

Weltweit gefragt
Die Ausrüstung des
Burj Khalifa in Dubai
kommt von Dorma



Vom Ja-Wort zur Nagelprobe

Wie Mittelständler Probleme bei der Integration übernommener Unternehmen vermeiden, schildert der fünfte Teil der Serie in Kooperation mit der Unternehmensberatung Deloitte.

Bei Dorma gibt es fünf- bis sechsmal im Jahr eine Neue: So häufig stemmt das Familienunternehmen mit 7000 Mitarbeitern aus dem nordrhein-westfälischen Ennepetal Firmenzukäufe. Die Fensterbeschläge, Glastüren und Einbruchssicherungen von Dorma sind weltweit gefragt: Die Technik steckt im 163 Stockwerke hohen Burj Khalifa in Dubai, im Berliner Hauptbahnhof und in der Dresdner Frauenkirche. Das Management weiß aus Erfahrung, dass Übernahmen so ähnlich sind wie Hochzeiten: Die Phase der Bewährung beginnt erst nach dem Ja-Wort. Waren die Verhandlungen der Antrag und die Vertragsunterschrift der Gang zum Standesamt, dann ist die Integration das Ringen um das Funktionieren der jungen Beziehung. Wer Fehler macht, wird enttäuscht.

Und das passiert häufig: Mehr als 60 Prozent aller Integrationen – so eine Studie der Universität Münster und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte – erfüllen nicht die in sie gesetzten Erwartungen. „Die Integrationsphase ist mitentscheidend für den Erfolg einer Übernahme“, sagt Jörg Niemeyer, Partner im Corporate-Finance-Bereich bei Deloitte. Wenn Mittelständler auf Brautschau gehen, ist die Gefahr des Scheiterns besonders groß. Konzerne können die misslungene Integration eines Übernahmekandidaten notfalls verschmerzen, weil sie größere Rücklagen haben. „Mittelständische Unternehmen müssen da-



SERIE
Mittelstand
Fit for Future

Fusionen & Übernahmen

- Der richtige Partner (I)
- Finanzinvestoren (II)
- Finanzierung (III)
- Osteuropa/Asien IV)
- Integration (V)**
- Quo vadis M&A? (VI)
- Interview (VII)

rauf achten, dass ihnen die Übernahme nicht entgleitet“, warnt Andreas Kuckertz, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hohenheim, „die Integration muss gelingen.“ Nur wer vor der Unterschrift die richtigen Fragen stellt, kann nachher ohne Krisen zusammenwachsen.

Bei Dorma ist die zentrale Frage bei der Prüfung eines neuen Übernahmekandidaten darum immer die gleiche: Passen wir wirklich zusammen? Kommen bei der Analyse Zweifel auf, etwa weil die Vertriebswege zu verschieden sind, wird der Kandidat von der Einkaufsliste gestrichen. „Sonst müssten wir das zugekaufte Unternehmen ja komplett umstricken“, sagt Achim Rademacher, der bei Dorma – Jahresumsatz zuletzt 1,03 Milliarden Euro – den Bereich Merger & Acquisition (M&A) leitet. Je mehr Restrukturierungen notwendig sind, desto größer die Gefahr, dass das gekaufte Unternehmen an Effizienz und Wert einbüßt.

Potenzielle Synergien werden dazu gegen mögliche Dyssynergien aufgerechnet: Müssen wir neues Personal einstellen? Könnten wir wichtige Kunden verlieren? Welche Investitionen erfordert der Zukauf?

Geht dieser Vergleich positiv aus, erarbeitet Rademacher mit den Fachleuten exakte Zielvorgaben, etwa, welche Umsatzsteigerungen erreicht werden sollen: „Wer pauschal sagt, fünf Prozent mehr Umsatz gehen immer, kann eine böse Überraschung erleben.“

Damit die Integration funktioniert, muss das eigentliche Übernahmeziel klar formuliert sein: Soll ein Konkurrent vom Markt gekauft werden? Soll das Produktportfolio wachsen? Geht es um die Erschließung neuer Märkte? Von diesen Zielen hängt zum Beispiel ab, wer im neu entstandenen Konglomerat die Hosen anhat. Ins zweite Glied zurückzutreten ist dabei nicht für jeden eine Option: „Manchmal müssen die alten Chefs gehen, um den Integrationsprozess nicht zu stören“, sagt ein erfahrener M&A-Spezialist.

Häufig können die Chefs des Übernahmekandidaten aber auch gute Partner für die Integration sein – wie beim Softwareentwickler USU aus der Nähe von Stuttgart. Mit seinen 450 Mitarbeitern hat USU 2013 rund 60 Millionen Euro umgesetzt. Dazu beigetragen hat das 2010 übernommene Aachener Unternehmen Aspera. Durch den Zukauf wollten die Schwaben ihre Position auf dem Softwarelizenzierungsmarkt stärken. „Aber“, so USU-Vorstandssprecher Bernhard Oberschmidt, „wir haben dann eingesehen, dass die das viel besser konnten als wir.“ Deshalb verpflichtete Oberschmidt die Aspera-Gründer vertraglich, für eine bestimmte Zeit im Unternehmen zu bleiben.

Nicht nur der Umgang mit den alten Chefs ist entscheidend, fast noch wichtiger sind die sogenannten Kernmitarbeiter. Diese Angestellten sind letztlich entscheidend für den langfristigen Erfolg der Übernahme, auch weil sie eine Vorbildfunktion haben. „Mit einem höheren Gehalt allein lassen sich diese Angestellten meist nicht binden“, warnt Experte Kuckertz, „Geld kann eine intrinsische Motivation zerstören.“

Sinnvoller sei es, diese Gruppe in das Projektteam einzubinden, das nach dem Zusammenschluss die eigentliche Kleinarbeit der Integration erledigt: Sie verzahnt etwa die IT-Systeme oder passt die Buchhaltungen an. Der TÜV Rheinland in Köln hat etwa gute Erfahrungen damit gemacht, jede Position im Team mit einem alten und einem neuen Mitarbeiter zu besetzen. „Damit wollen wir zeigen: Ihr gehört jetzt zu uns, wir brauchen euch, um das hinzukriegen“, sagt Marco Pietrek, Leiter M&A und Strategie.

Die Leiter solcher Teams auszusuchen ist eine besondere Herausforderung: „Die für die Integration zuständigen Projektleiter müssen Zugang zu den Entscheidern haben“, sagt Deloitte-Partner Niemeyer. „Und sie müssen die Mitarbeiter auf die Übernahme einschwören“, ergänzt TÜV-Manager Pietrek. Bei den Rheinländern, die pro Jahr rund 1,6 Milliarden Euro umsetzen, werden die Teamleiter für die Dauer der Integration komplett freigestellt.

Auch wenn die Integration erfolgreich über die Bühne gegangen ist, sollten diese Mitarbeiter möglichst gehalten werden. Was nur selten gelingt: „Circa 80 Prozent der Teamleiter verlassen ihre Arbeitgeber nach Beendigung des Projektes“, sagt Niemeyer. Mutmaßlicher Grund: Viele fühlen sich durch das anschließende Alltagsgeschäft unterfordert.

Als Gegenmittel empfiehlt der Deloitte-Berater: „Sobald Unternehmen den Projektleiter bestimmt

Mit mehr Geld allein lassen sich wichtige Angestellte meist nicht binden



Integrationsexperte
Deloitte-Partner
Niemeyer

haben, sollten sie mit ihm darüber sprechen, wie sein Karrierepfad nach der Integration aussehen kann.“

An der Basis herrscht nach der Vertragsunterzeichnung häufig große Verunsicherung. Um diese Phase abzukürzen, sollten schmerzhaft Einschnitte, etwa durch Kündigungen, nicht zu lange hinausgezögert werden. Doch es gibt auch andere Ängste: Wie sieht meine neue Aufgabe aus? Wer wird mein neuer Chef? Welche Aufstiegschancen habe ich?

Um der Belegschaft eines Übernahmekandidaten möglichst schnell Orientierung zu geben, erarbeitet der TÜV Rheinland schon im Vorfeld einen Kommunikationsplan. Bereits am Tag nach der Übernahme stellen die Kölner ihr Unternehmen und die neuen Ziele vor, „um die Mitarbeiter vorzubereiten und so die Veränderungsbereitschaft zu nutzen, die anfangs oft am größten ist“, sagt Manager Pietrek.

Zudem werden die Angestellten des zugekauften Unternehmens per Mail mit Informationen zur Übernahme versorgt. Bei kleineren Zukäufen lässt sich auch schon mal durch Aktionen wie ein gemeinsames Grillfest der notwendige Goodwill erzeugen.

Wichtig ist es auch, früh auf die Sorgen der Kunden einzugehen: Bleiben Auswahl und Qualität der Produkte wie bisher? Ändern sich die Preise? Bleiben meine Ansprechpartner dieselben? USU-Chef Oberschmidt hat bei der Aspera-Übernahme persönliche Überzeugungsarbeit geleistet: „Wir erklären den Kunden die Vorteile, die sie durch die Übernahme haben.“ Lassen sich die Unternehmen damit zu viel Zeit, riskieren sie, dass Kunden abspringen, was wiederum auch den Mitarbeitern Angst macht und so den Integrationsprozess bremst.

Die sogenannte Post-Merger-Phase braucht aber nicht nur intensive Kommunikation nach innen und außen, sondern auch detaillierte Kontrolle. Bei Dorma etwa wird während der Integration ein gutes Dutzend Kennziffern beobachtet: Umsatz und Ertrag, Cash-Flow und die Höhe des Working Capital, also die Entwicklung des Netto-Umlaufvermögens. „Eine Integration kann durchaus ein bis eineinhalb Jahre dauern“, sagt Deloitte-Berater Niemeyer. „Aber bis zwei eigenständige Unternehmen kulturell zusammengewachsen sind, dauert es in der Regel länger.“

Nicht alles muss unbedingt nach den Regeln des Käufers eingenordet werden: „Unterschiede in der Unternehmenskultur können belebend wirken“, sagt Niemeyer. Manchmal sind solche Unterschiede und das innovative Klima sogar der Grund, ein Unternehmen zu kaufen.

Für die Führungsspitze wird die Integration so oder so zur Nagelprobe. Wissenschaftler Kuckertz: „Wenn ich meinen neuen Mitarbeitern eine tolerante und innovative Kultur versprochen habe, kann ich nicht beim ersten Problem draufhauen und abstrafen.“ ■

lukas.zdrzalek | unternehmen@wiwo.de

Risikofaktor

Beitrag der einzelnen Phasen für den Gesamterfolg einer Firmenübernahme (in Prozent)



Quelle: Deloitte

WirtschaftsWoche

* Die Inhalte auf diesen Seiten wurden von der WirtschaftsWoche redaktionell unabhängig erstellt.