



# BEST OF BOTH WORLDS

*Wie bei Firmenzusammenschlüssen ein maximaler Integrationserfolg realisiert werden kann*

**D**ie Zahl der mittelständischen Firmenzusammenschlüsse und -übernahmen steigt rasant, vielfach ausgelöst durch fehlende Nachfolgeregelungen auf der Verkäuferseite und inspiriert durch neue Finanzierungsmöglichkeiten wie z. B. Mezzanine auf der Käuferseite. Expansive Übernahmen verfolgen dabei strategische Ziele, wie zum Beispiel den Erwerb eines Marktzugangs, von Produkten oder von speziellem Know-how. In diesen Fällen liegt ein Großteil der Synergien im Wachstum. Getrieben von den Märkten findet in vielen Branchen jedoch auch eine Konsolidierung statt. Dabei werden insbesondere Kostensynergien angestrebt. Eine Integration betrifft jedoch nicht nur die Abteilungen, in denen die Kosten gesenkt werden sollen, sondern berührt in der Regel alle Bereiche beider beteiligten Unternehmen.

*Der Zeitraum zwischen Kaufentscheidung und Übernahme muss intensiv für die Vorbereitung des Integrationsprojekts genutzt werden.*

## **HINDERNISSE AUF DEM WEG ZU EINER ERFOLGREICHEN INTEGRATION**

Gute Kaufgelegenheiten können bei erfolgreichen Unternehmen mit ausgeprägter „Macherkultur“ zu „intuitiven“ Übernahmen werden. Diese unterscheiden sich von strukturierten Integrationsprojekten in wesentlichen Punkten (siehe Abbildung 1).

Ein Integrationsprojekt ist eine komplexe Aufgabe, bei der auf dem Weg zum Erfolg diverse Hürden stehen (siehe Abbildung 2). Einige davon sollten bereits im Vorfeld eines Kaufs beachtet werden, im Rahmen einer sorgfältigen Due Diligence.

## **VORGEHENSWEISE IM INTEGRATIONSPROJEKT**

Nicht nur bei begrenzten eigenen Management-Kapazitäten empfiehlt sich das Hinzuziehen externer Berater bei Firmenzusammenschlüssen bzw. -übernahmen: Souveräne Erfahrung mit Restrukturierungsprojekten und eine prinzipielle Objektivität während der Umsetzung können vorausgesetzt werden. Um mögliche Hürden bereits im Vorfeld des Kaufs zu identifizieren und bei der



## ABB.1: „INTUITIVE“ ÜBERNAHME VS. INTEGRATIONSPROJEKT

	„Intuitive“ Übernahme	Integrationsprojekt
<b>Strategieentwicklung</b>	• Strategien werden „aus dem Bauch“ gemacht	• Strukturierte Erarbeitung von Geschäftsfeldern, Zielmärkten/ -kunden und Erfolgsfaktoren
<b>Due Diligence</b>	• Prüfung nur mit dem „Steuerberater-bzw. Wirtschaftsprüfer-Blick“	• Marktrecherchen, strukturierte Interviews und betriebswirtschaftliche Interpretation aller Informationen • Realistische Synergiepotentiale • Strukturierte Kaufpreisfindung
<b>Integration</b>	• Gefahr der Nicht-Integration • Fehlender strukturierter Prozess • Fristfreies Arbeiten	• Systematisches Auslösen von Integrationsprozessen • Klarer Umsetzungsfahrplan
<b>Mitarbeitereinbindung</b>	• Strategie ggf. nur in Köpfen des Top-Managements • Fehlende Operationalisierung, dadurch Mitarbeiterdemotivation	• Systematische Einbindung der Leistungsträger und der Meinungsmacher (Betroffene zu Beteiligten machen)
<b>Transparenz</b>	• Transparenz entsteht zufällig, unstrukturiert und unvollständig	• Strukturierte und vollständige Schaffung von Transparenz
<b>Vermarktung / Kommunikation</b>	• Häufig Unterschätzung der Außenwirkung	• Integraler Bestandteil zur Reduzierung von Unsicherheiten (intern und extern)
<b>Strategieumsetzung</b>	• Unsicher hinsichtlich Eintritt und Umfang	• Strategiekonformes Vorgehen sichergestellt
<b>Refinanzierung</b>	• Grobe, unsichere Annahmen über Cash Flows • Kapitaldienst ggf. gefährdet	• ROI mit Synergien optimiert • Auf Basis eines Business Plans

## ABB.2: TYPISCHE HINDERNISSE EINES INTEGRATIONSPROJEKTS

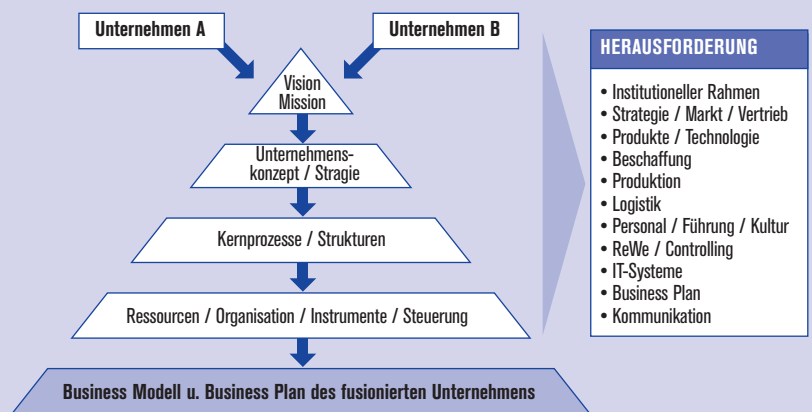
Strategische Hindernisse	Kulturelle Hindernisse	Operative Hindernisse
• Strategische Substanz überschätzt	• keine klare Kommunikationsstrategie	• Operative Substanz überschätzt
• Partner passen strategisch nicht zusammen	• Partner passen kulturell nicht zusammen	• Behördliche Genehmigungen dauern zu lange
• Entwicklung gemeinsame Mission / Vision / Strategie vernachlässigt	• Kultur des Übernehmers wird dem Übernommenen „übergestülpt“	• Stärken des übernommenen Unternehmens nicht genutzt
• Synergiepotentiale überschätzt	• Unklare Verantwortlichkeiten und ungelöste Konflikte führen zu Demotivation	• Entwicklung und Besetzung der neuen Führungsstrukturen dauert zu lange
• Zu später Überblick über die aktuellen Zahlen des fusionierten Unternehmens aufgrund fehlender Controlling-Instrumente	• Leistungsträger verlassen das Unternehmen	• Vereinheitlichung der Prozesse erweist sich als deutlich schwieriger als erwartet
• Unterentwickeltes Risikomanagement	• „Meinungsmacher“ wurden nicht ausreichend berücksichtigt	• Schulungen werden aus Zeitgründen zurückgestellt
• Aktionärs- und Kapitalmarktinteressen aus dem Blick verloren	• ...	• DV-Integration schafft mehr Probleme als Lösungen
• ...	• ...	• Störung des operativen Geschäfts dauert zu lange

Kaufpreisfindung zu berücksichtigen, sollten die Berater bereits in der Phase der Due Diligence eingebunden sein. Der Zeitraum zwischen Kaufentscheidung und Übernahme muss intensiv für die Vorbereitung des Integrationsprojekts genutzt werden.

Im Projekt werden dann Vision und Mission, Unternehmenskonzept und Strategie gemeinsam er- bzw. überarbeitet. Kernprozesse und Strukturen werden in einzelnen Arbeitsgruppen über alle Bereiche des Unternehmens analysiert und gegebenenfalls restrukturiert und reorganisiert. Erforderliche Ressourcen werden ermittelt, Steuerungsinstrumente und IT-Systeme konzipiert. Am Ende der Konzeptphase stehen das gemeinsam erarbeitete Business Modell des fusionierten Unternehmens sowie der in Zahlen gefasste Business Plan, der Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsentwicklungen der kommenden Jahre beschreibt (siehe Abbildung 3).

Flankiert wird das Projekt durch eine Kommunikationsstrategie: Auf der Basis einer abgestimmten „Storyline“ rund um den Zusammenschluss werden interne und externe Adressaten gezielt mit allen notwendigen Infor-

## ABB.3: ECKPUNKTE EINES INTEGRATIONSPROJEKTS



mationen versorgt. Befürworter und Partner des Zusammenschlusses werden identifiziert und in die Kommunikation integriert.

Die konzeptionelle Arbeit findet in Arbeitsgruppen statt, die sich zum einen an den Bereichen der beiden Unternehmen orientieren und zum anderen Querschnittsfunktionen abdecken. Ein Beispiel für die Arbeitsgruppenorganisation beim Zusammenschluss zweier Industrieunternehmen zeigt Abbildung 4.

Die Analyse- und Konzept-Workshops haben neben der inhaltlichen Arbeit noch ein weiteres Ziel: Es findet ein Kennen lernen der beteiligten Mitarbeiter statt, ein gemeinsames Verständnis über Zusammenhänge, Ziele und die geplanten Wege dorthin wird geschaffen, Beziehungen und neue Netzwerke werden aufgebaut. Das Weitertragen dieses Verständnisses in die jeweiligen Organisationseinheiten stellt einen weiteren wichtigen Kommunikationsbaustein im Integrationsprojekt dar, der die „von oben“ gegebenen Informationen mit Hintergrundinformationen ergänzt.

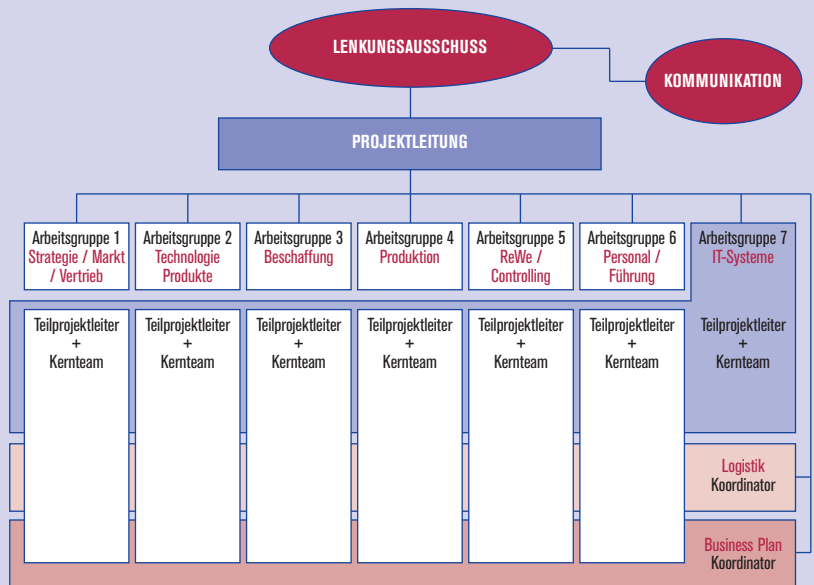
*Idealbesetzung für die Arbeitsgruppen-Koordination ist ein externer Moderator:*

- Da die Leistungsträger der Unternehmen teilnehmen, nimmt eine externe Unterstützung viel Arbeit und Zeit in Vorbereitung, Strukturierung und Dokumentation ab, die für die notwendige Sicherstellung des operativen Geschäfts genutzt werden kann.
- Hindernisse werden aufgrund von Erfahrungswerten frühzeitig erkannt und bearbeitet.
- Die Stärken und Schwächen (!) beider Seiten werden objektiv herausgearbeitet und beim Konzept und den Umsetzungsmaßnahmen berücksichtigt.
- Externes Know-how bei der Restrukturierung, Prozessoptimierung und Leistungssteigerung der Organisation wird mit eingearbeitet (Best Practice).
- Konflikte werden bearbeitet und nicht „unter den Tisch gekehrt“.
- Es werden keine „faulen Kompromisse“ gemacht.
- Anspruchsvolle und realistische Ziele für die Umsetzung – insbesondere hinsichtlich der Realisierung von Synergieeffekten – werden gewährleistet.

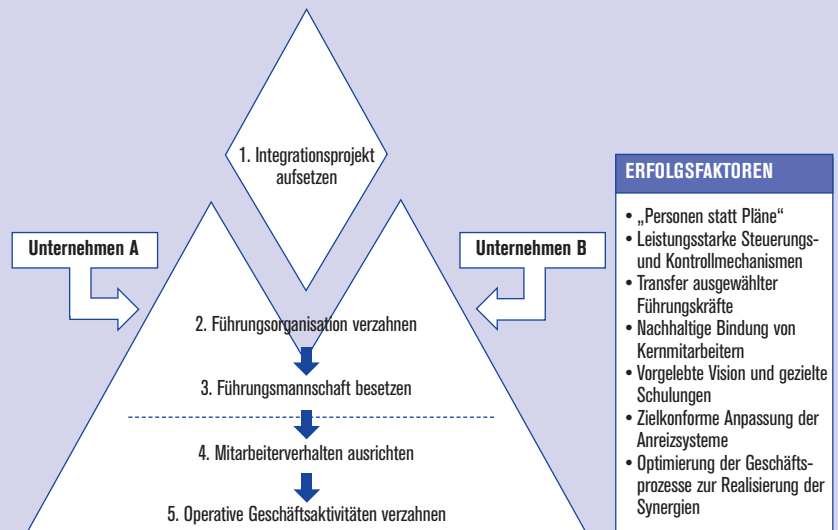
**ERFOLGSFAKTOREN IN DER UMSETZUNG**

Die besten Konzepte und Umsetzungspläne sind Makulatur, wenn sie nicht umgesetzt werden – und zwar von den fähigsten Führungskräften und Mitarbeitern. Diese gilt es frühzeitig zu identifizieren und ihren Abgang zu verhindern. Sie sind in die Überlegungen zur zukünftigen Führungsstruktur mit einzubeziehen und es gilt ihnen Perspektiven zu bieten. Die neutrale Einschätzung eines externen Moderators hilft dabei und bestätigt oder widerlegt das eigene Bild – im Zweifel kann die Durchführung eines Assessment Centers Klarheit schaffen. Weitere wichtige Bausteine eines Integrationserfolgs sind der Transfer ausgewählter Führungskräfte, die die Vision und die Verzahnung des integrierten Unternehmens vorleben, gezielte Schulungen, leistungsstarke Steuerungs- und Kontrollmechanismen, zielkonforme Anpassung der Anreizsysteme und die Optimierung der Geschäftsprozesse (inkl. DV-Systeme!) zur Realisierung der Synergien (siehe Abbildung 5).

**ABB.4: ORGANISATION DER ARBEITSGRUPPEN (AM BEISPIEL ZWEIER INDUSTRIEUNTERNEHMEN)**



**ABB.5: ORGANISATION DER ARBEITSGRUPPEN (AM BEISPIEL ZWEIER INDUSTRIEUNTERNEHMEN)**



**Fazit**

Die Integration zweier Firmen ist eine große Herausforderung, deren Komplexität oftmals erst in der Umsetzung deutlich wird. Um Fehler zu vermeiden und das Risiko eines Scheiterns zu minimieren, müssen die Hindernisse frühzeitig erkannt und bei der Planung des Integrationsprojekts berücksichtigt werden. Richtige Aktivitäten in der richtigen Reihenfolge beschleunigen den Prozess und steigern die Erfolgsaussichten einer Übernahme deutlich. Der „richtige“ externe Berater stellt sicher, dass objektiv, zielsicher und mit Nachdruck gehandelt wird – er wird so zur standfesten Stütze der Verantwortlichen. Und das aus Überzeugung: HANSE Consulting lässt sich am Erfolg messen. Sind wir bereits in der Due Diligence an Bord, sind Umsetzungshonorare erfolgsabhängig vereinbar.