

ANALYSE & BERATUNG: Unternehmenskauf – jetzt ist Integrationsmanagement gefragt!

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmenskauf ist die Integration des erworbenen Unternehmens – in der Fachsprache Post Merger Integration (PMI) genannt. Dabei handelt es sich um eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Dieser Erfahrungsbericht aus der Praxis zeigt, wie das Projekt richtig aufgesetzt und durchgeführt wird.

Sven P. W. Wietzke, Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann & Partner GmbH (IfW), Meinerzhagen

1 VORBEMERKUNGEN

Der Erwerb von Unternehmen gehört auch beim deutschen Mittelstand zu den probaten Mitteln, um die einmal festgelegte Unternehmensstrategie schneller umzusetzen. Wenn nach oft monatelangen Verhandlungen eine Einigung erzielt wurde, zeigt sich auch die Erwartungshaltung, die mit dem Erwerb eines Unternehmens einhergeht. Die Erwartungshaltung spiegelt sich unter anderem im gezahlten Kaufpreis mit der eingepreisten strategischen Prämie wider.

Eine Integration kann natürlich keinen überhöhten Kaufpreis kompensieren. Eine richtig durchgeführte Integration ermöglicht aber zumindest, dass die in der Transaktion eingepreisten Synergien wirksam werden. Zudem kann eine gut geplante Integration die Organisation stabilisieren und das operative Geschäft sichern, um kurzfristige Ertragseinbußen zu verhindern. Im Fokus stehen dabei stets die Mitarbeiter in beiden Unterneh-

men, die bei einer Unternehmensübernahme schnell Sorgen und Ängste gegenüber potenziellen Veränderungen aufbauen.

Grundsätzlich gibt es nicht die eine richtige Vorgehensweise oder gar ein fertiges Integrationskonzept. Eine Integration verläuft nie reibungsfrei. Eine geeignete Vorgehensweise hängt von verschiedenen Faktoren ab und hängt stets von der Situation im betreffenden Unternehmen ab. Erfahrungen zeigen, dass insbesondere frühzeitig begonnene Vorbereitungen der PMI bereits vor dem Eigentumsübergang und ein langer Atem bei der Umsetzung unverzichtbar sind.

Ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Integration ist dabei ein straffes und gut geplantes Integrations- bzw. Projektmanagement, das kurzfristig helfen kann, z. B. kulturelle Unterschiede zwischen Käufer und erworbenem Unternehmen zu überwinden.

2 DIE BESONDERHEITEN EINER PMI

Bei der Integration gilt es (1.) die Mitarbeiter, (2.) die Aufbau- und Ablauforganisation, (3.) die IT-Systeme etc. und gegebenenfalls die Fertigung zu integrieren (siehe Abbildung). Darüber hinaus ist (4.) eine interne und externe Kommunikation entscheidend. Nach dem Eigentumsübergang gilt es, zusätzlich die Synergien zu bewerten und entsprechend zu heben.

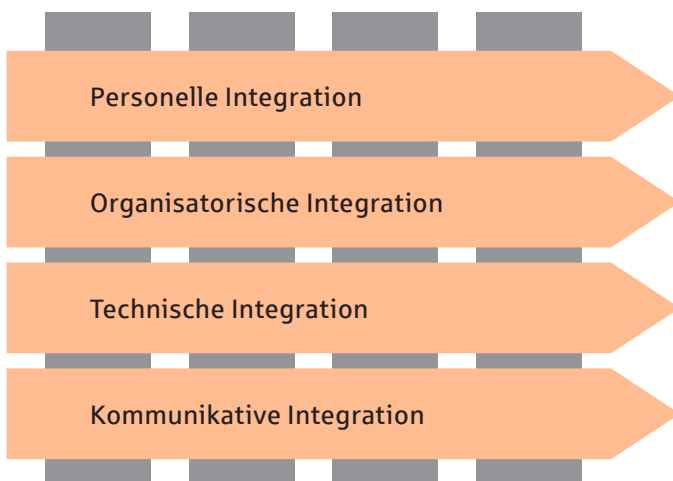
Die genannten Integrationsaufgaben sollen am besten alle gleichzeitig und zeitnah umgesetzt werden. So sieht oftmals die Erwartung des Käufers aus. Dass dieser Ansatz nicht aussichtsreich ist, braucht nicht besonders hervorgehoben zu werden.

Im Ergebnis sind im Zuge einer Integration meist alle Geschäftsbereiche und Abteilungen in beiden Unternehmen mittelbar oder unmittelbar eingezogen bzw. betroffen. Diese durchzuführenden Integrationsaufgaben stellen damit eine zusätzliche und starke zeitliche und

AUFGABENPAKETE BEI DER POST-MERGER-INTEGRATION

Konzentration auf vier Ebenen

GESCHÄFTSBEREICHE



emotionale Beanspruchung der Beschäftigten dar, die ca. drei bis sechs Monaten dauert. Insbesondere die ersten drei Führungsebenen sind in die Integration intensiv eingebunden.

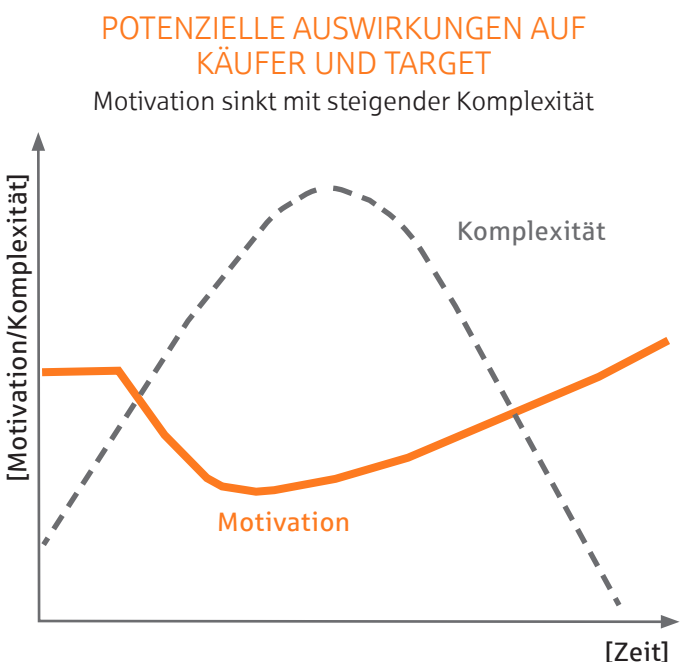
Das unternehmerische Ziel ist, dass sich die Beschäftigten und das Management auf keinen Fall nur mit der Integration beschäftigen dürfen. Priorität hat das operative Tagesgeschäft, das in keiner Weise vernachlässigt werden darf. Das sind jedoch typische konkurrierende Zielsetzungen, die Konfliktpotenziale bergen, da die Integration eine zusätzliche Arbeitsbelastung neben dem ohnehin meist anspruchsvollen Tagesgeschäft darstellt. Erfahrungen zeigen, dass mit steigender Komplexität der Integrationsaufgaben die Motivation der Projektbeteiligten sinkt (siehe Abbildung).

”

Priorität hat das operative Tagesgeschäft, das in keiner Weise vernachlässigt werden darf

“

Erschwerend kommt hinzu, dass notwendige Veränderungen im Zuge einer Integration von den Beschäftigten und oftmals auch dem Management zunächst skeptisch gesehen werden. Die Integration stellt für jeden Beschäftigten dabei auch ein latentes Risiko dar, da die eigene berufliche Perspektive bzw. der Arbeitsplatz betroffen sein könnten oder zumindest mit neuen Mitarbeitern zusammengearbeitet werden muss, bei denen die fachliche und persönliche Einschätzung fehlt. Dieses latente Risiko verspüren hierbei die Mitarbeiter des Käufers und des Verkäufers.



3 INTEGRATIONS-AUFGABEN

Im Zuge der Vorbereitungen der Integration gilt es zunächst, grundlegende Fragen und damit die Ziele, die mit der Integration verbunden werden, zu besprechen, zu bewerten und festzulegen. An dieser Stelle werden die gemeinsamen Vorstellungen zum Integrationsprozess und zu den Wertschaffungspotenzialen entwickelt. Das Ergebnis stellt den groben Fahrplan dar, auf dessen Basis ein maßgeschneidertes Integrationsmanagement aufgesetzt und initiiert werden muss.

Im Folgenden gilt es, die Integrationsaufgaben, die bereits im Zuge der Vorbereitungen absehbar sind, je Abteilung festzuhalten. Die später benannten Teilprojektleiter prüfen und vervollständigen später diese Aufgaben.

Wichtig ist hierbei, dass die Integrationsaufgaben im Anschluss priorisiert werden. Die Beschäftigten können nicht alle Aufgaben gleichzeitig erledigen, und nicht alle Integrationsaufgaben sind zeitkritisch.

4 DER PROJEKTAUFBAU

Auf Basis der dokumentierten Integrationsaufgaben und einzubeziehenden Abteilungen muss im nächsten Schritt abgewogen werden, welches Aufgabenpaket aufgrund der Vielzahl der Aufgaben oder aufgrund der Komplexität als ein Teilprojekt definiert wird. Hier können die Teilprojekte in Themen der (1.) strukturellen Integration eingeteilt werden oder in (2.) Sonderprojekte. Teilprojekte der strukturellen Integration haben die Regelungsbedarfe in einzelnen Abteilungen zum Gegenstand haben. Sonderprojekte stellen gegebenenfalls vertrauliche Projekte dar, in denen verschiedene Themenstellungen zunächst untersucht und bewertet werden müssen, und die signifikante Auswirkungen auf die Unternehmen haben können (z. B. Personalabbau, Vertriebssynergien). Die Inhalte und Ergebnisse dieser Teilprojekte werden dabei oftmals nur an den Projektlenkungsausschuss berichtet.

Die gesamten Teilprojekte werden durch einen Integrationsmanager (Projektleiter) koordiniert und gesteuert. Dieser wird durch ein Integrationsbüro unterstützt.

- Zu den Aufgaben des Integrationsmanagers zählen:
- Koordinierung und Leitung der Integrationsaktivitäten
 - Bestimmung der Entscheidungsthemen für den Projektlenkungsausschuss

- Kontrolle der Status der Teilprojekte
- Eskalation von Konflikten oder Herbeiführen von Lösungen
- Sicherstellung einer fairen und stringenten Vorgehensweise.

Das Integrationsbüro hat die Aufgabe, insbesondere den Integrationsmanager bei seinen koordinierenden und steuernden Aufgaben zu unterstützen. Darüber hinaus ist das Integrationsbüro Ansprechpartner für die Teilprojekte. Die folgenden Aufgaben werden durch das Integrationsbüro (zusammen mit dem Integrationsmanager) wahrgenommen:

- Steuerung des Integrationsprozesses
- Entwicklung eines Integrationsreportings und -controlsystems
- Festlegung der „Day 1“-Aktivitäten zur Übernahme der Kontrolle von wesentlichen operativen Themenstellungen
- Entwicklung eines Projektplans
- regelmäßiges Reporting an den Lenkungsausschuss
- regelmäßige Meetings mit den Teilprojektleitern / Verfassen von Ergebnisprotokollen
- Aufsetzen und Betreiben einer webbasierten Arbeitsplattform.

Das Integrationsbüro operiert pragmatisch auf Arbeitsebene, koordiniert, steuert die einzelnen Teilprojekte und bietet Hilfestellungen an. Ziel ist, inhaltliche Probleme zeitnah zu identifizieren und ggf. bei Befindlichkeiten und Problemen schnell zu reagieren.

Das Entscheidungsgremium ist der Projektlenkungsausschuss, der regelmäßig zu informieren ist und in dem Entscheidungen getroffen werden. Zudem werden hier potenzielle Konflikte gelöst.

5 PROJEKTFUNKTIONEN UND PERSONELLE BESETZUNG

Sofern von einer personellen Besetzung von beispielsweise Teilprojekten gesprochen wird, verweist man schnell auf „eindeutige Zuständigkeiten“. Das ist im Falle einer Integration nur bedingt sinnvoll. Die Ausgangssituation ist, dass insbesondere auf Teilprojektleiterebene für fast jede Abteilung zwei Abteilungsleiter existieren, nämlich von dem kaufenden und vom erworbenen Unternehmen. Um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der neuen Führungskräfte und Mitarbeiter des erworbenen Unternehmens einschätzen zu können und um die neuen Mitarbeiter schlicht in die Integration einzubinden, hat sich die Besetzung der Teilprojekte mit zwei Teilprojektleitern bewährt, und zwar ein Teilprojektleiter aus der Abteilung des Käufers und ein Teilprojektleiter aus der entsprechenden Abteilung des gekauften Unternehmens. Beide

stehen zusammen in der Verantwortung zur Durchführung des jeweiligen Teilprojekts gegenüber dem Integrationsmanager und dem Projektlenkungsausschuss.

Der Integrationsmanager sollte bestenfalls mit einem Geschäftsführer besetzt werden. Die Integration wird somit zur Chefsache. Alternativ, aber nur suboptimal, kann auch ein in der Organisation akzeptierter Manager der zweiten Führungsebene benannt werden. In diesem Fall sollte ein Geschäftsführer aber zumindest als Promotor für die Integration zur Verfügung stehen.

Das Integrationsbüro kann mit jeweils einem Mitarbeiter aus beiden Unternehmen besetzt werden, die die Grundzüge des Projektmanagements beherrschen und auch als Ansprechpartner „auf Augenhöhe“ mit den Teilprojektleitern akzeptiert werden. Hier kommen häufig externe und PMI-erfahrene Berater zum Einsatz. Der Projektlenkungsausschuss (PLA) wird mit Vertretern der Unternehmensleitung vom Käufer und je nach Situation vom gekauften Unternehmen besetzt.

6 PROJEKTREPORTING UND -DOKUMENTATION

Bei der Frage, wie umfangreich das Projektreporting bzw. die -dokumentation ausgestaltet werden soll, gilt der Grundsatz: „So wenig wie möglich, so viel wie nötig“. Mindestens die folgenden Dokumente/Reports werden allerdings zwingend benötigt:

1. Working-Group-Liste (Kontaktdaten der Projektbeteiligten)
2. Statusberichte je Teilprojekt
3. Aktivitätenlisten je Teilprojekt
4. Zeitplan (ggf. je Sonderprojekt)
5. Präsentationen für den PLA
6. Ergebnisprotokolle für jedes Meeting

Um die mit dem Integrationsprojekt einsetzende Flut an E-Mails einzugrenzen, empfiehlt es sich auch, eine Intranet/Internet-basierte Dokumentenablage (eRoom, Sharepoint) einzurichten, die je nach Berechtigungskonzept von allen Projektbeteiligten genutzt oder aber eingesehen werden kann. Viele Unternehmen im deutschen Mittelstand arbeiten bereits im operativen Tagesgeschäft mit solcher Software. Sämtliche Projektdateien und Reports gilt es hier nach einer entsprechenden Ordnerstruktur abzulegen.

7 PROJEKTKOMMUNIKATION

Eine oft in der Praxis auftretende Diskussion dreht sich um die Frage der Häufigkeit von Statusmeetings. Dabei sollten zu häufig stattfindende physische Meetings vermieden werden. Empfehlenswert ist hierbei ein zu Be-

ginn zweiwöchiger Rhythmus mit den Teilprojektleitern. Auf dieser Basis kann entsprechend der Projektlenkungs-sausschuss zeitlich nachgelagert, z.B. einmal im Monat, informiert werden. Das Integrationsbüro hat dabei selbstverständlich die Aufgabe, insbesondere zu Beginn der Integration mehrfach in der Woche mit den Teilprojektleitern in Kontakt zu treten. Die folgenden Aufgaben der Projektkommunikation gilt es umzusetzen:

- Vorbereitung und Einführung der Standardkommunikation (1.) intern (fortlaufende, breitgefaste Kommunikation mit Management und Mitarbeitern) und (2.) extern (faktenbasierte, positive, auf Ereignisse fokussierte Kommunikation zur Benachrichtigung der Stakeholder)
- Förderung existierender Kommunikationsinfrastrukturen (Nutzung bestehender Kommunikationskanäle, Mobilisierung der Mitarbeiter)
- Ermutigung zur Kooperation zwischen den Mitarbeitern der beiden Unternehmen durch gemeinsame Teams, geforderter Austausch über verschiedene Kommunikationsplattformen
- professionelles Vorbereiten von Integrationskonferenzen.

Sofern Personalabbau ein Thema der Integration sein sollte, gilt es die Kommunikation für unmittelbar und mittelbar betroffene Mitarbeiter gesondert darauf abzustimmen.

8 UNTERNEHMENSKULTUREN

Erfahrungen zeigen, dass Widerstände im Integrationsprozess meist aufgrund von unterschiedlichen Unternehmenskulturen entstehen. Sachlogische Argumentationen können die Beschäftigten meist akzeptieren und nachvollziehen. Dabei stellt sich die Frage, was unter „Unternehmenskultur“ verstanden wird. Es gibt zahlreiche Ansätze zur Definition der Unternehmenskultur, z.B. „... die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“

(Quelle: Kutschke, Schmid: Internationales Management, München 2002)

Die jeweilige Unternehmenskultur findet ihren Ausdruck dabei unter anderem in den folgenden Beispielen:

- Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten
- Parkplätze, Bürogestaltung, verwendete Technologie
- kollektive Werte wie „Ehrlichkeit“, „Freundlichkeit“, „Technik-Verliebtheit“, „spielerisch“, „konservativ“ etc., also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen

- Auf tiefster Ebene existieren Grundannahmen, die nicht hinterfragt oder diskutiert werden. Sie sind tief im Denken verwurzelt, sodass sie von den Beschäftigten nicht bewusst wahrgenommen werden.

Der Kauf eines Unternehmens bedeutet dabei immer auch den Erwerb einer historisch gewachsenen, aber vor allem anderen Unternehmenskultur, die durch die neuen Mitarbeiter zunächst weiterhin gelebt wird. Die andere Unternehmenskultur kann dabei schnell als fremdartig und unverständlich wahrgenommen werden. Das kann bei mangelnder Sensibilität der Projektbeteiligten zu den folgenden (worst case) Symptomen führen:

- Sorge um den Verlust der eigenen Kultur und Identität
- Infragestellung des bisherigen Systems von Basisannahmen, Werten und Normen
- Angst, Selbstzweifel, Verunsicherung, Orientierungslosigkeit, Stress, Widerstände, innere und faktische Kündigungen (Verlust von Know-how und Kundenkontakten)
- Motivationsverluste (gestiegener Kontrollbedarf, verstärkte Koordinationsmaßnahmen, höhere Ausschussproduktion und Qualitätsverluste).

Die Auswirkungen sind tendenziell in einem gekauften Unternehmen, das erfolgreich war, stärker ausgeprägt als in einem Unternehmen, welches vor der Insolvenz bewahrt wurde. Dies führt schnell zu Spekulationen über die eigene Zukunft, zu Flurfunk, Gerüchteküche, Stressreaktionen, Krankheiten, eingeschränkter Leistungsbereitschaft, Macht- und Verteilungskämpfen.

Zur Vermeidung der negativen Auswirkungen empfehlen sich verschiedene Maßnahmen. In besonderer Weise ist hier das Integrationsmanagement zu nennen, als erste Plattform einer gemeinsamen Zusammenarbeit von Mitarbeitern des Käufers und des Verkäufers mit eindeutigen „Spielregeln“ sowie eines gewollten und geforderten Dialogs. Dieser Umstand macht das Integrationsmanagement so wichtig.

Auch die interne Kommunikation stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Hier kann nicht oft genug das „Wir-Gefühl“ hervorgehoben werden und der Ausblick auf eine gemeinsame berufliche Zukunft. Insofern bietet sich eine „Kulturoffensive“ an, in der das kollektive Denken und Handeln gefördert wird. Dies sollte durch die Geschäftsführung vorgelebt werden.

Bestenfalls wird der Integrationsansatz „best of both“ (das Beste von beiden) in der Vorgehensweise durch den Projektlenkungsausschuss gefördert und gefordert, damit sich beide Unternehmen in der integrierten Organisation wiederfinden.

KOMPAKT

- Eine Integration stellt eine der komplexesten unternehmerischen Aufgaben dar, die ein Unternehmen nach einem Unternehmenserwerb durchführen muss.
- Zur Umsetzung der vielfältigen Integrationsaufgaben sowie zur Vermeidung von Ertragseinbußen und Demotivation bzw. Frustration der Mitarbeiter hat sich ein auf die tatsächliche Situation angepasstes Integrationsmanagement bewährt.
- Ein straff umgesetztes Integrationsmanagement bildet unter anderem eine Plattform, auf der Mitarbeiter mit unterschiedlichem unternehmenskulturellen Hintergrund nach eindeutigen Spielregeln erstmals zusammenarbeiten. Klassische Aufgaben eines Projektmanagements kommen hierbei zur Anwendung.
- Die frühzeitige Vorbereitung der Integration, bestenfalls vor dem Eigentumsübergang, stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

VERTRIEBSIMPULSE

- Sofern ein Unternehmenserwerb bei einem betreuten Unternehmen stattgefunden hat, empfehlen Sie ein Integrationsmanagement als wichtigen Erfolgsfaktor.
- Geben Sie Ihren Unternehmenskunden einen Überblick, auf welche Aspekte bei einem Integrationsmanagement zu achten ist.
- Diskutieren Sie mit Ihrem Kunden, ob bereits kulturelle Unterschiede bei dem erworbenen Unternehmen feststellbar sind und wie mit diesem Thema umgegangen wird.
- Sensibilisieren Sie Ihren Kunden grundsätzlich für das Thema Projektmanagement – auch im Hinblick auf andere anstehende Projekte im Unternehmen.