

Unternehmen akquirieren und integrieren

erstellt am 16 März 2017 durch tm

Aktuell finden viele Firmenübernahmen statt. Dabei handelt es sich selten um solche Mega-Deals, wie wenn der PSA-Konzern das Unternehmen Opel erwirbt. Weit häufiger schlucken Unternehmen eher kleine Nischenanbieter und Start-ups, um ihre Kompetenz zu erweitern. Oder Mitbewerber, um ihre Marktposition zu stärken.

Expertenbericht von Stephan Jansen

50 Prozent aller Firmenübernahmen scheitern – diese Quote gilt unverändert 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 der anschließenden Integration Fehler begangen wurden. Deshalb hier einige Tipps, wie die Akquisition und Integration eines Unternehmens gelingt – also die Ziele erreicht und die erhofften Werte generiert werden.

1) Aus der Unternehmensstrategie die Akquisitionsziele und -strategie ableiten.

Die Übernahme eines Unternehmens ist nie ein Selbstzweck. Hiermit sind stets unternehmerische Ziele verbunden. Zum Beispiel das übernehmende Unternehmen möchte seine Umsätze oder Erträge steigern. Oder es möchte seine Kompetenz ausbauen. Oder es möchte sich neue Marktsegmente erschließen. Diese Akquisitionsziele sind aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Ziele. Deshalb ist eine stringente, in sich schlüssige Unternehmensstrategie die Grundlage für eine erfolgreiche Akquisition 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 die 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) Targets suchen, die den Akquisitionskriterien entsprechen.

Aus der Unternehmensstrategie sowie den Unternehmens- und Akquisitionszielen lassen sich die Kriterien ableiten, die ein Unternehmen erfüllen muss, damit es ein potenzieller Übernahmekandidat ist. Zum Beispiel, es verschafft uns den Zugang zum chinesischen Markt. Oder es ermöglicht uns, uns künftig als Systemlieferant im Markt zu profilieren. Oder es verfügt über ein exzellentes Entwicklerteam.

Sind mehrere Targets, also Unternehmen, die für eine Übernahme in Betracht 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 M&A- und PMI-Teams (Mergers & Acquisitions- und Post Merger-Integration-Teams), das an einem Strang zieht. In diesem Team sollten außer M&A-Experten auch Führungskräfte der Bereiche vertreten sein, die von der (geplanten) Übernahme am stärksten betroffen sind oder denen hierdurch die meiste Mehrarbeit entsteht. Also zum Beispiel der Vertriebsleiter, wenn das Übernahmeziel lautet: Das Unternehmen möchte sich neue Vertriebskanäle und Absatzmärkte erschließen. Oder der Leiter IT, 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 – weil sie ihr Unternehmen am besten kennen und 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) Das operative Modell klären, das bei der Integration zur Anwendung kommt.

Damit die Integration gelingt, ist es sehr wichtig zu klären: Wie sollen 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 meist, das übernommene Unternehmen weitgehend in das übernehmende zu integrieren, um die gewünschten Synergieeffekte zu erzielen. Anders ist es, wenn ein Unternehmen zum Beispiel – was

aktuell oft geschieht – ein Start-up erwirbt, das aufgrund seiner Struktur und Kultur sehr schnell und innovativ im Entwickeln neuer Problemlösungen ist. Dann ist es meist zielführender, wenn das erworbene Unternehmen auch künftig weitgehend als eigenständige Einheit agiert; denn ansonsten besteht die Gefahr, dass just das zerstört wird, was den Erwerb des Unternehmens so attraktiv macht.

Eng damit verbunden ist die Frage: Was geschieht mit dem Management des übernommenen Unternehmens? Auch hier hängt die Antwort von den Akquisezielen ab. Angenommen ein Unternehmen übernimmt einen Mitbewerber primär, um seinen Marktanteil zu erhöhen. Dann ist es meist ratsam, die Verantwortlichen im Vertrieb mittelfristig auszutauschen. Denn aufgrund der bisherigen Konkurrenzsituation äußerten sich diese bisher gegenüber Kunden und Mitarbeitern (zumindest zwischen den Zeilen) oft despektierlich über das expandierende Unternehmen und seine Leistungen. Entsprechend unglaublich wirken sie, wenn sie dieses nun plötzlich in den höchsten Tönen loben.

Anders ist es, wenn ein Unternehmen ein anderes erwirbt, um beispielsweise seine Kompetenz beim Entwickeln von „embedded systems“, also beim Verbinden von Hard- und Software in Maschinen, auszubauen. Dann ist es meist besser, das Management (und die anderen Know-how-Träger) nicht auszutauschen, um zu vermeiden, dass Erfahrung und Kompetenz verloren geht.

5) Einen Akquise- und Integrationsplan erstellen mit definierten Etappenzielen und Kennzahlen.

Mit dem M&A- und PMI-Team sollte ein Akquise- und Integrationsplan erstellt werden, der auch 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) Einen Kommunikationsplan erstellen, der die richtigen Akzente setzt.

M&A-Projekte, bei denen es den Unternehmen nicht gelingt, den größten Teil ihrer Mannschaft auf das geplante Vorhaben einzuschwören, scheitern – trotz aller Vorbereitung und Planung. Kommunikation ist sozusagen das Salz in der Suppe: Sie hilft, Widerstände zu vermeiden und eine Aufbruchsstimmung, also die nötige Motivation zu erzeugen. Hierfür muss neben dem Timing, die Dosis stimmen; ebenso der Inhalt.

Deshalb sollte möglichst früh im Verlauf des Akquisitionprozesses ein Kommunikationsplan erstellt werden, der unter anderem 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 auch, wie zum Beispiel die Mitarbeiter über die Fortschritte bei der Integration informiert werden. Dies ist wichtig, weil der Integrationsprozess meist langwierig ist. Deshalb kann bei den Betroffenen das Gefühl entstehen „Da bewegt sich nichts“, wodurch ihre Energie erlahmt. Deshalb sollten auch kleine Fortschritte und Erfolge regelmäßig kommuniziert und gefeiert werden.

7) Ausreichend Ressourcen für die Planung und Umsetzung einplanen.

Die praktische Integrationsarbeit erweist sich im Prozessverlauf 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) Den Plan konsequent umsetzen, flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren.

Bei M&A- und PMI-Prozessen kann man nicht alles vorhersehen und planen. Deshalb muss der Akquisitions- und Integrationsplan im Prozessverlauf immer wieder neu „justiert“ werden – zum Beispiel, weil sich Aufgaben als schwieriger und zeitaufwändiger als gedacht erweisen. Deshalb sollte in den Treffen des Akquise- und Integrationsteams regelmäßig gecheckt werden, inwieweit die Annahmen, die dem Plan zugrunde liegen, sich als richtig erwiesen haben. Und bei Bedarf sollten die erforderlichen Änderungen bei der Maßnahmenplanung vorgenommen werden – möglichst ohne Schuldzuweisung. Denn diese führt dazu, dass Probleme künftig nicht mehr offen angesprochen werden.

9) Ein Anreizsystemsystem etablieren, das der Wertgenerierung dient.

Häufig setzen Unternehmen bei M&A- und PMI-Projekten die falschen Anreize. Dies führt nicht selten dazu, dass die Beteiligten konkurrierende Interessen haben und unterschiedliche Ziele verfolgen. Hieran scheitern viele M&A-Projekte.

Wichtig ist es zum Beispiel, bei den Leistungsanreizen den Fokus nicht auf den Abschluss des Deals zu setzen; er sollte darauf liegen, dass der PMI-Prozess gelingt und die Ziele der Akquisition – wie zum Beispiel eine höhere Vertriebskraft oder größere Schnelligkeit beim Entwickeln marktreifer Produkte – erreicht werden. Denn nur dann werden die erhofften Werte generiert.

Stephan Jansen

Zum 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 und bei deren Integration.

 (<https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D1451>)  (<https://twitter.com/share?url=http%3A%2F%2Fwww.blickpunktkmu.ch%2Fnews.php%3Fid%3D1451>)

