Günter Müller-Stewens

Konzeptionelle Entscheidungen beim Post-Merger-Management

1 Die Integration als „Flaschenhals“ im Akquisitionsprozess 2

2 Bestimmung des Integrationsansatzes 6
2.1 Integrationsmodelle 7
2.2 Integrationstyp 9
2.3 Integrationssynchronisierung 10

3 Integrationsprojekt 11
3.1 Integrationsorganisation 12
3.2 Integrationsablauf 13
3.3 Integrationscontrolling 15

4 Integration jenseits der Konzepte 16

Mergers & Acquisitions implizieren ein hohes Investitions- und Implementierungsrisiko. Im Zuge der vielen Akquisitionen der letzten Jahre haben sich jedoch eine

Reihe einfacher Konzepte herausgebildet, diese Risiken etwas besser in den Griff zu bekommen. Zielsetzung dieses Beitrags ist die Darlegung sechs solcher Handlungsfelder. Drei davon beziehen sich auf den zu wählenden Integrationsansatz; drei weitere zeigen Wege zu einer effizienten Integrationsprojektorganisation auf.

Mergers & Acquisitions, Integration, Post-Merger-Management, Synergien, Projektorganisation

1 Die Integration als „Flaschenhals“ im Akquisitionsprozess

Rational motivierte Akquisitionen bauen auf einer Wertsteigerungslogik auf. Der Käufer sieht für sich Möglichkeiten, das Zielunternehmen („Target“) so zu verändern, dass es mehr an Wert gewinnt, als man als Premium zu bezahlen hatte. Die Quellen hierfür können sehr unterschiedlicher Art sein: (1) Er hat z.B. einen Informationsvorsprung (z.B. Nutzungsmöglichkeiten einer Technologie des Targets); (2) Er sieht bislang ungenutzte Restrukturierungsmöglichkeiten beim Zielunternehmen (z.B. Abstoßen von Randaktivitäten); (3) Er sieht Vorteile aus der Zusammenarbeit beider Unternehmen, d.h. er rechnet sich Synergienpotenziale aus.

Dies sei kurz am Beispiel der im Jahr 2004 stattgefundenen Akquisition von Aventis durch Sanofi illustriert. Aufgrund des unfreundlichen Charakters der Übernahme konnte Sanofi direkt nach dem Abschluss keine detaillierten Analysen zu den Synergienpotenzialen machen. Deshalb wurden auch noch keine genauen Angaben zu Synergieeffekten oder einen eventuellen Stellenabbau gemacht. Sanofi-CEO Dehecq bleibt aber auch nach Abschluss der Verhandlungen bei seiner Aussage, die er bei Unterbreitung des Angebots am 26.1.04 machte, dass er durch die Fusion ab 2006 pro Jahr 1,6 Mrd. Euro (vor Steuern) an Kosten einsparen würde (1 Mrd. durch Kosteneinsparungen; 600 Mio. durch Mehrerlöse). Dehecq sagte dazu: "*If we go over that figure it will demotivate the company. The plan is to sell more drugs, not to fire people*." Damit versuchte Dehecq auch Befürchtungen über bedeutende Arbeitsplatzverluste in der deutschen Forschung und Produktion von Aventis zu zerstreuen.

Am 1. März 2005, also etwa ein Jahr später, nimmt Sanofi-Aventis auf einer Medienkonferenz zum Geschäftabschluss 2004 wie folgt Stellung: Man konnte einen überraschend hohen Gewinn von 5,25 Mrd. Euro realisieren, was einer Steigerung von 18 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dehecq sagt, die Integration schreite schneller als geplant voran. So konnte sowohl die Integration der Managementteams und die Straffung der Konzern- und Führungsstrukturen als auch die Integration von F&E und Verkauf bereits weitgehend abgeschlossen werden. Noch nicht abgeschlossen ist die geplante Integration der Produktionsstätten, wo tausende Stellen noch abgebaut werden sollen. Bis Ende 2004 wurden bereits 220 Mio. Euro statt der erwarteten 160 Mio. realisiert. Primär wurde dies durch die Zusammenlegung von Zentralen und

Doppelvertretungen bei den Landesgesellschaften realisiert. Die Nettoverschuldung stieg durch die zu über zwei Dritteln fremdfinanzierte Übernahme auf 14,2 Mrd. Euro. Diese Kredite sollen innert fünf Jahren abgebaut werden. Strategisch soll das neue Unternehmen auf elf weltweit bekannte Medikamente, darunter acht Blockbuster, ausgerichtet werden. Offen ist noch das Problem mit dem eventuell auslaufenden Patent des Blockbuster Plavix.

Die Realisierung dieser Synergien geschieht in der Integrationsphase einer Akquisition. Je nach Synergienart gestaltet sich die Integration beider Unternehmen unterschiedlich schwierig. Während finanzielle Synergien (z.B. gemeinsames Cash-Management) noch relativ einfach zu verwirklichen sind, stellen operative Synergien (z.B. Zusammenlegen von Produkten) und managerielle Synergien (Übertragung bestimmter Managementansätze von einem Geschäft auf das andere) erhebliche Anforderungen an das Integrationsmanagement, da dabei tief in gewachsene Organisationen eingegriffen werden muss. Gehört es also zum Kalkül einer Akquisition, dass Synergien zu realisieren sind, dann entscheidet die Integration über den Erfolg dieser Transaktion. David Linoves beschrieb diese Herausforderung wie folgt: *„After the legal papers are signed, the major task still lies ahead. The problem is to keep the faces smiling the morning after."*

Wie wir aus vielen Studien wissen, sind mit Akquisitionen hohe Investitionsrisiken verbunden. Die Mehrzahl dieser Studien vermag erstens keinen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg festzustellen (Szeless 2001) und zweitens kommen die meisten Arbeiten zum Erfolg von Akquisitionen zu dem Schluss, dass bei der Mehrzahl der Akquisitionen nie die angestrebten Ziele (Effizienzsteigerung, Machtgewinn gegenüber Kunden etc.) auch nur annähernd erreicht werden. Damit liegt das Risiko deutlich über anderen unternehmerischen Risiken (wie z.B. die Einführung neuer Produkte).

Als ein Beispiel von vielen für solch eine misslungene Akquisition soll der Kauf von Compaq durch Hewlett-Packard dienen. Carly Fiorina, die treibende Kraft hinter dieser Akquisition, hatte dann im Februar 2005 die Konsequenzen zu ziehen. Mit sofortiger Wirkung musste sie als Verwaltungsratsvorsitzende und CEO des Technologiekonzerns Hewlett-Packard zurücktreten. Als Grund werden Meinungsverschiedenheiten über die Unternehmensstrategie angegeben. … Herber Kritik sah sie sich bereits ausgesetzt, als sie für den stolzen Preis von USD 18 Mrd. die Beratungsabteilung von PricewaterhouseCoopers übernehmen und so die Dienstleistungssparte ausbauen wollte. Die Verhandlungen scheiterten dann in der Folge des scharfen Kursrückgangs von HP, und das Unternehmen ging später für USD 3,5 Mrd. an den Erzrivalen IBM. ... Im Herbst 2001 zirkulierten Gerüchte, wonach Fiorina die Entlassung drohe. Sie ergriff die Flucht nach vorne und schloss mit dem in Bedrängnis geratenen Computerhersteller Compaq ein damals USD 25 Mrd. teures Übernahmeabkommen. Auch hier warfen ihr Kritiker sofort vor, aufs falsche Pferd zu setzen. Unter Führung des Großaktionärs und Gründersohns Walter Hewlett formierte sich eine starke Opposition gegen den Zusammenschluss. Fiorina gewann einen Abstimmungskampf mit hauchdünner Mehrheit. Ihr Hauptargument für die Akquisition lautete, dass man bei Personalcomputern mit der größeren Schwungmasse die Kosten senken, die Gewinnmargen verbessern sowie Marktanteile gewinnen könne. Auch dies erwies sich als fatale

Fehleinschätzung. Trotz massiver Personalentlassungen und entsprechender Kosteneinsparungen ist die PC-Abteilung kaum rentabler geworden. HP hat inzwischen die Marktführerschaft im vergangenen Jahr an Dell verloren. (In Anlehnung an NZZ 10.02.2005)

Man könnte nun argumentieren, dass die Vorstände und Aufsichtsräte inzwischen über diese besonderen Risiken, die mit M&A verbunden sind, Bescheid wissen und deshalb vorsichtiger agieren. Doch betrachtet man (1) die historisch hohen Cash-flow-Bestände der Unternehmen, die nach Wiederanlage der Gelder verlangen, denn mit Aktienrückkaufprogrammen allein wird man die Aktionäre nicht glücklich machen können, (2) die extrem ambitionierten Wachstumsprognosen, die viele Unternehmensleitungen in die Kapitalmärkte kommuniziert haben sowie (3) das derzeitige Entstehen der sechsten US-amerikanischen M&A-Welle, dann liegt die Vermutung nahe, dass man bald auch wieder bereit sein wird, deutlich höhere Risiken in Bezug auf M&A einzugehen. Es wird vermutlich verdrängt werden, was in der fünften M&A-Welle geschah: "*The historic M&A wave of 1995 to 2000 totaled more than $12 trillion. By an extremely conservative estimate, these deals annihilated at least $1 trillion of share-owner wealth. ... For respective, consider the whole dot-com bubble probably cost investors $1 trillion at most. That's right: Stupid takeovers did more damage to investors than did all the dot-coms combined. The situation is remarkable when you think about it. Many of these failed mergers are done by the world's biggest, most successful companies, advised by highly educated Wall Street investment bankers who do this for a living." (Selden, L./Colvin, G.: M&A needn't be a looser's game, in: Harvard Business Review 6/03).*

Natürlich lassen sich als Beispiele immer wieder Unternehmen finden, welche die Ausreißer in diesen Erfolgsstatistiken darstellen. Viel zitiert ist hier General Electric, das trotz hohem Diversifikationsgrad weit überdurchschnittlich profitabel ist und dessen hoch attraktive Tochter GE Capital nahezu jeden Tag irgendwo auf der Welt ein Unternehmen mit einer erstaunlich hohen Erfolgsquote kauft. Auch findet man Unternehmen, wie etwa die Schweizer Großbank UBS, die selbst 1998 aus einem alles andere als unproblematischen Merger hervorgegangen ist, der es dann aber gelungen ist, über ein sehr gezieltes Akquisitionsprogramm (O'Connor, Brinson, S.G. Warburg, Paine Webber etc.) innert relativ kurzer Zeit zu einer der respektabelsten Banken der Welt aufzusteigen. Und natürlich hofft jeder Akquisiteur, dass auch er zum glücklichen Sample der Erfolgreichen zählen wird. Doch eine Betrachtung dieser Erfolgsfälle zeigt, dass deutlich mehr als nur Glück dazu gehört, um wiederholt erfolgreich zu akquirieren. Das Risiko von M&A (Mergers & Acquisitions) kennen inzwischen alle, aber bei weitem nicht alle sind in der Lage, es auch zu managen bzw. die dafür erforderlichen Fähigkeiten bereitzustellen.

Die Schwierigkeit der Integration liegt in ihrer Komplexität. Die „Organisation" ist in dieser Situation extrem sensitiv und handelt auf Basis einer nur schwer prognostizier- und lenkbaren Grundstimmung. Rationale Argumente finden nur begrenzt Beachtung. Emotionen treten in einem zuvor vielleicht nie gekannten Ausmaß an die Oberfläche. Das Handeln der Führungskräfte wird stark auch symbolisch interpretiert,

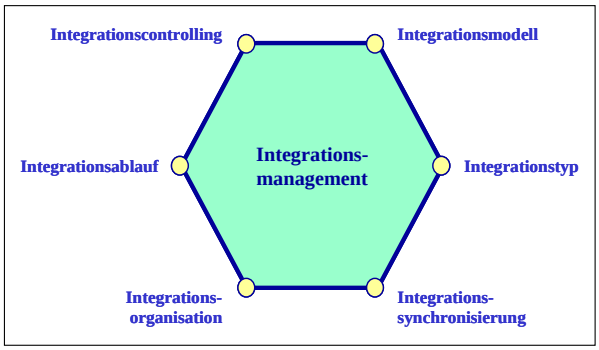
um empfundene Ungewissheit abzubauen und um mit den eigenen Ängsten umzugehen. Ein Zusammenschluss muss für die Beteiligten gesamthaft Sinn stiften, ansonsten werden sie sich gegen den zur Realisierung von Synergien erforderlichen Wandel stellen. Jürgen Dormann, Aufsichtsratvorsitzender von Aventis zum Zeitpunkt der Übernahme durch Sanofi, wies damals darauf hin: *„Ein Merger, der lediglich die Größe oder Synergie zum Ziel hat, ist in der Integration schwierig zu vermitteln und umzusetzen."*

Natürlich können nicht alle Unternehmenszusammenschlüsse in einen Topf geworfen werden. Besonders tief greifend sind horizontale Zusammenschlüsse großer Unternehmen im gleichen Markt, wie z.B. die Fusion zweier bedeutender Universalbanken in einem Land (Walter 2004). Synergien sieht man hier insbesondere im Abbau von Überkapazitäten, was in der Schließung räumlich oft direkt nebeneinander liegender Filialen mündet und meist mit einem dramatischen Personalabbau verbunden ist. Auch die beiden Zentralen mit ihren Rechenzentren, Personalabteilungen usw. sollen dann zu einer zusammengefasst werden. Etwas anders sieht der Fall dagegen aus, wenn beide Unternehmen sich in einem stark wachsenden Markt befinden, wie z.B. bei der Fusion zweier Vermögensberatungen. Dort dominiert dann eher die Sorge, dass man vor lauter Beschäftigung mit sich selbst wichtige Mitarbeiter(-teams) verliert, die dann oft auch noch Kunden mitnehmen. Dieses Beispiel verweist auch auf den Unterschied zwischen Fusionen von Professional Service Firms, wo sich alles um das „intellektuelle Kapital" der Firmen dreht, und industriellen Fusionen, wo auch tangible Assets in ihrer Effizienz zu verbessern sind. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der spezifische Kontext der Akquisitionen maßgebend die Anforderungen an ein Integrationsmanagement bestimmt und auch den Spielraum der Möglichkeiten absteckt.

Doch trotz all der Unterschiede haben sich über die letzten Jahre eine Reihe von Fragen ableiten lassen, die in jedem dieser Fälle bei einem Integrationsmanagement zu stellen und dann natürlich fall- und kontextspezifisch zu beantworten sind. Auch wenn jedes Integrationsprojekt grundsätzlich anders ist, wird es aus vergangenen Fällen abgeleitete und angeeignete Routinen geben, die erneut Einsatz finden können, wenn sie Gegenstand eines stringenten Lernprozesses waren. Auch sind die Optionen der Antworten auf die zentralen Fragen nicht unendlich, sondern es kann über fundierte und bewährte Typologien zuerst einmal pragmatisch das Feld geöffnet werden, um dann den eigenen Weg zu bestimmen, der jedoch eine gut durchdachte Einzellösung sein sollte.

Für diesen Beitrag wurden sechs solcher zentralen Themen herausgearbeitet, zu denen konzeptionelle Entscheidungen zu treffen sind. Man vergleiche dazu die **Abbildung 1-1**. Sie werden hier als die „Eckpfeiler eines Integrationsmanagements" betrachtet und Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

Abbildung 1-1: *Zentrale konzeptionelle Gestaltungsfelder*



2 Bestimmung des Integrationsansatzes

Zuerst soll auf zwei grundsätzliche Aspekte eingegangen werden, die als Annahmen hinter allen Konzepten stehen und den Umgang mit ihnen genauso wie ihre Ausgestaltung bestimmen: Es ist erstens absolut zentral für das Gelingen einer Integration, dass auf die verschiedenen Grundeigenschaften einer Organisation explizit eingegangen wird. Eine Organisation nur als „Maschine“ zu sehen, die bestimmte Ziele zu erfüllen hat, und ein Integrationskonzept deshalb nur auf Strukturaspekte (Aufbau- und Ablauforganisation, Managementsysteme etc.) zu reduzieren, würde wesentliche Aspekte einer Organisation ausblenden und wohl kaum die zur Synergienrealisierung notwendigen Verhaltensänderungen herbeiführen können. Jede Organisation verfügt zumindest auch über eine kulturelle und eine politische Dimension. Verhalten erklärt sich dann ebenso über geteilte Werte und Einstellungen, über den Einsatz und die Wirkung von Symbolen, über Rituale und Mythen, über Motivationslagen etc., wie auch über individuelle Interessen, die die einzelnen Akteure (teilweise über Koalitionen, denen sie sich anschließen) verfolgen. Zweitens sollte bei der Integration von Organisationen nicht an ein „Überstülpen“ der Käuferorganisation über das Target gedacht werden, sondern eher an ein möglichst wirkungsvolles „Überbrücken“ ihrer strukturellen, kulturellen und politischen Komponenten. Zum einen lässt sich eine Organisation durch „Überstülpen“ nicht einfach „auslöschen“. Die meisten Target-Kulturen zeigen sich als weitaus resistenter als eingangs angenommen. Zum anderen hat es ja irgendeinen Grund gegeben, warum man gerade so viel Geld in das Zielunternehmen investiert hat. Da dessen Vermögenswerte im Allgemeinen nicht unabhängig von deren Kontext sind, sollte

man zur Vermeidung unverhältnismäßiger Abschmelzverluste behutsam und doch entschlossen vorgehen.

2.1 Integrationsmodelle

Davon ausgehend können nun verschiedene Integrationsmodelle unterschieden werden: das Modell „Kolonialherr“, das Modell „Best-of-both-worlds“, das "paritätische Modell" oder das Modell „Visionär“. Je nach dem, für welches dieser Grundmodelle man sich entscheidet, werden alle folgenden konzeptionellen Entscheidungen davon geprägt sein.

Das Modell *„Kolonialherr“* prägte sehr stark das Integrationsverhalten Ende der 1980er- und Anfang der 1990er-Jahre. Nach dem Motto „wer zahlt, schafft an“ wurde in unzähligen Fällen einfach die Käuferorganisation sammelsurisch als die überlegene erklärt – sonst wäre ja das Target auch nicht zum Verkauf gekommen, wurde argumentiert. Verkauf wurde mit Versagen gleichgesetzt. Nun mag es ja durchaus sein, dass dies in Einzelfällen der richtige Ansatz ist (z. B. wenn das Target gekauft wurde, um es aus dem Markt zu nehmen), doch die große Zahl der Misserfolge zeigte, dass meist ein differenzierteres Vorgehen vonnöten wäre.

Am meisten Verbreitung findet derzeit das Modell *„Best-of-both-worlds”*. Hier stellt man beide Organisationen in ihren wesentlichen Aspekten (Besetzung von Schlüsselpositionen, IT-Systeme, Berichtswesen, Management Development etc.) systematisch einander gegenüber, vergleicht beide Seiten auf ihre Leistungsfähigkeit und wählt dann Punkt für Punkt – vor dem Hintergrund des derzeitigen State of the Art - die jeweils leistungsfähigere Variante aus. Wendet man dieses Modell an, so sollte der analytische Auswahlprozess möglichst transparent sein, damit wenig Raum für politische Einflussnahmen entsteht. Probleme kann es geben, wenn zu Anfang ein „Merger among Equals“ verkündet wurde und nun ein Unternehmen fast durchgängig obsiegt. Dies kann bei Akquisitionen auch einmal die Target-Organisation sein, wenn es sich um einen so genannten „Reverse Takeover“ handelt, wie wir ihn z.B. bei einigen Käufen von britischen Investmentbanken durch Universalbanken aus dem deutschen Sprachraum gesehen haben, wo heute im Prinzip von London aus das Geschäft betrieben wird.

Umgekehrt kann es beim *paritätischen Modell* der Fall sein. Dies kommt oft bei so gennaten "Mergers of Equals" zur Anwendung. Es suggeriert eine paritätische Machtverteilung. Deshalb wird bei allen Strukturentscheidungen auf eine Gleichverteilung gedrungen. Dies wird dann insbesondere in der Besetzung der Führungsorgane und Integrationsteams äußerlich sichtbar.

Manchmal kommt das paritätische Modell aber auch dann zur Anwendung, wenn eigentlich kein Anlass dazu wäre, denn der Käufer hat die mehrheitliche Kontrolle

erworben. Dies kann verschiedene Gründe haben. So kann es eine "joviale Geste" des Käufers sein, in der Annahme, dadurch die Integration zu erleichtern. Oder der Käufer musste den Übernahmeversuch unbedingt gewinnen, da man sonst selbst zum Übernahmeobjekt geworden wäre. Dann stellt das paritätische Modell einen eingegangenen Kompromiss dar. Es half dem "unterlegenen" Unternehmen, das Gesicht zu wahren. Dort denkt man, dass man sich dadurch in eine bessere Ausgangssituation gebracht hat (?). Egal, was der Grund dafür war, meist stellt sich eine solche Entscheidung für den Fortgang der Integration eher als hinderlich heraus. Eine zügige und wirkungsvolle Integration benötigt eine starke Führung und eindeutige Verantwortlichkeiten.

Kehren wir an dieser Stelle zum Fall Sanofi-Aventis zurück. Dort war es für Sanofi extrem wichtig, den Übernahmekampf zu gewinnen. Nur so kann man sich wohl die folgenden Vereinbarungen beim Vertragsabschluss erklären: (1) Mit der Zustimmung zu einer *paritätischen Beteiligung in der Geschäftsführung* von Sanofi-Aventis war Sanofi offenbar bereit, deutlich mehr Manager von Aventis in die Führung des künftigen gemeinsamen Unternehmens aufzunehmen, als dies ursprünglich geplant war. Der Verwaltungsrat wird 17 Mitglieder umfassen: Jean-François Dehecq, Chairman und CEO (Président Directeur Général), acht Mitglieder, die durch den Aventis Aufsichtsrat bestimmt werden – einschließlich der stellvertretende Vorsitzende, der ein Vertreter der deutschen Seite sein wird –, sowie acht Mitglieder, die durch den Sanofi-Synthélabo Verwaltungsrat ausgewählt werden. (2) Der Verwaltungsrat hat vier Ausschüsse zu berufen (*Strategie-, Personal-, Prüfungs- und Wissenschaftsausschuss*), die zu gleichen Anteilen mit Aventis und Sanofi-Synthélabo Direktoren besetzt werden, wobei je zwei dieser Gremien von einem von Aventis bzw. von Sanofi-Synthélabo bestellten Vorsitzenden geleitet werden. (3) Die *Geschäftsleitung* wird zu gleichen Anteilen aus Mitgliedern von Aventis und Sanofi-Synthélabo besetzt, die von Jean-François Dehecq als Vorsitzendem ausgewählt werden. (4) Ein *Integrationsausschuss*, bestehend aus der gleichen Anzahl an Aventis und Sanofi-Synthélabo Mitgliedern sowie Jean-François Dehecq als Vorsitzendem, wird die Integration der beiden Unternehmen überwachen und die Führungskräfte des kombinierten Unternehmens auswählen. Für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung wurde also nicht ganz ein paritätischer Ansatz gewählt, da hier Dehecq eine ausschlaggebende Stimme zugunsten des Käufers zukommt.

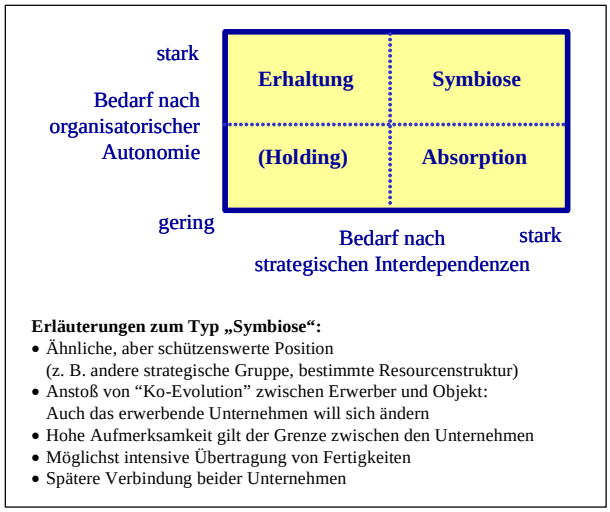
Das vierte Modell ist der *„Visionär"*. Hier hat man in eingehenden Diskussionen die Zeit gefunden, eine (vielleicht sogar gemeinsam mit dem Target) geteilte Vorstellung (als Szenario) zu entwickeln, wie – z. B. im Fall einer Fusion von Versicherungen – wohl eine erfolgreich tätige Versicherung im Jahr 2010 auszusehen hat. Dann geht man deduktiv vor und wählt nach dem Vergleich der Komponenten beider Organisationen (z. B. IT-Architekturen) jeweils diejenige Variante aus, die am besten zu dem Szenario passt. Dies kann dann durchaus die Variante sein, die im Leistungsvergleich als die weniger entwickelte herausgekommen ist. Dieses Modell wird relativ selten gewählt, da es eine einigermaßen politikfreie Atmosphäre der Integration voraussetzt.

2.2 Integrationstyp

In einem nächsten Schritt sollte nun danach gefragt werden, in welcher Beziehung die beiden Organisationen zukünftig zueinander stehen sollten. Eine erste Frage richtet sich dabei auf den Bedarf nach organisatorischer Autonomie: Ist es für das Gelingen der Akquisition wichtig, dass beide Unternehmen organisatorisch weitgehend voneinander entkoppelt bleiben oder kann eine tief greifendere Integration vorgenommen werden? Zweitens wird nach den strategischen Abhängigkeiten zwischen beiden Unternehmen gefragt: Sind sie stark oder weniger stark voneinander abhängig.

Kombiniert man beide Dimensionen, dann ergibt sich die auf Haspeslagh/Jemison (1992) zurückgehende Matrix in **Abbildung 2-1**. Daraus können dann drei Integrationstypen abgeleitet werden: Erhaltung, Symbiose und Absorption. Die damalige Integration von Daimler-Benz und Chrysler zu DaimlerChrysler wurde wohl relativ stark nach dem Typ „Symbiose“ geführt. Auch wenn es zur Ausschöpfung erheblicher Synergienpotenziale speziell in den vorderen Teilen des Wertschöpfungsprozesses kam, so blieb der Name Chrysler erhalten und auch Marketing und Vertriebswege blieben getrennt. An diesem Typ "Symbiose" wird in **Abbildung 2-1** exemplarisch gezeigt, dass mit seiner Wahl auch ganz spezifische Konsequenzen für die Integration verbunden sind.

Abbildung 2-1: *Integrationstypen (nach Haspeslagh/Jemison 1991)*

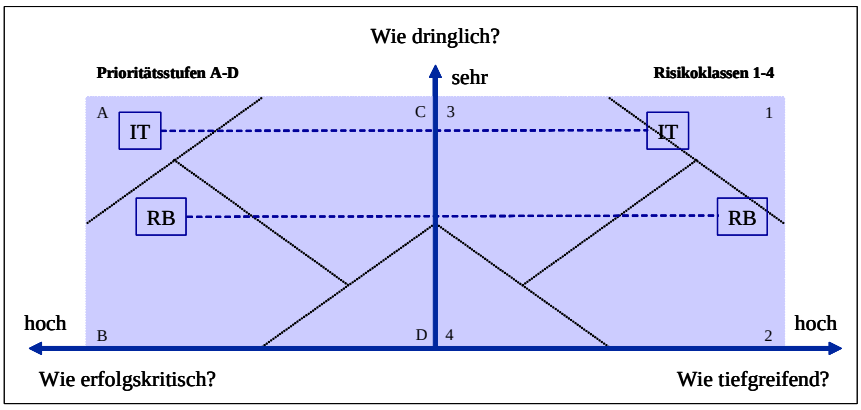


2.3 Integrationssynchronisierung

Ein nächster Schritt kann nun darin bestehen, dass Aussagen zur Integration der einzelnen Subsysteme der beiden Organisationen getroffen werden. Meistens baut man dabei auf die in den Aufbauorganisationen vorhandenen Abgrenzungen auf; zu integrieren sind dann Einheiten wie Geschäftsfelder, Funktionsbereiche, Regionen, Niederlassungen, Werke etc.

Da bei einer Integration nicht alles gleichzeitig bearbeitet werden kann, gilt es Prioritäten zu bilden. Dazu kann man sich eines einfachen Hilfsmittels bedienen, wie es in **Abbildung 2-2** dargestellt wird. Jedes zu integrierende Subsystem wird dort nach drei Dimensionen beurteilt: (1) Wie erfolgskritisch ist die Integration des Subsystems für uns? (2) Wie dringlich ist die Integration? (3) Wie tief greifend wird die Integration sein? Mit dieser dritten Frage soll das Risiko angesprochen werden, denn es kann angenommen werden, dass das Risiko, das Integrationsziel nicht zu erreichen, mit der notwendigen Tiefe der Integration wächst.

Abbildung 2-2: *Synchronisierung der Integration der Subsysteme*



In **Abbildung 2-2** wurden zwei Subsysteme bei der Integration zweier Universalbanken in einem Land exemplarisch herausgegriffen: Bei der Integration des Retailbanking wird man äußerst behutsam vorgehen müssen, da dort einerseits meist mit einem erheblichen Stellenabbau zu rechnen ist, andererseits die Mitarbeiter aber im Allgemeinen von einer hohen Arbeitsplatzsicherheit ausgehen. Wird hier zu ungestüm vorgegangen, so kann dies erhebliche Abschmelzverluste bei Kunden und Schlüsselmitarbeitern zur Konsequenz haben. Dies hat dann häufig auch negative

Rückwirkungen auf die Reputation dieser Bank in der Öffentlichkeit. Im Investmentbanking ist es dagegen absolut zentral, dass die Professionals ihre Deals machen können (ihr Einkommen hängt auch sehr stark davon ab), und nicht in monatelange Integrationsprozesse gebunden sind. Ein hohes Tempo ist demnach geboten, da man ansonsten sehr schnell Marktanteile und wichtige Mitarbeiter an die Konkurrenz verliert. Dies hat dann häufig zur Konsequenz, dass einer der beiden Fusionspartner klar obsiegt.

Zweitens wird in **Abbildung 2-2** der Bereich „Informationstechnologie" dargestellt: Hier ist meist große Eile geboten, denn es ist wichtig, dass möglichst umgehend die beiden Kundenstämme auf eine Plattform migriert werden. Dies bedeutet bei Banken einen enormen Aufwand in kürzester Zeit, da nahezu alle IT-gestützten Prozesse überarbeitet werden müssen. Funktioniert dabei nicht alles perfekt und ohne Aufwand für den Kunden, wächst wiederum das Risiko von Abschmelzverlusten an der Kundenfront. Im Allgemeinen sagt man, dass mehr als 10 % Kontolöschungen in einer solchen Situation Anlass zur Besorgnis geben sollten. IT wurde deshalb in **Abbildung 2-2** mit A1 kategorisiert: hoch erfolgskritisch, bei hoher Dringlichkeit und gleichzeitig hohem Risiko aufgrund der notwendigen Integrationstiefe. Am wenigsten Beachtung sollte man am Anfang den in Kategorie D4 positionierten Subsystemen schenken.

Zur konzeptionellen Umsetzung der Integrationsarbeit in den einzelnen funktionalen Subsystemen muss auf das dort vorhandene Spezialwissen zurückgegriffen werden. So können z. B. im *Personalmanagement* Aufgabenfelder wie das Erstellen eines Sozialplans, die Anpassung der Verträge, Teamentwicklung, Erstellung von Bindungsplänen von für das Gelingen der Akquisition wichtigen Mitarbeitern, interne Kommunikation, zielgruppenspezifisches Coaching der „Integrationsbelegschaft" (z. B. Bedrohte, Überlebende) etc. anfallen (Lüdi/Eicken 2000). Auch sollte die Integration im Personalmanagement nicht nur reaktiv im Sinne des Abarbeitens aufkommender Probleme konzipiert sein, sondern sie sollte auch als Chance begriffen werden, um längst vorgesehene Neuerungen umzusetzen. Im Personalbereich sollte aber auch die Kompetenz angesiedelt sein, den Fortgang des Zusammenspiels zwischen Aufgabenintegration und der menschlichen Integration zu diagnostizieren und auch zu „kanalisieren" (Birkinshaw/Bresman/Hakanson 2000).

3 Integrationsprojekt

Wo so große Risiken angesiedelt sind wie bei Akquisitionen und deren Integration, ist eine professionelle Projektorganisation und -steuerung absolute Voraussetzung. Und dort, wo wiederholt akquiriert wird, ist ein Feedback- und Lernprozess zur Verbesserung der eigenen Vorgehensweise ein wichtiges Potenzial für Wertsteigerung.

Es sind drei Aspekte der Integrationsprojektorganisation, die hier näher betrachtet werden sollen: die Aufbauorganisation, die Ablaufprozesse sowie das Fortschrittscontrolling.

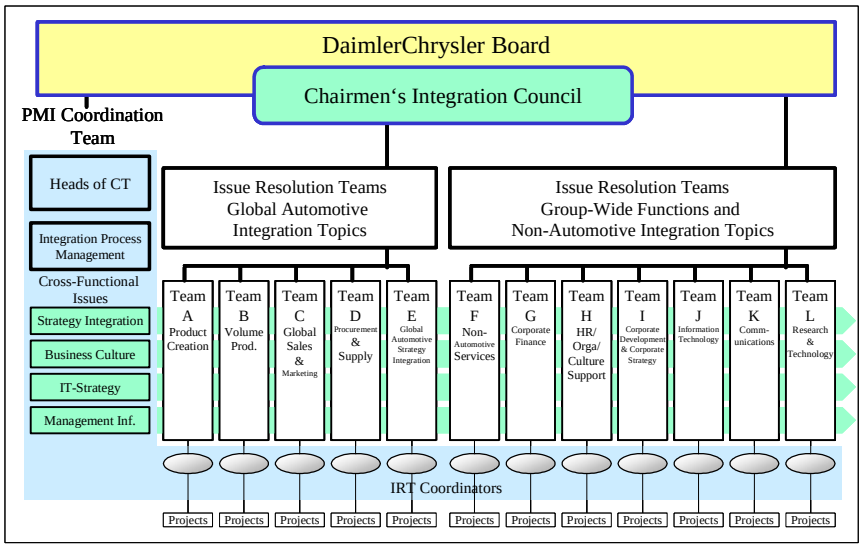
3.1 Integrationsorganisation

Wegen der Prominenz und des Risikos einer Integration will gut überlegt sein, wie man die Verantwortung für das Post-Merger-Management in einer Organisation verankert. Im einfachsten Fall wird die Verantwortung an eine hochgestellte Führungskraft beim Käufer übertragen. Diese kann zu ihrer operativen Entlastung noch einen Projektleiter einsetzen, der auch noch mit einem Arbeitsteam unterstützt werden kann. Meist ist die Situation aber so, dass die Integration über eine eigenständige Projektorganisation bearbeitet werden sollte. Damit kann sicher gestellt werden, dass die Akquisition auch genügend Aufmerksamkeit erfährt.

Es hat sich bewährt, wenn sich die Projektorganisation aus vier Bestandteilen zusammen setzt: (1) Das hochrangig besetzte Steuerungsgremium, dem die Leitungsaufgabe zufällt. Es steht auch symbolisch für den Stellenwert des Projekts im Unternehmen. (2) Das „Integration Office“, das die operativen Projekttätigkeiten koordiniert. Es berichtet an das Steuerungsgremium. Dabei ist die Frage zu klären, mit wie viel Weisungskompetenz der Leiter des Integration Office ausgestattet sein soll. Es ist auch die Variante denkbar, dass man als „verlängerter Arm der Konzernleitung“ operiert und über keine Weisungsbefugnis verfügt. (3) Die Implementierungteams, die sich auf die zu integrierenden Subsysteme der beiden Unternehmen beziehen. (4) Kernprozessteams, die für das neue Gesamtunternehmen besonders zentrale Themenbereiche (z.B. Strategie, Technologien, IT, Einkauf etc.) über alle Implementierungteams hinweg koordinieren. Teilweise trifft man in der Zentrale sehr großer Unternehmen auch noch spezielle Taskforces an, die für Integrationsprozesse von Akquisitionen in den Geschäftsfeldern abrufbar sind.

Ein Beispiel hierfür ist die Projektorganisation zur DaimlerChrysler-Integration in **Abbildung 3-1** (vgl. ähnlich auch Grube/Töpfer 2002). Dort wurden zuerst aus 500 entdeckten Handlungsfeldern 98 besonders prioritäre „Issues“ ausgewählt, die dann anfänglich über 718 Unterprojekte abgearbeitet wurden.

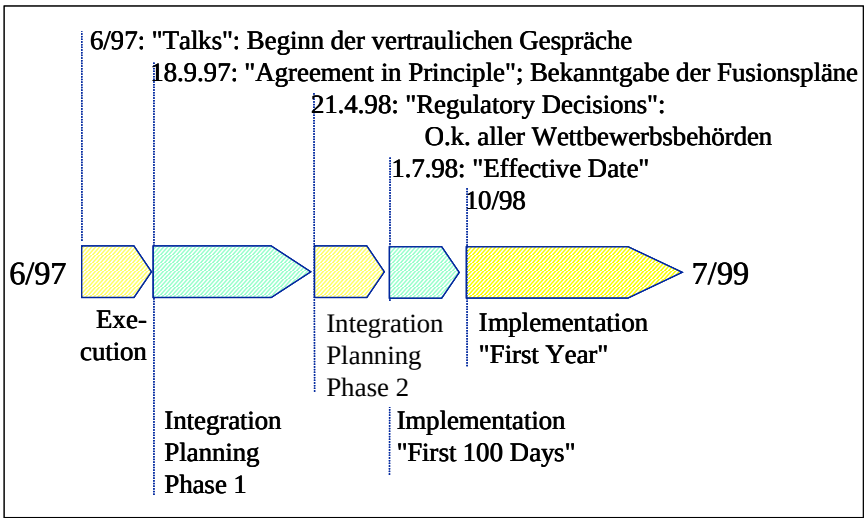
Abbildung 3-1: *Projektorganisation DaimlerChrysler*



3.2 Integrationsablauf

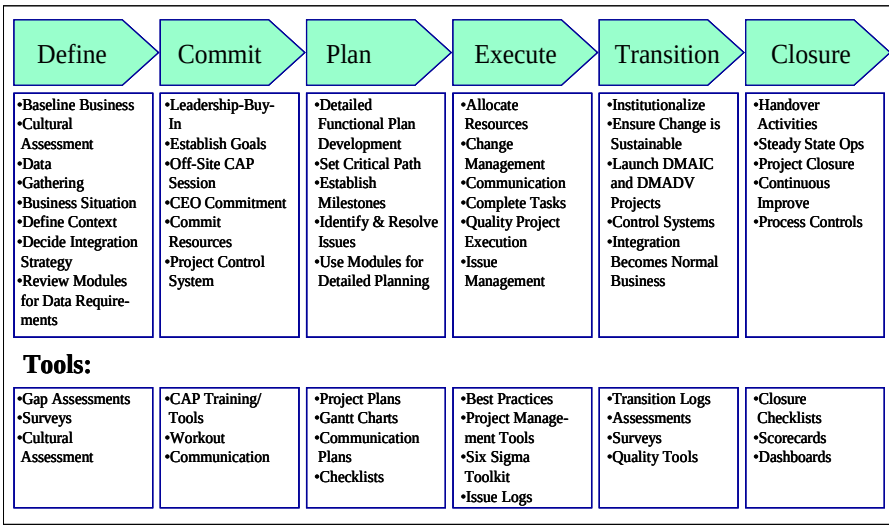
Akquisitionsprozesse können von sehr unterschiedlicher formeller Dauer sein. Bei der Fusion zur UBS vergingen 19 Monate von der Bekanntgabe der Akquisition bis zum formellen Abschluss der Integration; bei der Hypovereinsbank waren es 39 Monate und bei PricewaterhouseCoopers (PWC) 45 Monate. Teilweise ist die Länge dieses Prozesses in der Hand der beteiligten Unternehmen (und deren Berater), teilweise aber auch nicht, wenn man z. B. bei großen Transaktionen an die Bearbeitungszeiten durch die Wettbewerbsbehörden denkt. **Abbildung 3-2** soll am Beispiel PWC eine solche Zeitstruktur veranschaulichen. Beachtenswert ist dabei die normative Einteilung des Gesamtprozesses in vier Integrationsphasen. Aus dieser Grobstruktur heraus und unter Bezug auf die oben angesprochenen Kernprozesse kann dann ein detaillierter Meilensteinplan erarbeitet und immer wieder angepasst werden.

Abbildung 3-2: *Die Zeitachse der Transaktion PricewaterhouseCoopers*



Eine Professionalisierung der Prozessabläufe kann dadurch erfolgen, dass man – abgeleitet aus der Erfahrung einer Vielzahl von Transaktionsfällen – einen Bezugsrahmen für zukünftige Integrationsfälle entwirft. Ein Beispiel hierfür liefert GE Capital in **Abbildung 3-3** (Ashkenas/DeMonaco/Francis 1998), wo neben einer Beschreibung der Prozessschritte auch unterstützende Instrumente pro Prozessschritt vorgeschlagen werden. Dort gibt es auch designierte Integrationsmanager, die den Prozess und nicht das Geschäft zu managen haben. Zudem sollen sie genauso dem Target helfen, den Käufer zu verstehen, wie dem Käufer, das gekaufte Geschäft zu verstehen. Der durchschlagende Erfolg, den GE Capital hier hat, ist sicher in der Konsequenz der Anwendung dieser Routinen zu sehen. Ähnlich wurde auch bei Siemens, aufbauend auf einer über viele Jahre gewonnenen Erfahrung, ein eigenständiger Ansatz zum Management komplexer M&A-Projekte entwickelt (Lucks 2005).

Abbildung 3-3: Der Bezugsrahmen eines Integrationsprozesses bei GE Capital

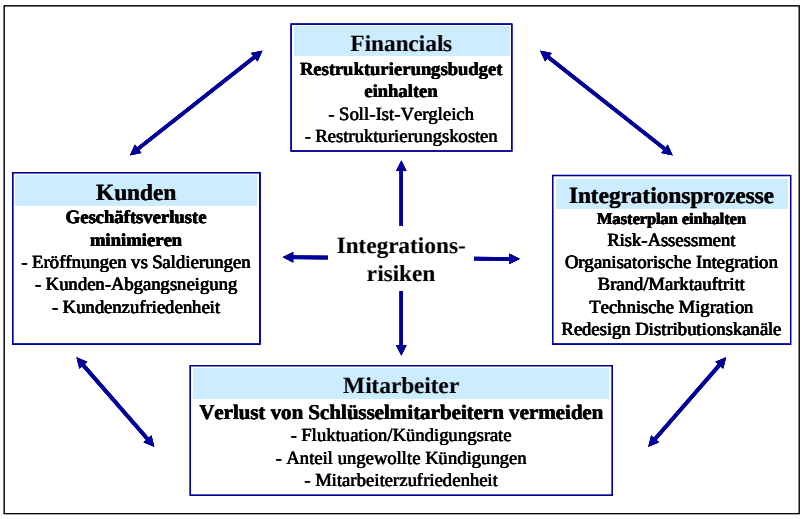


3.3 Integrationscontrolling

Aufgrund der nur begrenzten Vorausschaubarkeit der Entwicklung eines Integrationsfalles und des Wirkens der eigenen Maßnahmen benötigt ein Integrationsmanagement schnelle und möglichst vielschichtige Feedbackprozesse. Ziel ist eine möglichst zeitnahe und präzise Beobachtung der eigenen Bewegung. Dadurch können Lernprozesse und Reaktionsmaßnahmen angestoßen und inhaltlich auch vorgeschlagen werden (Schäfer 2001).

Da Erwartungshaltungen an die Entwicklung einer Integration aus verschiedensten Perspektiven an die Organisation herangetragen werden, sollte das Beobachtungsinstrumentarium auch diese verschiedenen Perspektiven – die sich teilweise natürlich auch wechselseitig bedingen – aufgreifen. Ein Beispiel hierfür ist die in der UBS-Fusion zum Einsatz gekommene „Integration Scorecard“ (**Abbildung 3-4**).

Abbildung 3-4: Die Integration-Scorecard aus der UBS-Fusion



Mit dieser Scorecard, deren Indikatorenausprägungen (teilweise aus Glaubwürdigkeitsgründen durch externe Institutionen) regelmäßig erhoben und im Fall der Mitarbeiter auch an diese zurückgespielt wurden, wurde ein Risikomanagement verbunden, das sich auf Risiken mit hoher Wirkung und Wahrscheinlichkeit bezog. Damit sind insbesondere Abschmelzverluste gemeint, aber auch Probleme, die aus einer nicht mehr kontrollierbaren Komplexitätszunahme resultieren könnten (z. B. unerwartete, massive Reaktionen in der Öffentlichkeit). So entdeckte man als kritischen Bereich z. B. den Backlog bei den auszuführenden Banktransaktionen, was sich aus den zusätzlichen Belastungen der Mitarbeiter erklären ließ, nun aber Kundenunzufriedenheit auszulösen vermochte.

4 Integration jenseits der Konzepte

Ein Integrationsprojekt ist ein besonders anspruchsvolles Change Management Projekt. Grundsätze eines Managements organisatorischen Wandels können deshalb ohne weiteres auf Akquisitionsprojekte übertragen werden. Das Besondere daran ist, dass der Wandel nicht erst langsam „hochgefahren“ werden kann, sondern dass bereits mit der Ankündigung der Übernahme höchster Handlungsbedarf besteht.

Die oben angeführten konzeptionellen Entscheide sind natürlich nur ein strukturelles Element bei der Gestaltung einer Integration. Sie sind für den Erfolg der Akquisition notwendig, aber nicht hinreichend. Gerade eine Integration zeigt auch viele nur begrenzt durchschaubare Entwicklungen, für die viel Fingerspitzengefühl benötigt wird. Auch sind Entscheidungen zu treffen, die allein betriebswirtschaftlich nicht überzeugend begründbar sind.

Es nutzt wenig, sich in seinem Handeln dort hinter einer Ratio zu verbergen, die so gar nicht gegeben ist. Die meisten der Betroffenen wissen dies auch oder verspüren es zumindest. Vielmehr geschieht Handeln hier auch besonders oft unter Bezugnahme auf Werte und Prinzipien. Auch das eigene Gewissen ist gefordert. Durch das Offenlegen dieser Vorgänge besteht dann die Chance, solchen Phasen größter Belastung ein menschliches Antlitz zu geben – dies überzeugt und stellt vielleicht vorübergehend verloren gegangenes Vertrauen wieder her.

Literaturverzeichnis

ASHENKAS, RONALD N./DEMONACO, LAWRENCE J./FRANCIS, SUZANNE C. (1998): Making the deal real: How GE Capital Integrates Acquisitions. In: Harvard Business Review, 76. Jg. 1998, Nr. 1, S. 165-178.

BIRKINSHAW, JULIAN/BRESMAN, HENRIK/HAKANSON, LARS (2000): Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration process interact to foster value creation. In: Journal of Management Studies, 37. Jg. 2000, Nr. 3, S. 395-425.

GRUBE, RÜDIGER/TÖPFER, ARMIN (2002): Post Merger Integration, Stuttgart.

HASPESLAGH, PHILIPPE C./JEMISON, DAVID B. (1992): Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt/New York 1992.

LÜDI, MARKUS/EICKEN, SABINE (2000): Anforderungen und Rahmenbedingungen des Personalmanagements im Rahmen der Post-Merger-Integration. In: M&A Review, 11. Jg. 2000, Teil I: Nr. 1, S. 11-15, Teil II: Nr. 2, S. 55-63.

LUCKS, KAI (20005): Anforderungen und Rahmenbedingungen des Personalmanagements im Rahmen der Post-Merger-Integration. In: M&A Review, 16. Jg. 2005, Teil I: Nr. 4, S. 159-2005.

SCHÄFER, MICHAEL (2001): Integrationscontrolling. Bausteine zur Beobachtung der Integration von Akquisitionen, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen 2001.

SZELESS, GEORG (2001): Diversifikation und Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen 2001.

WALTER, INGO (2004): Mergers and Acquisitions in Banking and Finance. What works, what fails, and why. Oxford 2004.