

# M&A REVIEW

**MERGERS & ACQUISITIONS** • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

www.ma-review.de

Publikationsorgan **BUNDESVERBAND  
MERGERS &  
ACQUISITIONS E.V.**

**27. Jahrgang 10/2016**

## Standpunkt

**Asymmetrien im internationalen  
M&A-Markt**

## Bewertung und Kapitalmärkte

**Prozessoptimierung beim Verkauf  
einer nicht börsennotierten  
Gesellschaft – Studie der School of  
Management Fribourg (HES-SO)**

## Recht und Steuern

**Rechtliche Rahmenbedingungen für  
Unternehmenskäufe in China und  
neue Strukturierungsmöglichkeiten**

## Private Equity

**Wertsteigerung von Portfolio-  
Unternehmen durch Digitalisierung**

## Strategien und Visionen

**M&A-Transaktionen:  
Auf die IT kommt es an**

## Strategien und Visionen

**Akquisitions-Historie und  
Erfolgsfaktoren – Beispiel der  
Testing, Inspection, Certification  
(TIC)-Industrie, Teil 1**

## Deal des Monats

**Fresenius übernimmt spanischen  
Klinikbetreiber Quironsalud**



Strategien und Visionen

## **PMI im Mittelstand – Erfolgreiche Integration mit begrenzten Ressourcen**

**GoingPublicMedia**

AKTIENGESELLSCHAFT

# PMI im Mittelstand – Erfolgreiche Integration mit begrenzten Ressourcen

Dr. Christoph Stich, Cecil von Busse & Hans Kroemer, Capgemini Consulting, Stuttgart, München & Berlin

## 1. Einleitung

► 16 Übernahmen innerhalb von zehn Jahren – das ist die Bilanz von Max H.-H. Schaber, Gründer und CEO des IT-Dienstleisters Datagroup AG.<sup>1</sup> Seit dem Börsengang im Jahr 2006 ist das Unternehmen auf starkem Wachstumskurs und möchte weiter expandieren, vor allem durch Akquisitionen. Heute zählt der Mittelständler 1.400 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von über 150 Mio. EUR.

Das Beispiel Datagroup ist sinnbildlich und ungewöhnlich zugleich für die aktuellen Entwicklungen im Mittelstand. Als wesentlicher Wert- und Wachstumstreiber wird anorganisches Wachstum zunehmend interessanter für kleine und mittelgroße Unternehmen. Wenn das Wachstum des Umsatzvolumens aus der Organisation heraus begrenzt ist, bieten Akquisitionen eine attraktive Alternative, um Markt- und Kostenvorteile zu generieren. Ungewöhnlich ist der Datagroup-Case zugleich, da der Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen nur selten zum Tagesgeschäft eines Mittelständlers gehört. Während in Großkonzernen dedizierte Abteilungen nichts anderes tun, als M&A-Transaktionen zu begleiten, fehlen mittelständischen Unternehmen per Definition diese Ressourcen sowie ein ausgeprägtes M&A-Know-how.

Das Ziel einer Fusion oder Übernahme ist eine Wertgenerierung im Sinne von  $[1+1 >2]$ , die zum Beispiel durch die Nutzung von Skaleneffekten und weiteren Synergiepotenzialen realisiert werden soll. Damit diese auch im Falle begrenzter Ressourcen gelingt, muss eine Reihe von Erfolgsfaktoren beachtet werden. Gerade bei Mittelständlern entscheidet häufig die Integrationsphase nach Vertragsabschluss über den Erfolg von Transaktionen. Nur wer hier professionell und strukturiert arbeitet, kann einen signifikanten Mehrwert erzielen. Etwaige Fehler während einer *Post-Merger*-

Integration (PMI) können bei *Small and Medium-Sized Enterprises*, kurz SMEs, meist nicht korrigiert werden, ohne die Geschäftsführung maßgeblich negativ zu beeinflussen. Dieser Beitrag will konkrete Leitlinien zum Management der Post-Merger-Integration speziell in mittelständischen Unternehmen bieten. Dabei werden Unterschiede zum klassischen Merger-Konzept erläutert und konkrete Erfolgsfaktoren für die PMI in kleinen und mittelgroßen Unternehmen erarbeitet.

## 2. Die Bedeutung von M&A im Mittelstand

Als vielgepresener „Motor der deutschen Wirtschaft“ erfährt der *German Mittelstand* regelmäßig außerordentliche Beachtung in Politik und Journalismus. Im Kontext von M&A-Aktivitäten dagegen gilt das Interesse vorwiegend prominenten Transaktionen von Großkonzernen. Zwar sind Unternehmenskäufe und -verkäufe im Mittelstand kein neues Phänomen, dennoch ist eine zunehmende Bedeutung von Akquisitionen als Mittel der strategischen Unternehmensführung erkennbar. Forciert wird diese Entwicklung durch einen steigenden globalen Wettbewerbsdruck, in dem die Unternehmen Markt- und Kostenvorteile verstärkt durch anorganisches Wachstum realisieren müssen. Weiterer Treiber sind alternative Wege in der Transaktionsfinanzierung durch Partnerschaften mit institutionellen Investoren oder durch Käuferfinanzierungen.

Aktuelle Statistiken zu M&A-Transaktionen in Deutschland spiegeln den Trend wider. Ein klarer Indikator ist die steigende Anzahl von Transaktionen im Small- und Midcap-Segment über die letzten fünf Jahre. So ist seit 2010 ein deutliches Wachstum zu verzeichnen, mit einem Anstieg um über 30% von 570 Transaktionen auf 748 Transaktionen in 2015.<sup>2</sup> Für eine Fortführung dieses Trends gibt es ebenfalls eindeutige Anhaltspunkte. Auf der einen Seite geben 57% der deutschen Mittelständler an, kürzlich eine Gelegenheit zur Übernahme ernsthaft geprüft zu haben. Immerhin 23%

<sup>1</sup> Handelsblatt: Gute Kommunikation zahlt sich aus, Thomas Luther, 04.05.2016. [www.handelsblatt.com/unternehmen/leasing/finanzen-im-mittelstand-gute-kommunikation-zahlt-sich-aus/12480332.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/leasing/finanzen-im-mittelstand-gute-kommunikation-zahlt-sich-aus/12480332.html)

<sup>2</sup> Bächstädt, Ramme & Röver: „Tech rules the M&A-World – Jahresrückblick auf das deutsche Small-/Mid-Cap M&A-Geschehen 2015“, in M&A REVIEW 3/2016, S. 54ff.

## Abb. 1 • Die wichtigsten Motive für M&A-Transaktionen im Mittelstand

Quelle: Eigene Darstellung

Motive für M&A im Mittelstand	
Käufer	Verkäufer
<p><b>Strategisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließung neuer Produktmärkte</li> <li>• Erschließung neuer geographischer Märkte</li> <li>• Absicherung der Marktposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungeregelte Unternehmensnachfolge</li> <li>• Fokus auf Kernkompetenzen und Kerngeschäftsfeldern</li> </ul>
<p><b>Operativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu F&amp;E, Humankapital, Distributionskanälen</li> <li>• Realisierung von Größenvorteilen/Skaleneffekten</li> <li>• Realisierung von Effizienz-/Synergiepotenzialen</li> <li>• Günstige Unternehmensbewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfoliobereinigung/Renditeoptimierung</li> <li>• Freisetzung von Kapital</li> <li>• Realisierung Wertsteigerung durch Skaleneffekte</li> <li>• Günstige Unternehmensbewertung</li> </ul>

haben Akquisitionen als Wachstumsoption für die kommenden drei Jahre fest eingeplant.<sup>3</sup> Auf der anderen Seite verzeichnen M&A-Beratungshäuser ein kontinuierlich ansteigendes Sentiment in Bezug auf das erwartete Projektaufkommen für Small Cap Deals.<sup>4</sup>

### 2.1 Motive für M&A-Transaktionen im Mittelstand

Der Begriff Mittelstand ist eng verbunden mit dem Begriff des Familienunternehmens. Dass ein familieninterner Generationenwechsel in kleinen und großen Unternehmen allerdings nicht immer die Realität ist, zeigt ein Blick auf aktuelle Zahlen. So suchen in Deutschland rund 580.000 mittelständische Unternehmen bis 2017 einen Nachfolger in der Geschäftsführung.<sup>5</sup> Diese sogenannte Nachfolgeproblematik begünstigt den M&A-Markt und stellt ein wichtiges Motiv für den Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen dar. Daneben gibt es weitere Gründe

auf Verkäuferseite, etwa eine Fokussierung auf das Kerngeschäft. Im Sinne einer Portfoliobereinigung werden Geschäftsfelder außerhalb der Kernkompetenz oder mit geringer Rendite auf den Markt gebracht. Darüber hinaus kann der Verkauf von Unternehmensteilen notwendiges Kapital für Investitionen im Kerngeschäft freisetzen. Ein anderes Motiv besteht in der Steigerung des Unternehmenswerts durch Veräußerung unter der Annahme, dass die Integration oder Angliederung an ein anderes Unternehmen zusätzlichen Wert schafft, etwa durch Skaleneffekte (Abb. 1).

Analog zu Großunternehmen verfolgt die Käuferseite bei M&A-Deals auch im Mittelstand in erster Linie das Ziel, den Wert des Unternehmens zu steigern. Dabei spielen oftmals strategische Motive wie die Erschließung neuer Märkte bezogen auf Produkte oder Regionen eine wesentliche Rolle. Da organisches Wachstum in neuen Märkten gerade für Mittelständler einen erheblichen Aufwand und ein signifikantes Risiko bedeuten kann, bieten Akquisitionen eine attraktive Alternative. Ein weiteres strategisches Motiv kann der

<sup>3</sup> Warth & Klein Grant Thornton, Internationaler Business Report – M&A 2015, 2016.

<sup>4</sup> Finance Magazin, Finance M&A Panel, Umfrage Februar 2016, Ergebnisse 2016.

<sup>5</sup> Schwartz & Gerstenberger, KfW, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 91, 2015.

Zugang zu Technologien sowie zu Forschung und Entwicklung (F&E) sein, um die Position im Wettbewerb zu stärken. Neben strategischen Motiven treiben operative Ziele die Akquisitionsaktivitäten im Mittelstand. Über die Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten sind signifikante Kosteneinsparungen möglich.

## 2.2 Warum der Mittelstand nicht mit Großkonzernen vergleichbar ist

M&A-Transaktionen im Mittelstand folgen anderen Gesetzen als in Großunternehmen. In Bezug auf strategische Ausrichtung, Anforderungen und Ressourcen können dabei bestimmte Unterschiede systematisiert werden, die in den folgenden Abschnitten dargestellt sind.

### (1) Risiko und Nachhaltigkeit

Das unternehmerische Handeln im Mittelstand ist in erster Linie geprägt von Nachhaltigkeit. Tiefgreifende Unternehmensentscheidungen – als welche M&A-Transaktionen im Mittelstandsumfeld in der Regel angesehen werden können – haben somit nicht nur kurz- oder mittelfristige Relevanz, sondern müssen unter Berücksichtigung langfristiger Ziele getroffen werden. Darüber hinaus bestimmen Erfolg und Misserfolg einer solchen Transaktion nicht selten über den Fortbestand des gesamten Unternehmens. Kritischer Faktor ist insbesondere bei mittelständischen Unternehmen die richtige und umsichtige Verschmelzung der beiden Unternehmen.

Während ein Großkonzern eine missglückte Fusion oder Übernahme etwa durch einen höheren Grad an Diversifizierung kompensieren kann, ist dies bei Mittelständlern nicht so leicht geschehen. Zudem sind die Entscheidungsträger einer solchen Transaktion im Mittelstand in der Regel unmittelbar von den Folgen ihrer Entscheidung betroffen.

Diese Umstände führen einerseits dazu, dass die Entscheidung zu Kauf oder Verkauf in kleineren und mittelständischen Unternehmen nicht leichtfertig getroffen wird. Andererseits kann zu langes Abwägen und geringe Expertise zu einer Verlangsamung des gesamten Integrationsprozesses führen, was insbesondere in Bezug auf Mitarbeiter und Geschäftspartner negative Folgen nach sich ziehen kann.

### (2) Ressourcenverfügbarkeit

In Bezug auf M&A-Aktivitäten haben Großunternehmen im Vergleich zum Mittelstand einen entscheidenden Vorteil: Sie unterhalten meist eigene M&A-Abteilungen. Das macht es ihnen leichter, geeignete Akquisitionsziele frühzeitig zu identifizieren. Gleichermaßen ermöglicht ihnen die Expertise aus bereits erfolgten Transaktionen in weit höherer Kadenz, den gesamten Prozess zügig voranzutreiben. Und das richtige Timing ist bei M&A einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Der Mittelstand dagegen ist in größerem Maße durch ständige Ressourcenengpässe geprägt, was die erfolgreiche Durchführung eines großen M&A-Projektes umso anspruchsvoller macht. In der Regel mangelt es dabei an ausreichend Fachspezialisten und Managementkapazitäten, darüber hinaus ist die Geschäftsführung mit strategischen Herausforderungen und dem operativen Tagesgeschäft voll ausgelastet.

### (3) Unternehmenskultur

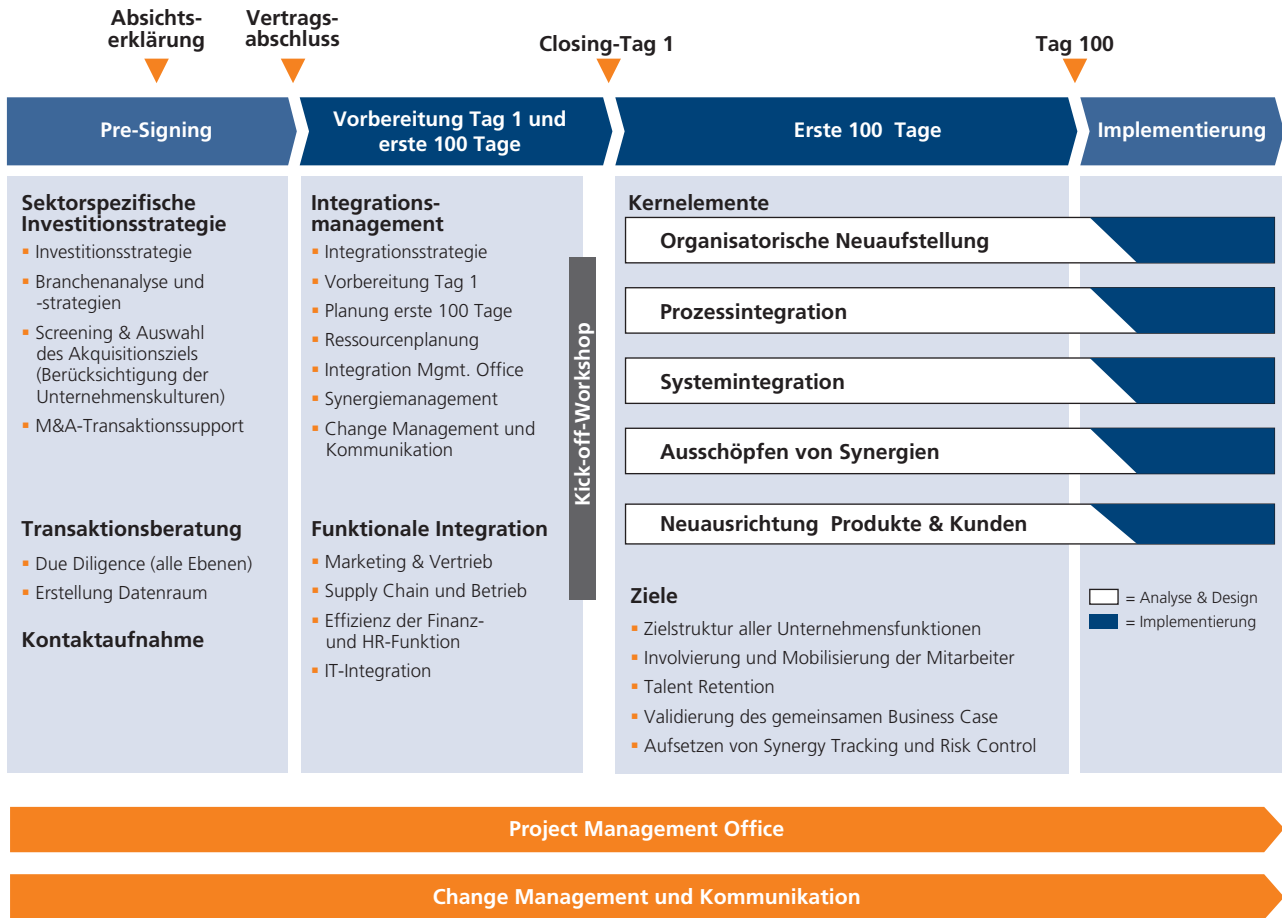
Der Faktor unterschiedlicher Unternehmenskulturen wird in der Praxis oftmals vernachlässigt, spielt jedoch besonders bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen eine elementare Rolle. Das stumpfe Anwenden von Integrationsschablonen ist nicht ausreichend, zwei (oder mehrere) technisch wie auch kulturell unterschiedlich gewachsene Strukturen zu einer Einheit zu formen. Im Bereich des Mittelstands steht oftmals eine klare und langsam gewachsene Wertestruktur im Mittelpunkt der Organisation, die bisweilen auch mit einer regionalen Verankerung einhergeht. Ein solches Wertesystem umfasst neben den bereits genannten Faktoren mehrfach ein gewisses Traditions- und Verantwortungsbewusstsein, dem nicht selten eine gewisse Risikoaversion und ein dauerhaftes Streben nach unternehmerischer Unabhängigkeit innewohnen. Diese Aspekte führen unter anderem zu einer einzigartigen Firmenkultur, mit der sich Mitarbeiter über verschiedene Hierarchie- und Generationsstufen hinweg identifizieren. Damit geht oftmals auch eine emotionale Involviertheit einher – insbesondere bei eigentümergeführten Unternehmen.

Die richtige Einschätzung und Berücksichtigung kultureller Unterschiede, gerade bei einer Fusion von zwei SMEs, ist mithin eine besondere Herausforderung im Rahmen einer PMI, die zwingend bedacht werden muss. Denn wird der weiche Faktor Unternehmenskultur vernachlässigt, kann dies verheerende Folgen für das Unternehmen haben: Kleinere und mittelgroße Unternehmen sind mehr als Großkonzerne von Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation abhängig. Ein langwieriger, intransparenter Transaktionsprozess ohne die rechtzeitige Einbindung zentraler Wissensträger im Unternehmen führt zu allgemeiner Verunsicherung der Mitarbeiterschaft und somit im schlimmsten Fall zur Abwanderung ebendieser Schlüsselpersonen.

Da sich die Unternehmenskultur jedoch schlecht bemessen oder quantitativ auswerten lässt, bedarf es bereits im Vorfeld der Transaktion Geschick, den richtigen Akquisitionspartner zu identifizieren. Eine Silo-Betrachtung rein bezogen auf Geschäftsmodelle oder Märkte allein führt hierbei nicht zum Erfolg. Vielmehr müssen Kunden- und Marktsegmente genauso in Einklang gebracht werden wie möglichst kompatible Unternehmenswerte. Dies gilt mindestens ebenso für die Integration der unterschiedlichen Unternehmen, da oftmals erst zu diesem Zeitpunkt das gewohnte

Abb. 2 • Generische Darstellung der Phasen und Aktivitäten während der PMI

Quelle: Eigene Darstellung



Tagesgeschäft der Mitarbeiter von einer unmittelbaren Veränderung betroffen ist. Hierbei bedarf es eines klar gesteuerten und dennoch flexiblen Change-Prozesses, der die Integration mitarbeiterseitig lenkt und vorantreibt, ohne dabei Unruhe und Unsicherheit im Unternehmen zu stiften oder gar die Kontinuität der Geschäftsprozesse zu gefährden. Dies könnte wiederum ein Abwenden von Kunden und Partnern nach sich ziehen.

### 3. PMI-Leitfaden für den Mittelstand

Keine Post-Merger-Integration gleicht der anderen, das gilt für Fusionen und Übernahmen im Mittelstand gleichermaßen wie für Großkonzerne. Ein Standardmodell für die Steuerung von M&A-Projekten ist nur begrenzt sinnvoll – jedes Projekt erfordert eine individuelle Betrachtung. Nichtsdestotrotz lassen sich aus langjähriger Projekterfahrung in Mittelstand und Großunternehmen gewisse Muster und Erfolgsfaktoren ableiten, die die Erfolgswahrscheinlichkeit von M&A-Projekten signifikant steigern. Diese Zusammenhänge sollen im Folgenden dargestellt werden. Dabei wird gezielt auf die Perspektive eines Mittelständlers

und die größte Herausforderung in M&A-Transaktionen – die Post-Merger-Integration – eingegangen.

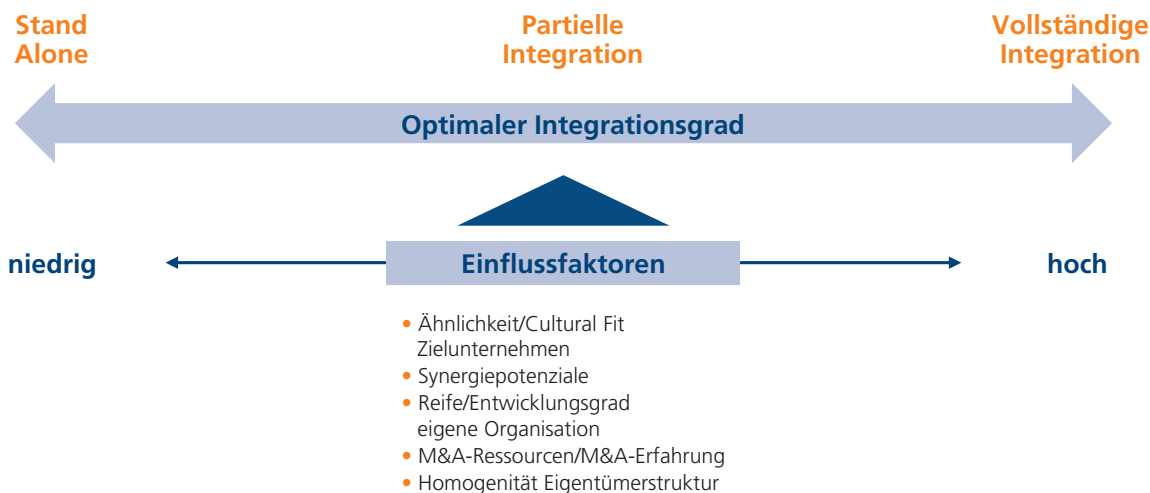
#### 3.1 Aktivitäten und Erfolgsfaktoren entlang des Integrationsprozesses

Ein gängiges Versäumnis in der M&A-Praxis folgt aus der Annahme, der Integrationsprozess würde erst nach Unterschrift des Vertrags beginnen. Das Gegenteil ist der Fall – die eigentliche Arbeit beginnt bereits vor Abgabe der Unterschriften. Grundsätzlich gliedert sich der Integrationsprozess zwischen zwei (oder mehreren) Unternehmen in vier Prozessabschnitte: die Aktivitäten vor Abgabe der Unterschriften („Pre-Signing“), die Vorbereitungen für den ersten Zeitpunkt der gemeinsamen Zusammenarbeit („Vorbereitungen für Tag 1“), der darauffolgende erste Zeitraum gemeinsamer Zusammenarbeit („Erste 100 Tage“) und schließlich die tatsächliche Integration („Implementierung“, Abb. 2).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Hervé/Lakotta: „Die ersten 100 Tage im Rahmen einer Post-Merger-Integration mittelständischer Unternehmen“, in Kuckertz/Middelberg, Post-Merger-Integration im Mittelstand, 2016, S. 151ff.

Abb. 3 • Einflussfaktoren bei der Ermittlung des optimalen Integrationsgrads

Quelle: Eigene Darstellung



### (1) Pre-Signing und Vorbereitungen für Tag 1

Um ein Unternehmen erfolgreich in das andere integrieren zu können, müssen bereits in der ersten Phase bestimmte Parameter berücksichtigt werden. In der Pre-Signing-Phase, die klassischerweise mit der Abgabe einer Absichtserklärung einer der beiden Parteien der Transaktion startet und mit dem Unterzeichnen eines Vertrages endet, sollte schon ein klares Zielbild der Fusion oder Übernahme bestehen.<sup>7</sup> In dieser Phase erfolgen die Ausarbeitung einer definierten Integrationsstrategie sowie die Ableitung eines operativen Masterplans.

Bei der Erklärung der Integrationsstrategie sollte neben einer Vision bereits der Grad der Integration definiert werden. Gerade im Mittelstand sollte genau zwischen den Optionen „Stand-Alone“, „Partielle Integration“ und „Vollkommene Integration“ abgewogen werden. Während die vollkommene Verschmelzung zwar tendenziell höhere Synergiepotenziale birgt, sind mit ihr eine deutlich höhere Komplexität und ein höheres Risiko verbunden. Zur Ermittlung des optimalen Integrationsgrads ist eine Reihe von Einflussfaktoren zu berücksichtigen, darunter insbesondere: Gesellschafterstruktur, PMI-Erfahrung/-Kapazitäten, Größe sowie kulturelle Unterschiede des Zielunternehmens (Abb. 3).

Im Rahmen des Masterplans sollten erste Meilensteine der Integration, das Geschäftsmodell des neu zu bildenden Unternehmens sowie die neue Managementstruktur festgeschrieben werden.<sup>8</sup> Letzteres stellt Mittelständler regelmäßig vor eine große Herausfor-

derung und ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im M&A-Prozess. Die frühzeitige Definition der zukünftigen Führungsstruktur erfordert eine klare Bedarfsplanung, eine Analyse der Managementanforderungen sowie die Auswertung der Kandidatenprofile im eigenen sowie im Zielunternehmen. So können ein gesunder Konkurrenzkampf gesteuert und Unsicherheiten im fusionierten Unternehmen vermieden werden. Nicht minder wichtig ist die rechtzeitige Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts gegenüber allen Stakeholdern.

Dem Masterplan folgt die Vorbereitung des ersten Tages als einheitliche Entität, wobei die operativen Tätigkeiten unter Berücksichtigung einer Gewährleistung betrieblicher Kontinuität weiter definiert und ausgestaltet werden. Hierbei steht insbesondere die Planung der ersten 100 Tage im Vordergrund, welche den Grundstein für den Erfolg der nunmehr gemeinsamen Geschäftsaktivitäten legt.

### (2) Die ersten 100 Tage

In der Phase der ersten 100 Tage der PMI erfolgt die Konzeption der Integration entlang von fünf Kernbereichen:

1. Organisationale Neuausrichtung
2. Prozessintegration
3. Systemintegration
4. Synergy Tracking
5. Ausrichtung des Produktportfolios bzw. der Kundensegmente.

Diese Kernbereiche betreffen sowohl die Primär- als auch die unterstützenden Funktionen der Wertschöpfungskette der Organisationen.

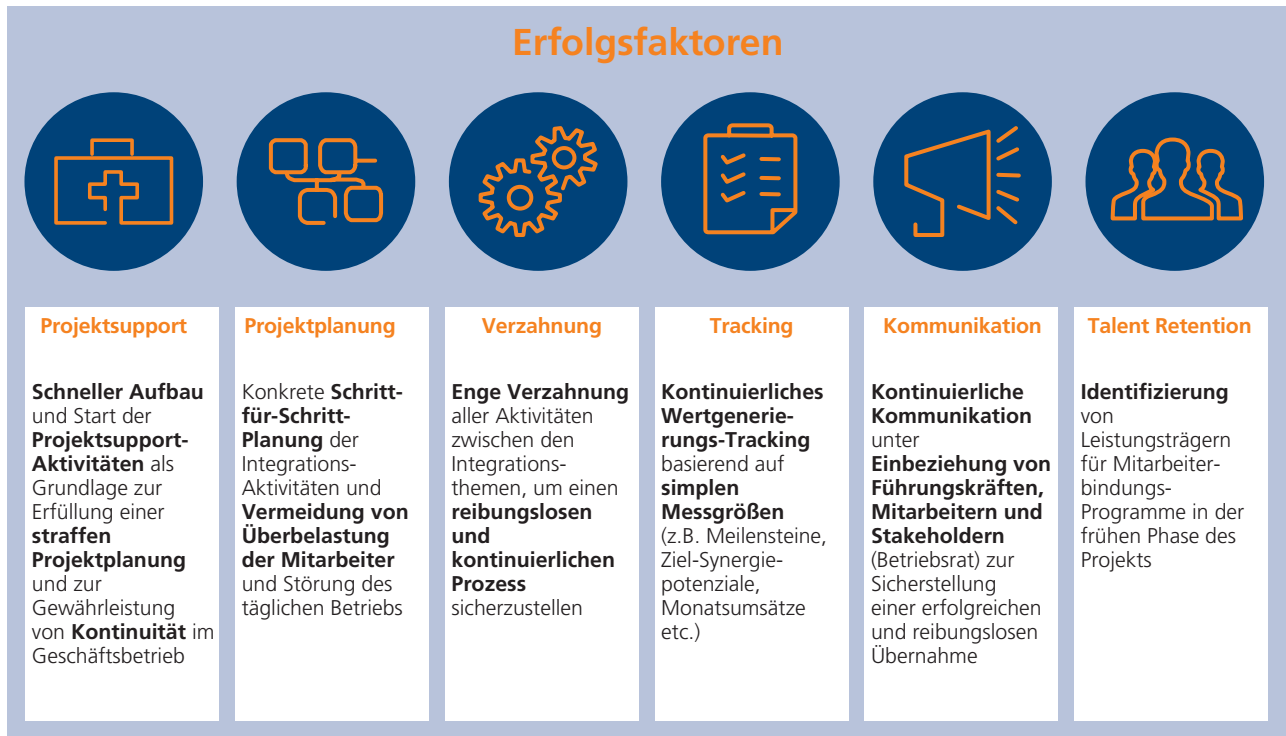
<sup>7</sup> Für weitere Informationen vgl. Stich/Kroemer: „Merger Vision – wie das gezielte Management der strategischen Vision den Merger-Erfolg positiv beeinflusst.“, in M&A REVIEW 4/2016, S. 102ff.

<sup>8</sup> Vgl. Hervé/Lakotta: „Die ersten 100 Tage im Rahmen einer Post-Merger-Integration mittelständischer Unternehmen“, in Kuckertz/Middelberg, Post-Merger-Integration im Mittelstand, 2016, S. 158.



Abb. 4 • Wesentliche Erfolgsfaktoren der PMI im Mittelstand

Quelle: Eigene Darstellung



Zu Beginn besteht das Hauptziel in der Schaffung einer umfassenden Transparenz über existierende Strukturen, Ressourcen, Risiken und Anforderungen jeder einzelnen Unternehmensfunktion. Darauf aufbauend wird anschließend für jede dieser Funktionen ein klares Zielbild erstellt (etwa für Lieferantennetzwerke). In den verbleibenden Tagen wird die nun unmittelbar bevorstehende operative Integration vorbereitet. Hierbei werden die Leitungsstruktur (Personalwesen) und der *Cut-over Plan* (Migrationsplanung) für die IT definiert. Zu guter Letzt müssen seitens der Rechtsabteilung Anpassungen relevanter Arbeitsverträge vorgenommen werden, um den Verbleib von Schlüsselmitarbeitern im Unternehmen gewährleisten zu können.

Wie eingangs dargestellt ist der Integrationsprozess für Mittelständler, verglichen mit dem von großen Konzernen, mit einem deutlich höheren Risiko verbunden. Daraus ergibt sich ein besonderer Bedarf nach einem systematischen und kontinuierlichen Risikomanagement entlang der gesamten 100 Tage und darüber hinaus. Klare Verantwortlichkeiten in der Kontrolle von Risiken und der Einleitung von Gegenmaßnahmen in allen Bereichen sind dabei eine Grundvoraussetzung.

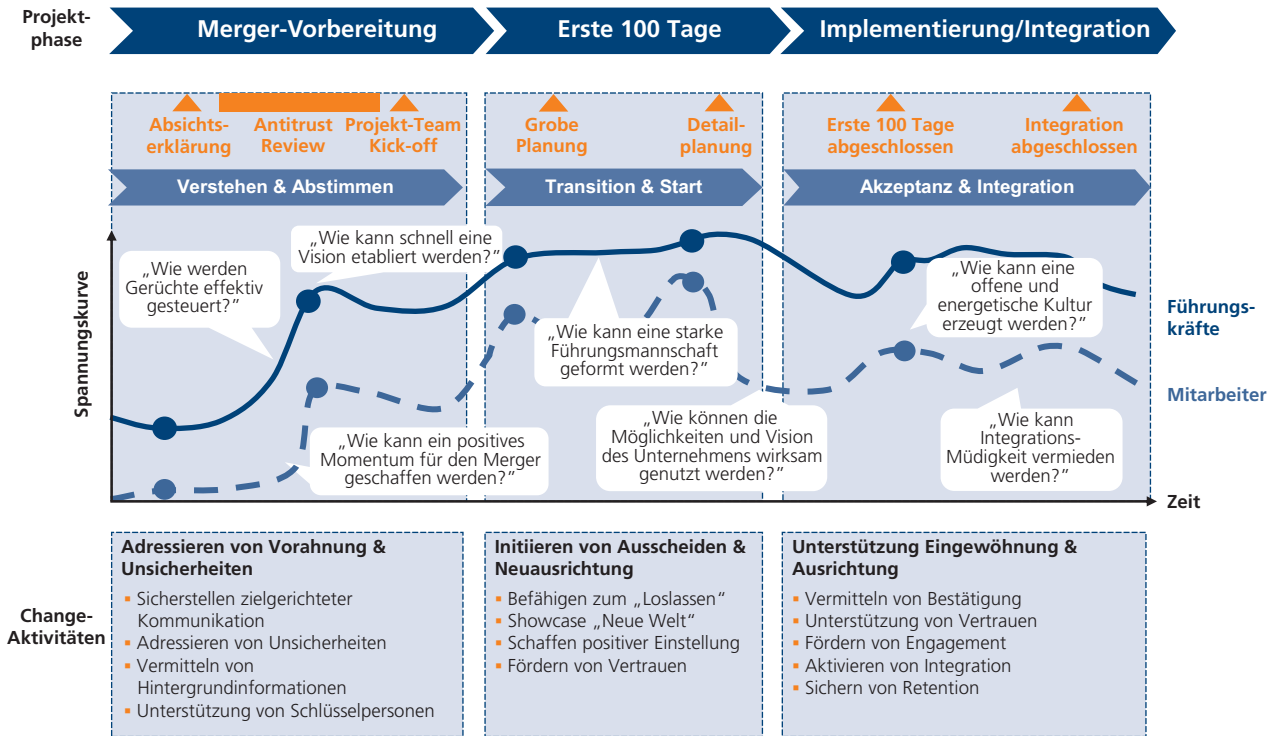
Weiterhin ist es im Mittelstand von großer Bedeutung, dass das Integrationsteam und das Linienmanagement im eigenen und im Zielunternehmen von Anfang an Hand in Hand arbeiten. Eine Konzeption der Integration „im stillen Kämmerlein“ und die anschließende *Top-down*-Implementierung der Strategie mögen in großen Unternehmen teilweise funktionieren, wären für einen Mittelständler jedoch fatal. Umso wichtiger sind in diesem Zusammenhang eindeutige Zielvorgaben für alle am Integrationsprozess beteiligten Linienmanager.

### (3) Integration

Die Konzeption entlang der Kernbereiche wird schließlich in der Integrationsphase operativ umgesetzt, begleitet von einer kontinuierlichen Ausdetaillierung des Integrationspfades. Die unter Punkt (1) genannte klare Integrationsstrategie kommt in der Durchführung der PMI zum Tragen, da sie den Zielkorridor der nun folgenden Umsetzung darstellen sollte. Für die Umsetzung ist eine eindeutige Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten zu jeglichen Integrationsaktivitäten in allen Bereichen erforderlich. ►►

Abb. 5 • Change Management: Phasen und Aktivitäten während der PMI

Quelle: Eigene Darstellung



Wichtige Erfolgsfaktoren in der operativen Integrationsphase sind Kontinuität und Konsequenz in den Aktivitäten (Abb. 4). Gerade vor dem Hintergrund der knappen M&A-Ressourcen im Mittelstand ist ein stringentes PMI-Controlling, beginnend nach den ersten 100 Tagen, essenziell. Dabei müssen Fortschritte in allen Integrationsbereichen stetig überprüft und etwaige Abweichungen von der ursprünglichen Planung frühzeitig korrigiert werden. Zum PMI-Controlling gehört gleichermaßen das Tracking von Synergien und weiterer Erfolgskennzahlen. Während große Unternehmen in diesem Zusammenhang zu Beginn häufig immense Synergiepotenziale ausweisen und von den Integrationsteams einfordern, ist im Mittelstand ein gewisses Maß an Vorsicht geboten. Insbesondere M&A-unerfahrene Unternehmen sind oftmals gut beraten, der Kontinuität und Sicherheit in der Integration den Vorzug gegenüber der Realisierung kritischer Synergiepotenziale zu geben. Nichtsdestotrotz sollten sich auch im Mittelstand alle Stakeholder an messbaren Zielgrößen orientieren können.

### 3.2 Change Management: Katalysator im Integrationsprozess

Ohne die Berücksichtigung weicher Faktoren ist fast jedes Integrationsvorhaben zum Scheitern verurteilt. Als wichtigster allgemeingültiger Erfolgsfaktor für Post-Merger-Integrationen im Mittelstand kommt dem Change- und Kommunikationsmanagement daher besondere Bedeutung zu.

Mittelständische Unternehmen sind aufgrund ihrer Spezialisierung, ihrer Größe und bisweilen auch ihrer geographischen Lage mehr auf zentrale Mitarbeiter angewiesen, als dies regulär in Konzernen der Fall ist. Dieser Umstand führt dazu, dass ein zu langer und träger Integrationsprozess die Gefahr der Abwanderung ebendieser Mitarbeiter birgt, was sich wiederum unmittelbar auf die reibungslose Abwicklung der Geschäftsprozesse auswirkt. Eine zu hohe Unsicherheit und Unzufriedenheit der Mitarbeiterschaft ist somit unbedingt zu vermeiden. Mithin ist ein nachhaltiges und ausgewogenes Change-Management- und Kommunikationskonzept bei einer mittelständischen PMI als



einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der gesamten Integration zu sehen.

Allgemein existieren drei maßgebliche Hebel, die im Zuge der Integration von mittelständischen Unternehmen bedient werden müssen:

1. Das Formen einer neuen gemeinsamen Unternehmensvision und des Weges dorthin
2. Das Einschwören der Führungsmannschaft auf diese Vision und
3. Die Mobilisierung aller Stakeholder.<sup>9</sup>

Um Leistungsbereitschaft und Überzeugung bei den relevanten Stakeholdern im Unternehmen herzustellen, müssen zunächst die Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation identifiziert werden. Da oftmals auch die einzelnen Unternehmenseinheiten über eine gewisse Eigendynamik innerhalb der Gruppe verfügen, sollten jeweils angepasste Change-Maßnahmen entwickelt und angewendet werden. Hierbei ist es ratsam, die identifizierten Schlüsselpersonen bereits frühzeitig thematisch an Bord zu holen und schließlich in den Change-Prozess zu integrieren.

Eine solche Integration von Schlüsselpersonen in den Change-Prozess kann zum Beispiel in Form von Workshops erfolgen, in denen „a) die Ist-Situation gemeinsam analysiert [wird], b) die Vision bzw. das Mission Statement weiterentwickelt und c) die Übersetzung dieser auf die verschiedenen Unternehmensbereiche durchgeführt werden“<sup>10</sup> sollte.

Wichtig ist es, das Change-Management im Anschluss daran auf alle anderen beteiligten Stakeholder auszurollen und diese somit zu mobilisieren. Hierbei sollte jedoch nicht rein top-down agiert werden – die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess ist vielmehr wichtig, um ein positives Momentum zu entwickeln. Dementsprechend ist es ratsam, neben Informationsveranstaltungen und einer dauerhaften Möglichkeit, Fragen zu adressieren, eine Form der Mitarbeiterbefragung zur Transaktion durchzuführen. Dies dient einerseits dazu, der Belegschaft schon frühzeitig zu signalisieren, dass ein so grundlegender Prozess nur durch Mithilfe aller relevanten Einheiten gelingen kann. Andererseits können so Gruppen identifiziert werden, die einer Fusion oder Übernahme gegebenenfalls negativ gegenüberstehen. Bei der Ausarbeitung der individuellen Change-Maßnahmen können diese Strömungen dann berücksichtigt und nachhaltig adressiert werden.

<sup>9</sup> Vgl. Hervé/Lakotta: „Die ersten 100 Tage im Rahmen einer Post-Merger-Integration mittelständischer Unternehmen“, in Kuckertz/Middelberg, Post-Merger-Integration im Mittelstand, 2016, S. 161.  
<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 161.

#### 4. Fazit

Nach 16 Übernahmen in den letzten zehn Jahren wird Data Group CEO Schaber bestätigen können, dass der PMI-Aufwand eines Mittelständlers nicht wesentlich geringer ist als in Großunternehmen. Schließlich muss auch im Mittelstand zwingend jedes Kernelement der Integration definiert und umgesetzt werden. Spezifische Unterschiede ergeben sich insbesondere durch folgende Besonderheiten des Mittelstands:

1. Unternehmen verfügen oftmals über eine langsam gewachsene und einzigartige Wertestruktur und Kultur.
2. Fehler im Transaktionsprozess können nicht ohne weiteres durch andere Tätigkeiten kompensiert werden.
3. Ressourcen für die Transaktion stehen nur vergleichsweise begrenzt zur Verfügung (insbesondere bezogen auf Mitarbeiter).
4. Unternehmen sind in der Regel abhängiger von zentralen Schlüsselpersonen.

Im Integrationsprozess ist es also unbedingt notwendig, diesen Spezifika durch einen ganzheitlichen Ansatz zu begegnen. Die Frage der Kultur-Kompatibilität sollte bereits in der Pre-Signing-Phase eine Rolle spielen, muss aber auch in der Integrationsphase in Form eines durchdachten Change Managements adressiert werden. Darüber hinaus müssen Ressourcen derart zur Verfügung stehen, dass ein dediziertes Team mit ausreichend Kapazität vorhanden ist, die Integration gewinnbringend voranzutreiben. Schließlich bringt die Abhängigkeit von zentralen Schlüsselpersonen die Notwendigkeit eines klaren Konzepts zur Talent Retention mit sich, in welchem wiederum die Form der Kommunikation sowie das Maß der Transparenz eine entscheidende Rolle spielen. ■



**Dr. Christoph Stich** arbeitet seit 2006 bei Caggemini Consulting im Bereich Strategy & Transformation und berät überwiegend Kunden aus der Automobilindustrie, der verarbeitenden Industrie sowie dem Maschinen-/Anlagenbau. Als Leiter der M&A-Practice hat er zahlreiche Transaktionen begleitet – von der Strategiephase bis zur Post-Merger-Integration. [christoph.stich@caggemini.com](mailto:christoph.stich@caggemini.com)

**Cecil von Busse** arbeitet seit 2015 im Bereich Strategy & Transformation bei Caggemini Consulting. Sein Beratungsfokus liegt dabei im Bereich Strategieentwicklung, Geschäftstransformation und M&A. [cecil.von-busse@caggemini.com](mailto:cecil.von-busse@caggemini.com)

**Hans Kroemer** ist seit 2014 bei Caggemini Consulting im Bereich Strategy & Transformation tätig. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in den Feldern M&A, Strategieentwicklung und Prozessoptimierung. [hans.kroemer@caggemini.com](mailto:hans.kroemer@caggemini.com)