

DER Mittelstand.

Das Unternehmergezine

Themenschwerpunkt: Mittelstand und
Unternehmenssicherung



**Sicher in
die Zukunft**

25 Jahre Mauerfall
Wolfgang Tiefensee

**Wertschöpfung
durch Wertschätzung**
Almut F. Kaspar

 **BVMW**
Bundesverband
mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Zukaufen allein genügt nicht

Immer mehr Mittelständler setzen auf Unternehmenszukäufe, um Innovation und Wachstum voranzutreiben. Ohne Strategien zur Integration kann das schiefgehen.

Die erfolgreiche Integration von Unternehmen und Unternehmensteilen aus Fusionen und Zukäufen (Mergers & Acquisitions, M&A) ist für viele Konzerne, vor allem aber für den Mittelstand, eine große Herausforderung. Der tatsächliche Aufwand und die Komplexität einer Merger-Integration werden in der Regel aber deutlich unterschätzt und lassen das Projekt oft scheitern.

Für die Aufgaben in der Transaktionsphase können Käuferunternehmen mittlerweile auf weitgehend standardisierte Ansätze und Beratungsangebote zurückgreifen, etwa für die Suche nach geeigneten Zielunternehmen, die Vertragsanbahnung und die Prüfung mit der gebotenen Sorgfalt (Due Diligence-Prüfung) oder die steuerliche und rechtliche Beratung, die Finanzierung sowie die Aspekte des Vertragsabschlusses und der Kaufpreisermittlung. Damit ist aber das zugekaufte Unternehmen noch nicht in das eigene Unternehmen integriert.

Hierzu bedarf es bestimmter Mindestanforderungen, die die Steuerbarkeit der Integrationsdynamik ermöglichen:

- **Frühzeitiger Start:** Die Integrationsphase beginnt spätestens mit der Due Diligence und schließt Personalstruktur- und Unternehmenskulturanalysen mit ein. Zusammen mit der Analyse des Business Case, den Akquisitionszielen und den Ergebnissen der Due-Diligence-Phase kann das Integrations-team bereits erste Integrationsstrategien und -szenarien entwickeln.
- **Ausreichend Zeit:** Erfahrene Arbeitspaket- und Projektverantwortliche haben von Anfang an ausreichend Zeit für die Projektsteuerung.
- **Kommunikation:** Planung aller Kommunikationsmaßnahmen vom Willkommenspaket für die neuen Mitarbeiter bis zur Vorstandsrede und dem unternehmensweiten Briefing der Führungskräfte.



„ Integrationsprojekte sind eine außerordentliche On-top-Belastung für jede Organisation.

- **Technische Integration:** IT, Personal und Controlling gehören in der Regel zu den zentralen Prozessen, die als erstes integriert werden. Businessrelevante Bereiche bedürfen einer vorherigen Strategie-Analyse durch die Fachverantwortlichen aus beiden Unternehmen. Erst jetzt können Einkaufs-, Vertriebs-, Produktions- und Entwicklungspotenziale aus dem Merger vollständig ausgelotet und auf ihre tatsächliche Umsetzbarkeit hin bewertet werden.

- **Kulturelle Integration:** Von der Roadshow der Geschäftsleitung über die Entwicklungs-Workshops der neuen Teams bis hin zu Großgruppenveranstaltungen werden vielfältige unterstützende Formate angeboten, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich in der neuen Organisation zu orientieren und sich in veränderten Vertriebsmodellen oder Geschäftsprozessen erfolgreich einzugliedern.

- **Jeder Merger ist ein Unikat:** Über diese Mindestanforderungen hinaus gibt es viele weitere Arbeitspakete, die jeweils spezifisch für jede einzelne Merger-Situation formuliert werden müssen.

Integrationsprojekte sind eine außerordentliche On-top-Belastung für jede Organisation, da die zur Verfügung stehenden Kapazitäten nur für den Normalbetrieb ausgelegt sind. Als Richtwert ist eine kapazitätsmäßige Zusatzbelastung von dreißig bis fünfzig Prozent für das Treffen und Umsetzen von etwa 5.000 bis 10.000 zusätzlichen Einzelentscheidungen auf allen Management-Ebenen anzunehmen. Unvorbereitet bleibt entweder das Tagesgeschäft liegen, oder die Integration verzögert sich mit Risiken für die Realisierung der Synergiepotenziale, etwa durch die Abwanderung von Leistungsträgern und Kunden.

Kluge Käuferunternehmen rechnen daher schon im Business-Case mit deutlich mehr als den unmittelbar absehbaren Integrationskosten, und sie bestimmen und qualifizieren ihr designiertes Integrationsteam umfassend und frühzeitig.



Kirsten Meynerts-Stiller



Dr. Christoph Rohloff

Managing Partner,
frankfurter gruppe
Unternehmensentwicklung
Mitglied im IBWF –
Institut für Betriebsberatung,
Wirtschaftsförderung und
-forschung e.V.

www.frankfurter-gruppe.de