



# INTEGRATIONSMANAGEMENT

## Der Weg zur Nutzung von Synergien



## **INHALTSVERZEICHNIS**

- 1. Fusion als Allheilmittel**
- 2. Eine Prise Theorie**
- 3. Integration in der Praxis**
- 4. Emotionale Faktoren**



## 1. FUSION ALS ALLHEILMITTEL

- wenn das organische Wachstum nicht ausreicht
- wenn sich Chancen für Zukäufe ergeben
- wenn Synergien sprunghaftes Wachstum verheißen
  
- Welches Wachstumstempo lässt sich verkraften?
- Welche Risiken hängen mit Zukäufen zusammen?
- Welche messbaren Ergebnisse stehen hinter den Synergien?

**Fusion als Allheilmittel?**



## 1. FUSION ALS ALLHEILMITTEL

- bei etwa 80 % aller untersuchten Fusionen werden die Fusionsziele (Marktanteile, Umsatzsteigerungen, Ergebnisse, Absicherung der Liquidität usw.) nicht erreicht.
- als Hauptursache für die Verfehlung der Fusionsziele wird übereinstimmend ein fehlendes, fehlerhaftes oder lückenhaftes Integrationsmanagement genannt!



## **2. EINE PRISE THEORIE**

**Unternehmenskauf = Akquisition = Takeover:**

**Ein Unternehmen kauft ein anderes Unternehmen.**

**Feindliche Übernahme = Hostile Takeover:**

**Ein Unternehmen kauft ein anderes Unternehmen gegen den erklärten Willen von Gesellschaftern und/oder Management.**

**Fusion = Merger:**

**Zwei oder mehr Unternehmen schließen sich zusammen und bilden ein neues Unternehmen.**



## **2. EINE PRISE THEORIE**

**Diversifikation: Erwerb eines Wettbewerbers**

**Horizontale Diversifikation: gleichgelagerter Prozess-Schritt**

**z. B.: Güterwagenproduzent kauft Güterwagenproduzenten**

**Vertikale Diversifikation: vor- oder nachgelagerter Prozess-Schritt**

**z. B.: Stahlwerk kauft Schienenproduzenten**

**Laterale Diversifikation: kein Prozess-Zusammenhang erkennbar**

**z. B.: Motorenfabrik kauft Schokoladenfabrik**



## 2. EINE PRISE THEORIE

### Synergien

- **Vorteile im Markt, die sich ohne zusätzliche Aufwendungen realisieren lassen**
- **Voraussetzungen sind entweder nennenswerte Überschneidungen im Leistungsportfolio und/oder vergleichbare Geschäftsmodelle**

**Ohne Synergien hilft auch ein gutes Integrationsmanagement nicht weiter; mit Synergien wird die Integration nicht zum Selbstläufer!**



## **2. EINE PRISE THEORIE**

### **Realisierung von Synergien**

- **Ermittlung und Quantifizierung der Synergiepotenziale**
- **Erarbeitung eines Umsetzungsplans mit Meilensteinen für den gesamten Umsetzungszeitraum**
- **Bestimmung des/der Projektteams und Beginn der Realisierung (wichtiges Werkzeug: Projektcontrolling)**



## **2. EINE PRISE THEORIE**

### **Der entscheidende Engpass: Zeit**

- **Erwartungen der Gesellschafter?**
- **Erwartungen der beteiligten Fremdkapitalgeber?**
- **Kurssteigerungen bereits in die Kurse „eingepreist“!**
- **Reaktion auf fallende Kurse?**

**Das enge Zeitfenster eines Unternehmenszusammenschlusses ist ein wesentlicher Prüfstein für die Qualität des Integrationsmanagements, und dieser Prüfstein liegt weit vorn im Integrationsprozess.**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Unterschiedliche Konzepte für die Führung**

- **Finanzholding**
- **Managementholding**
- **Strategieholding**

#### **Fusionsstrategie**

- **Vereinigung der Stärken der Partner**
- **Vollständige Eingliederung**
- **Fusion der unproblematischen Bereiche**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Kollektives Arbeitsrecht**

##### **- Betriebsübergang nach § 613 a BGB**

**allgemeines Schlechterstellungsverbot**

**Kündigungsverbot**

**Zur Vermeidung von Synergiehemmungen werden empfohlen:**

**freiwillige Vereinbarungen mit**

**Interessenausgleich**

**Sozialplan**

**Beratung durch Fachanwälte**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Systematik eines Integrationskonzepts**

- **Konzentration auf das Notwendige**
  - Prioritäten setzen und beachten**
  - Ressourcen einplanen und verfügbar halten**
  - Übergangsphasen kurz halten**
- **Wiedergewinnung der Handlungsfähigkeit**
  - Regelungen für die Konfliktfelder**
  - Vereinbarung von SOP (Standards of Performance)**
  - Synergiebeschreibungen als Leitlinien**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Faustregeln**

- **Lebenswichtige Unternehmensfunktionen haben Vorrang!**
- **Die Reihenfolge ist: Strategie – Struktur – Kultur!**
- **Ohne Kommunikation gelingt die Integration nicht!**
- **Leitmotiv ist die Ausrichtung auf zukünftige Ergebnisse!**

**Entsprechend dieser Faustregeln lassen sich viele Vorbereitungen für den Tag „X“ schon lange Zeit vor dem Tag „X“ treffen!**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Kommunikation**

**Wegen der Angreifbarkeit und Verletzlichkeit von Unternehmen in der Integrationsphase ist eine intensive Kommunikation in den Markt, zu Lieferanten, im gesamten Unternehmen und zur Öffentlichkeit lebenswichtig.**

**Durchführen lässt sich die notwendige Kommunikationsoffensive durch einen internen Informationsmarkt, verknüpft mit Pressekonferenzen und gezielten Medienkontakten.**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Kommunikation**

**Kapitalmarktkommunikation folgt zu Recht schärferen Regeln:**

- Verbot des Insider-Trading**
- Beachtung der entsprechenden Bestimmungen des AktG**
- Merke: eine vertagte Antwort ist besser als eine falsche Antwort!**

**Auch wenn sich das Durcheinander der Fusion klären wird:**

**Die Glaubwürdigkeitslücken bleiben!**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Kultur**

**Wichtigste Grundlage ist das Leitbild des fusionierten Unternehmens mit Vision und Unternehmensgrundsätzen.**

**Die strukturellen Konflikte zwischen unterschiedlichen Kulturen lassen sich mit verschiedenen Mechanismen lösen:**

- Kampf gegen gemeinsame Gegner**
- Überstehen einer gemeinsamen Notlage**
- Erarbeiten gemeinsamer Vorteile**
- Gemeinsames Feiern von Erfolgen**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

**Krisen in der Integration zeigen sich durch:**

- **nachlassende Integrationsgeschwindigkeit, gemessen am Integrationskonzept**
- **Probleme, die nicht oder nicht in dem beobachteten Ausmaß vorhergesehen wurden**
- **steigenden Erwartungsdruck bei den Verantwortlichen – verbunden mit nachlassender Zuversicht und mit verschärftem Umgangston**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

**Auswege aus den Krisen in der Integration werden durch eine sorgfältig austarierte Balance zwischen Gelassenheit und Realitätsbezug gefunden.**

**Der Vielzahl an „Baustellen“ begegnet man methodisch:**

- Zuweisung persönlicher Verantwortung für Teilprojekte**
- Zusammenstellung schlagkräftiger Teams**
- Planmäßige Vorgehensweise:**

**Bestandsaufnahme/Problemanalyse**

**Maßnahmenpaket/Umsetzung**



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Alternativen nach der Bestandsaufnahme:**

- Vereinfachung, Verschiebung oder Vermeidung von Teilprojekten
- Änderung von Prioritäten
- Mischung: kurzfristige Erfolge/langfristige Maßnahmen
- Nachhaltige Beseitigung grundsätzlicher Fehler im Konzept
- Einsatz zusätzlicher externer Ressourcen
- Kommunikation – Kommunikation – Kommunikation !!!



### **3. INTEGRATION IN DER PRAXIS**

#### **Masterplan für den Ablauf der Krisenbewältigung:**

- **Bestimmung des „Standorts“**
- **Gemeinsame Planung der Verfahrensschritte**
- **Konkreter Maßnahmenplan (Ziel – Zeit – Kosten - Plan)**
- **Rationale und emotionale Aufarbeitung der Probleme**
- **Positive Ausstrahlung: Zuversicht ist Pflicht!**



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

### Macht und Kontrolle

**Die emotionale Anspannung folgt einem Phasenmodell:**

- **Unruhe, Proteste der Belegschaft, Bemühungen des Betriebsrats**
- **Verdrängung der bevorstehenden Veränderungen**
- **Auseinandersetzung mit der ungeliebten neue Realität**
- **Entscheidungen = Umsetzung des Integrationskonzepts**
- **Neue Realität**
- **Nachbesserungen**



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

### Kontrollverlust

**„Kontrolle ist die Differenz zwischen zwei Wahrscheinlichkeiten; einerseits der Wahrscheinlichkeit, dass ein erwünschtes Ereignis ohne eigenes Zutun eintritt, andererseits der Wahrscheinlichkeit, dass dieses Ereignis durch eigenes Handeln herbeigeführt werden kann. Je größer diese Differenz, umso mehr Kontrolle hat man. Umgekehrt liegt Kontrollverlust dann vor, wenn die Differenz dieser beiden Wahrscheinlichkeiten gegen Null geht. In diesem Fall ist es für das Ergebnis ohne Bedeutung, ob man überhaupt etwas tut oder nicht.“**

**(Herkner 2001)**



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

### Reaktionen auf Kontrollverlust

- **Angst**
- **Ohnmacht**
- **Entscheidungszwang: Abwarten oder Handeln**
  - **Abwarten heißt zumeist Resignation oder (innere) Kündigung**
  - **Handeln zielt auf die Rückgewinnung der Kontrolle**

**Abwarten führt je nach Schärfe und Dauer des Kontrollverlustes zu einer steigenden Hilflosigkeit bis hin zu Depressionen.**

**Abhilfe: emotionaler Kurswechsel = neues Management!**



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

### Reibungsverluste in unterschiedlichen Interessengruppen

#### Übernommenes Unternehmen

Management

Führungskräfte

Mitarbeiter

#### Übernehmendes Unternehmen

Management

Führungskräfte

Mitarbeiter



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

**Reibungsverluste haben im wesentlichen folgende Ursachen:**

- **„Makel der verlorenen Schlacht“ (Management des übernommenen Unternehmens)**
- **Entscheidung zwischen „Gehen oder Bleiben“ (Führungskräfte und Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens / Schutz durch § 613 a BGB)**
- **Erfolgsdruck von allen Seiten (Management des übernehmenden Unternehmens)**
- **Vergleichsweise komfortable Position und häufig Tummelplatz für Integrationsstörer (Führungskräfte und Mitarbeiter des übernehmenden Unternehmens)**



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

### Risikoasymmetrie

**Da Menschen nicht Risiken fürchten, sondern Verluste, muss ein erfolgreiches Integrationsmanagement dies berücksichtigen:**

- **Betroffene zu Beteiligten machen**
- **Förderung von Eigenverantwortung und Risikobereitschaft**
- **Erweiterte Fehlertoleranz**
- **„Vorleben“ der neuen Realität durch das Management**



## 4. EMOTIONALE FAKTOREN

**„Die goldenen Zeiten“**

**Verklärung der Vergangenheit besonders bei problembehafteten Integrationsfällen und deutlichem Mehrverbrauch von Ressourcen und Zeit wird zum Fluchweg vor den Integrationsaufgaben und so zur Veränderungsblockade!**

**Hier hilft nur der entschlossene Einsatz  
stringenter Führungsmaßnahmen!**