

Wenn der eigentliche Weg am Ziel beginnt.

NACH EINEM LANGEN, HARTEN WEG ERREICHT DAS TEAM AUS ALPINISTEN DEN GIPFEL. DER AUSBLICK IST ÜBERWÄLTIGEND, DIE FREUDE ÜBER DAS ERREICHEN DES ZIELS RIESENGROSS. DOCH DIE EIGENTLICHE HERAUSFORDERUNG BEGINNT BEREITS IM NÄCHSTEN MOMENT: DER WEG ZURÜCK INS BASISLAGER. ERST DESSEN LEBENSNOTWENDIGES ERREICHEN MACHT DIE BERGTOUR ZUM ERFOLG. BEI DROHENDEN WETTERUMSCHWÜNGEN ZÄHLT JEDE SEKUNDE, FEHLTRITTE ÜBER GLETSCHERSPALTEN UND EISPLATEAUS DARF MAN SICH NICHT ERLAUBEN. JETZT IST DIE RICHTIGE STRATEGIE GEFRAGT, KNOW-HOW UND VOR ALLEM: FÜHRUNG!

DIE VERTRÄGE SIND UNTERZEICHNET – DIE ARBEIT BEGINNT

>> Eine Bergbesteigung hat viel von einer Unternehmensakquisition. Nach erfolgreichem Auswahlprozess gibt es mit Unterzeichnung der Verträge einen Grund zum Feiern. Doch die eigentliche Arbeit beginnt erst jetzt. Wenn es gilt, aus einem Kauf- oder Fusionsvertrag eine tatsächliche Integration zu bewerkstelligen. Das Zeitfenster dafür ist klein, die Gefahren auf dem Weg dahin sind groß.

Praktisch alle Studien, die sich mit Übernahmen und Fusionen befassen, kommen zu dem Ergebnis, dass der Großteil des wirtschaftlichen Werts in den ersten drei bis sechs Monaten geschaffen oder verloren wird. Spätestens dann ist das neue Konstrukt entweder auf dem Weg in eine vielversprechende Zukunft – oder ihm steht eine schwierige Zeit bevor.

Fusionen oder Übernahmen zählen in den meisten Unternehmen zu den wichtigsten Meilensteinen und Wegmarken in der Unternehmensgeschichte. Um so erstaunlicher ist es, wie häufig Top



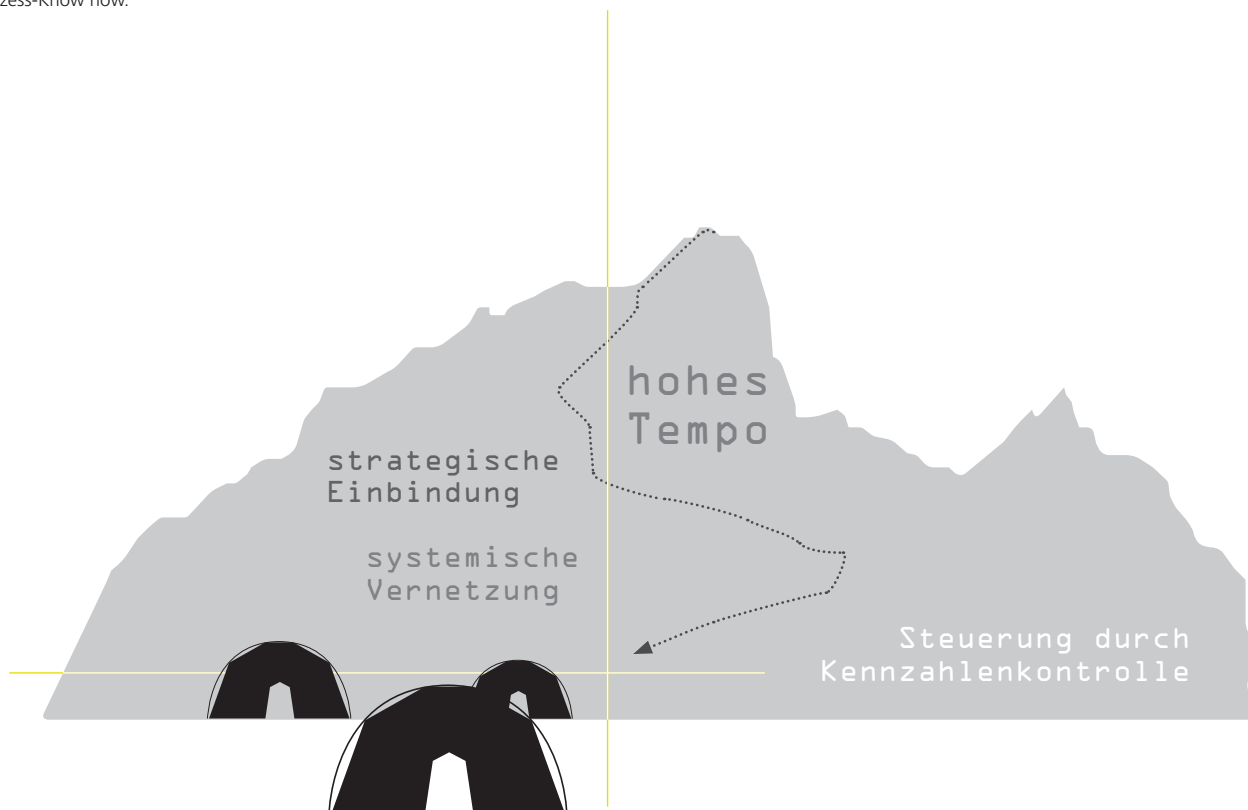
Manager nach dem Closing schlecht vorbereitet die nächsten Schritte angehen. Tatsächlich gelingt nur jedem vierten Unternehmen die erfolgreiche Integration und Realisierung der hiermit verbundenen strategischen und finanziellen Ziele.

Was in der Alpinistik undenkbar und gefährlich wäre – einen Gipfel erklimmen zu wollen, ohne einen Gedanken an den zweiten Teil des Weges zu verschwenden – in vielen Unternehmen passiert genau das in M&A-Prozessen. Die Post-Merger-Integration wird vielfach nur unzureichend geplant, eine

zielführende Integrationsstrategie ist häufig nicht vorhanden. Wer also weder den richtigen Weg kennt, noch eine Strategie für die Tour hat und dazu Führungsfehler begeht, wird an den Tücken des Berges scheitern. Sprich: eine gelungene Unternehmensintegration verhindern.

In den wenigsten Fällen stehen Führung und Integrationsstrategie im Einklang mit den Zielen der Akquisitionen, geschweige denn, dass sie diese unterstützen. Die Einsicht den falschen Weg eingeschlagen zu haben, wächst - wenn überhaupt - zu spät, >>

Um sicher im Basislager – den mit der Akquisition verfolgten strategischen Zielen – anzukommen, bedarf es besonderer Management-Kompetenzen, wie Change-Management-Kenntnisse und operatives Prozess-Know how.



so dass eine Umkehr und Korrektur kaum noch möglich und die negativen Auswirkungen nicht mehr zurückzudrehen sind.

POST-MERGER-INTEGRATION PARALLEL ZUM TAGESGESCHÄFT

Die Integration zugekaufter Unternehmen in die vorhandenen Aktivitäten ist eine komplexe Aufgabe. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Aufgabe in vielen mittelständischen Unternehmen parallel zum operativen Tagesgeschäft gemeistert werden muss, da vielfach die Managementkapazitäten begrenzt sind. Dennoch ist es unerlässlich, sich als Unternehmer und Manager ausreichend Freiraum für diese Sondersituation zu schaffen.

So wie beim Gipfelaufstieg andere Techniken, Schritte und Führungskompetenzen erforderlich sind, als beim Weg zurück zum Basislager, kommt es auch bei einer Unternehmensintegration auf besondere Management-Kompetenzen an. Hierzu gehören besonders Change-Management-Kenntnisse und operatives Prozess-Know how bei Post-Merger-Phasen. Außerdem muss die Führungskraft dazu in der Lage sein, ihr tradiertes Führungsverhalten auf die gesonderte Situation der Unternehmensintegration hin anzupassen.

JEDE FUSION IST ANDERS

Kein Berg ist wie der andere. Um den Weg zu einer erfolgreichen Integration ohne Fehlritte und zielführend zu gehen, bedarf es auch hier einer individuellen Integrationsstrategie und entsprechender Führung des Zielunternehmens. Basis bilden die mit der Akquisition verfolgten strategischen und finanziellen Ziele des eigenen Unternehmens und natürlich das spezifische Unternehmensprofil des Akquisitionsobjektes.

Jede Akquisition verfolgt grundlegende Ziele.
Diese Grundmuster bieten bei aller Individualität
der Fälle eine gute erste Orientierung.



Die operative Leistungsfähigkeit von Unternehmen stützt sich wesentlich auf seine im Kern einzigartige DNA. Die einzelnen Bausteine dieser DNA sind Faktoren wie Organisations- und Entscheidungsstrukturen, Führungs- und Mitarbeiterverhalten sowie der grundsätzliche „Spirit“ des Unternehmens. Im Rahmen einer Cultural Due Dilligence wird die DNA des Zielunternehmens entschlüsselt. Natürlich rechtzeitig vor der eigentlichen Integrationsphase während des Transaktionsprozesses. Die Zunahme von Cultural Due Diligences in den letzten Jahren ist ein Indiz dafür, dass immer mehr Käuferunternehmen die Relevanz und Wichtigkeit der Unternehmens-DNA für einen gelungenen Integrationsprozess erkennen.

GRUNDMUSTER BIETEN ORIENTIERUNG

Die gute Nachricht: Trotz der notwendigen Individualität hinsichtlich der Integrationsstrategie und Führung gibt es Grundmuster, die einem bei der erfolgreichen Integration weiterhelfen. Schließlich folgt jede Akquisition bestimmten grundlegenden Zielen und Motiven. Diese bieten vor allem akquisitionsunerfahrenen Unternehmen eine gute erste Orientierung und müssen vielfach nur in Nuancen auf den konkreten Fall angepasst werden.

GRUNDMUSTER 1: SYNERGIEEFFEKTE REALISIEREN

Sind Kostensynergien in Form von Skaleneffekten und Marktanteilsvergewinnen Triebfeder und unternehmerische Logik der Akquisition, erfolgt diese in aller Regel im direkten Wettbewerbsumfeld. Das Kompetenzprofil des Zielunternehmens weist dann meist einen hohen Deckungsgrad mit dem der eigenen Organisation auf.

In diesem Fall richtet sich die Integrations- und Führungsstrategie daran aus, das im Vorfeld ermittelte Synergiepotenzial schnell und effizient zu realisieren. Dies gelingt allerdings nur, wenn das akquirierte Unternehmen umfassend und mit hohem Tempo in die eigenen Strukturen integriert wird.

Konsequenz in den Entscheidungen und rasche Umsetzung sind deshalb wichtig, um Zweifel oder Interpretationsspielräume beim Zielunternehmen zu vermeiden. Der bisherige direkte Wettbe-

GRUNDMUSTER

1 SYNERGIEEFFEKTE REALISIEREN

- > KONSEQUENTE UND MIT HOHEM TEMPO VERFOLGTE INTEGRATION DES AKQUIRIERTEN UNTERNEHMENS
- > ABSCHLUSS EINES GROSSTEILS DER INTEGRATIONSMASSNAHMEN INNERHALB DER ERSTEN 100 TAGE

2 AUSLANDSAKTIVITÄTEN INTENSIVIEREN

- > EINBINDUNG DER NEUEN GESELLSCHAFT IN DEN STRATEGIEPROZESS UND SYSTEMISCHE VERNETZUNG MIT DER UNTERNEHMENSMUTTER
- > REGELMÄßIGE REPORTINGS, ENTSENDUNG VON EXPATRIATS

3 NEUE GESCHÄFTFELDER ERSCHLIESSEN

- > „LANGE LEINE“ – VERZICHT AUF ZENTRALEN FÜHRUNGSANSPRUCH
- > ERHALTUNG DER UNTERNEHMENS-DNA DURCH HOHEN AUTONOMIEGRAD
- > STEUERUNG ÜBER FINANZIELLE VORGABEN UND DIE KONTROLLE WESENTLICHER KENNZAHLEN

werber war vor der Übernahme ein Gegenspieler am Markt. Oft hat man sich in Preisverhandlungen und Angebotsausschreibungen bis hin zu juristischen Auseinandersetzungen bekämpft, nun soll man zusammenarbeiten. Hier muss das Management des Käufers mit klaren Vorgaben und deren konsequenter Einhaltung den Führungsanspruch für alle Beteiligten spürbar und sichtbar machen. Hierzu gehören auch die schnelle Umsetzung schwieriger Maßnahmen wie unvermeidbare Werksschließungen, die Zusammenlegung von Einheiten und der damit verbundene Personalabbau.

Um die eigene Unternehmenskultur zu sichern und zu manifestieren, muss sie zügig auf das akquirierte Unternehmen übertragen werden. So wie bei einem anspruchsvollen Weg im Hochgebirge

der Bergführer den Weg vorgibt und das Team dicht dahinter folgen muss, ist auch das Zielunternehmen ab dem ersten Tag der Integrationsphase straff zu führen. Nur so kann in den folgenden kritischen 100 Tagen der Großteil der integrationsrelevanten Maßnahmen abgeschlossen werden.

GRUNDMUSTER 2: AUSLANDSAKTIVITÄTEN INTENSIVIEREN

Da reine Exportaktivitäten für die Durchdringung globaler Märkte irgendwann an ihre Grenzen stoßen, geht auch im Mittelstand die Tendenz zunehmend in Richtung eigener internationaler Tochtergesellschaften. Akquisitionen bereits vorhandener Marktteilnehmer spielen bei diesem Schritt eine wichtige Rolle.

GRUNDMUSTER 3: NEUE GESCHÄFTFELDER ERSCHLIESSEN

Statt einer klassischen Integration liegt hier der Fokus auf dem Erhalt der spezifischen Unternehmens-DNA. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass das Management des Käufers den hierfür notwendigen Autonomiegrad zulässt und auf einen zentralen und umfassenden Führungsanspruch verzichtet. Die Steuerung und Kontrolle sollte sich überwiegend auf finanzielle Vorgaben und die Kontrolle wesentlicher Kennzahlen konzentrieren.

In der Praxis ist jedoch immer wieder zu beobachten, dass gerade in mittelständischen, durch starke Führungspersönlichkeiten geprägten Unternehmen die Autonomie und fehlende Vernetzung des erworbenen Unternehmens zu Irritationen führt. Der „natürliche“ Kontroll- und Führungsanspruch sorgt dann letztlich dafür, dass in das neue Unternehmen durchgesteuert und die Autonomie durch Überstülpen der eigenen Strukturen aufgehoben wird. Das mit diesem Eingriff die ursprünglich akquisitionsrelevanten Fähigkeiten und deren strukturelle Basis zerstört werden, findet dann erst Einsicht, wenn das wirtschaftliche Momentum des erworbenen Unternehmens zum Erliegen gekommen ist.

Ganz anders als bei Akquisitionen im nationalen Wettbewerbsumfeld erfordert die Integration und Führung von Auslandsgesellschaften einen Spagat des heimischen Managements. Auf der einen Seite gilt es, die Ausbildung unlenkbarer Satelliten zu vermeiden. Auf der anderen Seite darf der Autonomiegrad und die regionale Identität der erworbenen Gesellschaft nicht zu stark beschnitten oder gar aufgelöst werden. Solch ein Verhalten würde große Widerstände provozieren, die aus der Ferne nicht zu managen wären.

Selbstverständlich müssen auch bei internationalen Akquisitionen klare Vorgaben hinsichtlich der Strategie und der wirtschaftlichen Ziele gelten. Dafür muss die neue Gesellschaft in den Strategieprozess eingebunden und systemisch mit den wichtigsten Management-Informationssystemen der neuen Unternehmensmutter vernetzt werden. Zudem sind Standards und Routinen (z. B. regelmäßige Reportings auf Monatsbasis) zu implementieren. Auch die vorübergehende Entsendung von Managern aus dem Stammhaus wirkt sich positiv auf die Anbindung und Integration aus. Jedoch sollten diese Expatriats das notwendige Fingerspitzengefühl und interkulturelle Know-how im Gepäck haben.

FAZIT

Wer sich bereits in der ersten Planungsphase einer Unternehmensakquisition mit der Post-Merger-Integration beschäftigt, ist auf dem richtigen Weg. Die Erkenntnis, nach Abschluss der formaljuristischen Akquisition zwar am Gipfel aber noch lange nicht am Ziel zu sein, ist ein erster Schritt. Dann sollte mit der richtigen Strategie und dem entsprechenden Führungsverhalten die Integration auch tatsächlich vollzogen werden. Ist diese Aufgabe auch oft wie ein Gebirgsmarsch durch Tiefschnee und über Glatteis, lohnt sich die Mühe. Denn richtig umgesetzt winken nachhaltige Erfolgsperspektiven. <<

AUTOREN: MICHAEL EUCHNER, MANAGING PARTNER,
NILS KEIL, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MÖNNING BACHEM UNTERNEHMENSBERATUNG