

POST-MERGER-INTEGRATION

Geschwindigkeit vor Perfektion

Die ersten 100 Tage entscheiden. Wenn sie ungenutzt verstreichen, drohen Fehlschläge.

Post-Merger-Integration im Mittelstand nicht konsequent genug

Mittelständler haben wenig Erfahrung mit Integrationsprojekten. Eine zu zögerliche Herangehensweise lässt das positive Anfangsmomentum leicht wirkungslos verpuffen.

Von Dr. Juan Rigall und Dr. Björn Röper

Für mittelständische Unternehmen stellen tief greifende Integrationen ein eher singuläres Ereignis dar. Sie verfügen oftmals nur über eingeschränkte Managementressourcen, um solche Projekte zu begleiten. Infolge der zumeist fehlenden Projekthistorie liegen üblicherweise keine Standards und Routinen für M&A- und Integrationsprojekte vor. Das operative Management auf der zweiten oder dritten Führungsebene verfügt oftmals über keinerlei oder nur sehr geringe M&A-Erfahrungen.

100 kritische Tage

Auf Grund dieser Schwierigkeiten werden viele Integrationsprojekte im Mittelstand nur unzureichend umgesetzt. Projekte werden oft zu spät oder nur ungenügend geplant. Die Arbeitsschwerpunkte liegen vor dem Deal zumeist einseitig auf der Due Diligence

und dem Closing. In Ermangelung einer überzeugenden und hinreichend ausformulierten Strategie und Zielperspektive der Integration gelingt es mittelständischen Käufern oftmals nicht, gleich in der erfolgskritischen Anfangsphase der Integration („erste 100 Tage“) ein positives und von den zentralen Führungskräften bzw. der Belegschaft getragenes Anfangsmomentum zu schaffen.

Es sollten bereits im Vorfeld der Integration frühzeitig die Ziele, die Rationale und die Kernbotschaften für die Integration festgelegt werden. Nur so gelingt es, die Mitarbeiter, die die Hauptarbeit der Integration schultern, zügig an Bord zu holen, mit der eigentlichen Integration zu beginnen und die positive Grundstimmung und Veränderungsbereitschaft für die Zwecke des geistigen und physischen „Andockens“ und der Erzielung erster Quick-Wins zu nut-

zen. Kommunikationsteams, die in der mittelständischen Praxis oft nicht vorhanden sind, sind an dieser Stelle unerlässlich.

Paralyse vor Analyse

Eine weitere Herausforderung liegt darin, zeitnah Grundsatzentscheidungen zur zukünftigen Strategie und zur Führungsstruktur zu treffen. Statt zügig zu entscheiden, äußert sich die partiell geringe Integrationserfahrung bisweilen in einer Planungswut, die zur Paralyse vor der Analyse führt. Gefragt ist vielmehr ein 80:20-Ansatz mit dem Grundsatz „Geschwindigkeit vor Perfektion“. Nur so lässt sich vermeiden, dass Unsicherheit die Organisation lähmt und dass das üblicherweise positive Anfangsmomentum der Integration wirkungslos verpufft.

Eine ernst gemeinte Integration ist nicht neben dem Tagesgeschäft zu leisten. Nichtsdestotrotz werden in der mittelständischen Integrationspraxis immer wieder besonders erfolgskritische Akteure der Integration durch eingeschränkte Managementressourcen nur partiell für das Integrationsprojekt freigestellt. Hier ist sicherzustellen, dass trotz aller Engpässe und Limitationen ein aus Macht- als auch Fachpromotoren bestehendes Integrationskernteam aufgesetzt wird, dessen Mitgliedern die Verantwortung übertragen

wird und die weitestgehend von operativen Verpflichtungen des Tagesgeschäfts befreit werden.

Ebenfalls wird bei Mittelständlern zu Beginn der Integration viel Zeit für die vorbereitende Planung der Integration (Erstellung Integrations-Masterplan, Erstellung funktionaler Detail-Integrationspläne etc.) investiert, da Erfahrungswerte aus früheren Integrationsprojekten meist nur sehr begrenzt abrufbar sind.

Diese zu beobachtende Extra-Rüstzeit könnte viel wertstiftender in die zügige Umsetzung der Integration gesteckt werden. Stattdessen wird viel Energie nach innen gebunden. In diesem Zusammenhang ist es für Mittelständler gerade zu Beginn der Integration eine besondere Herausforderung, sich bewusst auch auf die Stabilisierung des laufenden Geschäfts zu konzentrieren und sicherzustellen, dass sich Kunden und Lieferanten nicht von der Transaktion verunsichern lassen. Beispiel: Ein Käufer aus der Getränkeindustrie hat im Zuge der Integration seinen Markt und seine Kunden so vernachlässigt, dass der Umsatz innerhalb des ersten Jahres der Integration um 5 Prozent einbrach, statt in diesem Zeitraum bereits erste umsatzseitige „Quick-Wins“ zu realisieren.

Synergien als verpasste Chancen. Auch gibt es bei Mittelständlern biswei-



Dr. Juan Rigall (links) ist geschäftsführender Partner bei Droege & Comp. **Dr. Björn Röper** (rechts) ist Senior Principal bei Droege & Comp. Beide beraten PMI-Projekte. bjoern_roeper@droege.de

len kein systematisches Synergiemanagement, das mit ehrgeizigen Zielen auf Wertsteigerung ausgerichtet ist und entlang der zugrunde liegenden Kosten- und Margentreiber systematisch Hypothesen zu Verbundeffekten generiert, diese sukzessive erhärtet, quantifiziert und mit konkreten Umsetzungsschritten und Verantwortlichkeiten hinterlegt. Auf diese Weise verpufft ein nicht unwesentlicher Teil der Integrationsenergie, und die angestrebte Unternehmenswertsteigerung lässt sich nicht im geplanten Ausmaß realisieren.

Weiterhin werden kulturelle und weiche Faktoren gerne unterschätzt. Statt die Konsequenzen der organisatorischen und personellen Veränderungen mit Hilfe eines professionellen Change-Management-Ansatzes zu kanalisieren und abzufedern, wird der (Erfolgs-)Factor Mensch in der Integrationspraxis nicht hinreichend gewürdigt. Auch beim Risikomanagement zeigen sich bisweilen Schwächen. Elementare Risiken für den Integrationserfolg werden unzureichend transparent gemacht, risikobezogene (Gegen-)Maßnahmen werden weder definiert noch eingeleitet.

Folgeprobleme wie negative Berichterstattung, der Verlust von Schlüsselmitarbeitern oder Umsatzeinbußen durch den Wegfall von Schlüsselkunden können am einfachsten vermieden werden, wenn bei der Integration wichtige Erfolgsfaktoren beachtet werden. ←

Erfolgsfaktoren für die Post-Merger-Integration im Mittelstand	
1	Frühzeitige Planung der Integration, möglichst vor Closing
2	Positives Momentum der ersten 100 Tage nutzen
3	Umfassende und offene Kommunikation an zentrale Stakeholder
4	Integrationsmanagement als Vollzeit-Aktivität
5	Zügige Grundsatzentscheidungen zu Strategie und Führungsstruktur
6	Funktionalität des laufenden Geschäfts sicherstellen
7	80-20-Ansatz: Geschwindigkeit vor Perfektion
8	Fokus auf Wertsteigerung mit ehrgeizigen Zielen
9	Kulturelle/weiche Faktoren nicht unterschätzen
10	Risiken transparent machen und aktiv managen

Quelle: Dröge & Comp.