsmodell einfließen. Hierbei ist die Due Diligence zu nutzen, um entlang der Umsatz-, Kosten- und Margentreiber erste Synergiehypothesen aufzustellen und diese zu quantifizieren. Die Synergieziele müssen gleichermaßen ambitioniert und realistisch sein. Unmittelbar nach dem Closing sind diese Synergiehypothesen zu validieren. Oftmals fehlt hierbei eine geordnete und zutreffend priorisierte Synergieliste.

Darüber hinaus lassen sich bisweilen handwerkliche Defizite in der Umsetzung der Synergien beobachten. Teilweise sind keine eindeutigen Verantwortlichkeiten und Umsetzungsschritte detailliert worden, die eine geordnete und kontrollierbare Umsetzung der Synergien ermöglichen würden. Teilweise werden die Synergien nicht in den Budgets verankert. Teilweise fehlt ein klarer Tracking-Mechanismus.

Klar ist: Erst Verantwortlichkeiten und Ziele sichern die nachhaltige Umsetzung. Zielerreichungsgrade sind lückenlos und vollständig zu überwachen. Empfehlenswert ist, mindestens die wichtigsten Synergien (80-20-Ansatz) entlang einer klaren Härtegrad-Logik umzusetzen. In dieser Härtegradlogik wird aufgenommen, mit welcher „Umsetzungshärte“ die Synergien bereits umgesetzt sind. Üblicherweise sollte zwischen folgenden Härtegraden dif-

ferenziert werden: (1) rein inhaltliche Beschreibung der Synergie, (2) Quantifizierung der Synergie und Hinterlegung mit Kalkulations-Annahmen, (3) Kontrahierung der Synergie durch einen Umsetzungsverantwortlichen, (4) Umsetzung der Maßnahme und (5) GuV-spezifische Materialisierung der Synergie. Vollständig umgesetzt ist eine Synergie erst zu dem Zeitpunkt, wo sich die Effekte in der GuV niedergeschlagen haben.

Nächstes Versäumnis: Oftmals stehen rein die Kostensynergien im Mittelpunkt der Betrachtung. Hier werden substanziale Wertpotenziale brach liegen gelassen. Wachstumssynergien wie eine Umsatzausweitung über Cross Selling, die Erschließung neuer Vertriebsregionen, über neue Produkt- und Servicekombinationen, über sonstige Innovationen etc. sollten zu einem elementaren Bestandteil der Synergieüberlegungen gemacht werden.

Mythos 9: „Weltweite Integrationen lassen sich aus einem zentralen Post Merger Integration „War Room“ heraus leiten.“

Realität:

Bei aller Notwendigkeit für ein „Global Alignment“ und die Durchsetzung global geltender Standards, wie z.B. in der Berichterstattung oder bei Führungsprinzipien, darf in Integrationsprozessen nicht verkannt werden, dass sich die physische Integration vor Ort in den Gesellschaften, an den Standorten, in den Büros und Fabriken vollzieht. Getragen von der Furcht vor Organisationsversagen und der überbordenden Flut von regulatorischen Anforderungen leidet eine Vielzahl von Integrationsprojekten jedoch unter einem sehr zentralistischen Ansatz. Da aber Integration vor Ort geschieht und die Wirksamkeit zentraler Vorgaben oftmals überschätzt wird, geht häufig die gewünschte Uniformität in der Umsetzung verloren. Integrationsprozesse müssen daher lokale Besonderheiten überhaupt erst einmal identifizieren und dann über regionale und lokale Teams Ihre „Einwirktiefe“ vergrößern. Auch der Look und Feel einer Integration selbst vollzieht sich bei den einzelnen Mitarbeitern in ihren individuellen Arbeitsumgebungen. Nur breite Einbindung, eine umfassende und trotzdem effizient arbeitende Projektorganisation und intensive Informations- und Kommunikationsarbeit mit allen Formaten und Medien gewährleisten den richtigen „Transport“ der Integrationsziele in die akquirierte Organisation.

Mythos 10: „Nach dem Deal ist vor dem Deal. Deshalb konservieren wir unsere Erfahrungen für die Zukunft.“

Realität:

Oftmals lässt sich beobachten, dass bei neuen Integrationsprojekten innerhalb desselben Unternehmens immer neue Teams arbeiten. Es erfolgt oftmals keine systema-

Abb. 4 | Handlungsempfehlungen für die Post Merger Integration

Quelle: Eigene Darstellung

1. Eckpfeiler von Vision und Strategie bereits vor der Akquisition festlegen. Wachsenden Erkenntnisstand in die Detaillierung der Strategie einfließen lassen.
2. Ziele und Vision des Kaufs explizit ausformulieren und umfassend kommunizieren.
3. Unmittelbar nach dem Closing eine Post Closing Due Diligence aufsetzen, um zentrale Informationslücken zu schließen und die erforderliche Basistransparenz für die Erstellung der Integrationskonzepte zu gewährleisten.
4. Purchase Price Recovery Team einsetzen und versuchen, innerhalb der ersten 4-6 Wochen Kaufpreis nach zu verhandeln. Danach ist es zu spät.
5. Flexiblen und sensiblen Umgang mit dem bestehenden Geschäftsmodell des übernommenen Unternehmens sicherstellen. Erfolg des akquirierten Unternehmens nicht durch eine überambitionierte Integration gefährden.
6. Weitläufig bekannte PMI-Erfolgsfaktoren bewusst anwenden – strikte Umsetzungsorientierung durch das Projektmanagement gewährleisten.
7. Dediziertes Projektteam aufsetzen, das von der sonstigen Tagesarbeit „befreit“ wird.
8. Konsequentes und umsetzungsorientiertes Synergiemanagement entlang der zentralen Kosten- und Margentreiber sicherstellen.
9. Komplexität insb. internationaler Transaktionen nicht unterschätzen. Gesunde Balance zwischen zentralem Integrations-Projektmanagement und flexibler Umsetzung vor Ort sicherstellen.
10. M&A- und Post Merger Integration-Erfahrung für Folgeprojekte konservieren, ggf. durch Aufbau eines entsprechenden Kompetenz-Pools.

tische Verwertung der Erfahrungen und Methodiken aus zurückliegenden Integrationsprojekten. Vorgehensweisen und Templates werden jedes Mal aufs Neue erfunden, entsprechende Lessons Learned aus zurückliegenden Projekten werden nur unzureichend berücksichtigt.

Insbesondere bei mittelständischen Käufern sind infolge einer fehlenden Projekthistorie zumeist keine Standards und Routineabläufe für M&A und Integrationsprozesse vorhanden. Es liegt – anders als in Großunternehmen – kein Handlungsrahmen als Orientierung vor, auf Basis dessen M&A- und Integrationsprojekte systematisch und strukturiert auch von teilweise unerfahrenen Integrationsmanagern gesteuert werden könnten. Lerneffekte aus zurückliegenden Transaktionen werden infolge des oftmals singulären Charakters von Transaktionen bzw. vor dem Hintergrund von Ressourcenengpässen nicht so systematisch konserviert wie in Großunternehmen. Ein entsprechender M&A-Erfahrungsschatz kann mit anderen Worten nicht aus dem Stehgreif genutzt werden und muss einzelfallspezifisch neu aufgebaut bzw. extern zugekauft werden.

Handlungsempfehlung: Nach der Integration ist vor der Integration. Wissen, Methodiken und Erfahrungen sollten nach einem Projekt systematisch konserviert werden. Es sollte darüber hinaus ein unternehmensbezogener Kompetenzpool erfahrener M&A- bzw. Integrationsexperten aufgebaut werden, der fallspezifisch reaktiviert entweder für konkrete Projektaufgaben oder zu Zwecken des Erfahrungsaustausches genutzt werden kann.

In Abbildung 4 sind die aus den Mythen abgeleiteten Handlungsempfehlungen noch einmal in Kürze zusammengefasst.

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel versucht, aufbauend auf zahlreichen Beobachtungen und Praxiserfahrungen der Autoren Divergenzen zwischen dem Anspruch der Projektleitungen von M&A-Integrationsprojekten und der gelebten Realität aufzuzeigen. Hieraus werden Handlungsempfehlungen für die M&A- und Integrationspraxis abgeleitet. ■