

Wie man zusammen erfolgreich wird

Zusammenschlüsse In der IT-Branche jagt eine Firmenübernahme die nächste. Mit neun Tipps gelingt es erfolgreich, Unternehmen zu akquirieren und zu integrieren.

Von Stephan Jansen

Wer Neuigkeiten aus der IT-Branche verfolgt, weiss, dass ständig neue Firmenübernahmen stattfinden. Dabei handelt es sich selten um Mega-Deals wie die Whatsapp-Übernahme durch Facebook. Weit häufiger schlucken Unternehmen zum Beispiel Start-ups, um ihre Kompetenz zu erweitern. Oder Firmen übernehmen Mitbewerber, um ihre Marktmacht zu erhöhen.

Allerdings scheitern 50 Prozent aller Firmenübernahmen, und diese Quote hält sich bereits seit über zwei Jahrzehnten. Das heisst, bei jeder zweiten Übernahme werden die damit verbundenen Ziele nicht oder nur teilweise erreicht - entweder weil beim Unternehmenskauf oder bei aber der anschliessenden Integration Fehler begangen wurden. Die nachfolgenden Tipps zeigen auf, wie die Akquisition und die Integration eines Unternehmens gelingt - also die hiermit verbundenen Ziele erreicht und die erhofften Werte generiert werden.

1) Die Akquisitionsziele aus der Unternehmensstrategie ableiten.

Die Übernahme eines Unternehmens ist nie ein Selbstzweck. Hiermit sind vielmehr stets unternehmerische Ziele verbunden, zum Beispiel weil das übernehmende Unternehmen seine Umsätze oder Erträge steigern möchte. Oder weil die Firma die Kompetenz und das Leistungsspektrum ausbauen oder neue Marktsegmente erschliessen möchte. Bei diesen Akquisitionszielen handelt es sich um Ziele, die sich aus der Unternehmensstrategie ableiten. Deshalb ist eine stringente, in sich schlüssige Unternehmensstrategie die Grundlage für die erfolgreiche Akqui-

sition und Integration von Unternehmen. Meist lassen sich die in der Unternehmensstrategie formulierten Ziele zumindest theoretisch auf verschiedenen Wegen erreichen - zum Beispiel durch ein entsprechendes Wachstum des Unternehmens selbst oder durch den Erwerb eines anderen Betriebs. Zeigt die Analyse, dass der Akquisition eines anderen Unternehmens der erfolgversprechendste, weil zum Beispiel schnellste und einfachste Weg ist, die Unternehmensziele zu erreichen, dann ergeben sich hieraus auch der Nutzen und die Zielwerte der Akquisition.

2) Potentielle Firmen aufspüren, die den Akquisitionskriterien entsprechen.

Aus der Unternehmensstrategie sowie den Akquisitionszielen lassen sich die Kriterien ableiten, die ein Unternehmen erfüllen muss, um als potentieller Übernahmekandidat infrage zu kommen. Zum Beispiel weil es der Firma Zugang zum chinesischen Markt verschafft. Oder weil es ermöglicht, künftig als Systemlieferant im Markt zu profilieren oder über ein exzellentes Entwicklerteam verfügt.

Sind mehrere Unternehmen, die für eine Übernahme in Frage kommen, identifiziert, können diese anhand der Akquisitionskriterien miteinander verglichen werden. Danach können die Deals verfolgt werden, mit denen das Unternehmen am ehesten seine strategischen und unternehmerischen Ziele erreicht.

3) Ein schlagkräftiges Akquise- und Integrationsteam bilden.

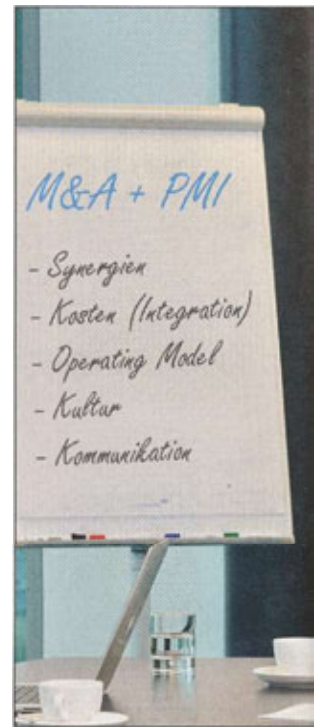
Die Akquisition und Integration eines Unternehmens bedarf eines schlagkräftigen Teams, das an einem Strang zieht.

In diesem Team sollten ausser Mergers- und Akquisitions-Experten auch Führungskräfte der Bereiche vertreten sein, die von der geplanten Übernahme am stärksten betroffen sind oder denen dadurch die meiste Mehrarbeit entsteht. Dazu gehört mitunter ein Vertriebsleiter, wenn das Übernahmeziel lautet, neue Absatzmärkte zu erschliessen. Ein IT-Leiter gehört dann ins Boot, wenn eine zentrale Herausforderung nach der Übernahme sein wird, die IT-Systeme zu harmonisieren.

Möglichst früh sollten in das Akquise- und Integrationsteam auch Vertreter des Übernahmekandidaten eingebunden werden - nicht nur, weil dieser seine Firma am besten kennt, sondern auch um mögliche Widerstände in dessen Belegschaft zu minimieren. Ebenfalls im Team vertreten sein sollten Personen, die Erfahrung mit dem Gestalten von Changeprozessen in Unternehmen haben. Dies können externe PMI-Experten oder firmeninterne Personal- und Organisationsentwickler sein.

4) Klären, wie die Unternehmen künftig operativ zusammenarbeiten.

Damit die Integration gelingt, ist es wichtig zu klären, wie die beiden Unternehmen künftig zusammenarbeiten. Sollen sie zu einer Einheit verschmelzen oder auch künftig weitgehend autark agieren? Die Antwort auf diese Frage hängt von den Übernahmezielen ab. Angenommen das Akquiseziel lautet: Das Unternehmen soll nach der Übernahme kostengünstiger produzieren. Dann empfiehlt es sich, das





Wichtig für eine erfolgreiche Firmenübernahme ist, dass Ziele klar definiert sind, die Kommunikation gelingt und Etappenziele gefeiert werden.

übernommene Unternehmen weitgehend in das übernehmende zu integrieren, um die gewünschten Synergieeffekte zu erzielen. Anders verhält es sich, wenn ein Unternehmen ein Start-up erwirbt, das aufgrund seiner Struktur und Kultur schnell und innovativ neue Problemlösungen entwickelt. Dann ist es zielführender, wenn das erworbene Unternehmen auch weiterhin als eigenständige Einheit agiert. Ansonsten besteht die Gefahr, dass just das zerstört wird, was den Erwerb des Unternehmens so attraktiv macht.

Auch muss man bestimmen, was mit dem Management des übernommenen Unternehmens geschieht. Auch hier hängt die Antwort von den Akquisezielen ab. Angenommen ein Unternehmen übernimmt einen Mitbewerber primär, um seinen Marktanteil zu erhöhen. Dann ist es ratsam, die Verantwortlichen im Vertrieb mittelfristig auszutauschen. Aufgrund der bisherigen Konkurrenzsituation äusseren sich diese bisher gegenüber Kunden und Mitarbeitern sicher despektierlich über das expandierende Unternehmen. Entsprechend unglaublich wirken sie, wenn sie dieses nun plötzlich in den höchsten Tönen loben. Anders verhält es sich, wenn ein Unternehmen ein anderes erwirbt, um seine Kompetenz beim Entwickeln von Embedded Systems, also beim Verbinden von Hard- und Software in Maschinen, auszubauen. Dann ist es besser, das Management und die anderen

Know-how-Träger nicht auszutauschen, um zu vermeiden, dass Erfahrung und Kompetenz verloren geht.

5) Plan mit Etappenzielen erstellen.

Neben dem Akquise-Team sollte auch ein Akquise- und Integrationsplan erstellt werden, der die Etappenziele für die angedachte Übernahme eines Unternehmens sowie dessen anschliessende Integration enthält. Diese Etappenziele sollten mit Key Performance Indicators (KPIs), also Kennzahlen hinterlegt sein, die den Grad der Zielerreichung messbar machen. In dem Plan sollten neben den Fristen auch die Massnahmen definiert sein, die es zu ergreifen gilt, um diese Ziele zu erreichen. Ausserdem sollten die Verantwortlichen hierfür benannt sein.

6) Die richtige Kommunikation gut planen, denn ohne geht gar nichts.

Kommunikation ist sozusagen das Salz in der Suppe: Sie hilft, Widerstände zu vermeiden und eine Aufbruchsstimmung, also die nötige Motivation, zu erzeugen. Neben dem Timing müssen auch Dosierung und Inhalt stimmen. Deshalb sollte möglichst früh im Akquisitionsprozess ein Kommunikationsplan erstellt werden, der am Tag, wenn die Übernahme publik wird, und am Tag, wenn sie Realität wird, die richtigen Akzente setzt. Inhabergeführte Unternehmen haben beim Gestalten dieser Kommunikation mehr Freiräume als börsennotierte Unternehmen, die Veröffentlichungspflichten unterliegen.

Bedacht werden sollte beim Erstellen des Kommunikationsplans, wie Mitarbeitende über Fortschritte bei der Integration informiert werden. Dies ist wichtig, weil der Integrationsprozess meist langwierig ist. Bei den Betroffenen entsteht schnell das Gefühl: «Da bewegt sich ja gar nichts», wodurch ihre Energie erlahmt. Deshalb sollten auch kleine Fortschritte und Erfolge regelmässig kommuniziert und gefeiert werden.

7) Ausreichend Ressourcen einplanen.

Die praktische Integrationsarbeit erweist sich im Verlauf des Prozesses meist als umfangreicher als im Vorfeld gedacht - zum Beispiel weil sich beim Harmonisieren der IT-Landschaften und beim Synchronisieren der Prozesse Detail-Probleme ergeben, die mit Mehrarbeit verbunden sind. Deshalb ist es wichtig, die

für die Integration erforderliche Manpower möglichst realistisch zu planen und bereitzustellen - auch damit das Tagesgeschäft ungehindert weiterlaufen kann.

8) Pläne umsetzen, aber flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren.

Man kann nicht alles vorhersehen und planen. Deshalb muss der Akquisitions- und Integrationsplan im Prozessverlauf immer wieder neu justiert werden - zum Beispiel, weil sich Dinge als schwieriger als gedacht erweisen oder bei der Planung nicht ausreichend bedacht wurden. Das Akquise- und Integrationsteam sollte regelmässig überprüfen, inwieweit die Annahmen, die dem Plan zugrunde liegen, sich als richtig erwiesen haben. Bei Bedarf sollten die erforderlichen Änderungen bei der Massnahmenplanung vorgenommen werden, und zwar möglichst ohne Schuldzuweisung. Denn dies führt dazu, dass Probleme künftig nicht mehr offen angesprochen werden.

9) Ein Anreizsystem etablieren.

Viele Fusionen scheitern an falschen Anreizen, die dazu führen, dass die Beteiligten konkurrierende Interessen und unterschiedliche Ziele verfolgen.

Wichtig ist es zum Beispiel, bei den Leistungsanreizen den Fokus nicht auf den Abschluss eines Deals zu setzen. Stattdessen sollte er darauf liegen, dass der Transformationsprozess gelingt und die Ziele der Akquisition erreicht werden. Zu diesen Zielen kann etwa eine höhere Vertriebskraft oder eine grössere Schnelligkeit beim Entwickeln marktreifer Produkte gehören. Denn nur so steht am Ende einem erfolgreichen Zusammenschluss nichts mehr im Wege. •

DER AUTOR

Stephan Jansen ist geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland, Frankfurt. Das Beratungsunternehmen unterstützt



vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensteilen; ausserdem hilft es ihnen, die Werthaltigkeit der Deals durch optimierte Transaktionsprozesse sicher zu stellen.