

# Post Merger Integration Study 2009 Zielgerade oder Achterbahn?



## **Post Merger Integration Study 2009**

Zielgerade oder Achterbahn?

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers

Von Christian Knechtel, Thomas Menzler, Hatto Schick und Margarethe von Spee

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Satz

Nina Irmer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion, Frankfurt am Main

Druck

Druckerei J. F. Niemeyer GmbH & Co. KG, Ostercappeln

Printed in Germany

© Juli 2009

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Vorwort .....	5
Danksagung .....	6
Zusammenfassung.....	7
A Kernaussagen .....	8
B Ausführliche Ergebnisdiskussion.....	9
C Erfolgreiche Unternehmenskäufe: Lehren aus der Praxis .....	24
D Teilnehmerprofile .....	25
Ansprechpartner.....	27
Wir über uns .....	28

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Strategische Ziele von Transaktionen.....	9
Abb. 2	Finanzielle Ziele von Transaktionen .....	9
Abb. 3	Erfüllung von Transaktionszielen und Synergieerwartungen.....	11
Abb. 4	Durchführung einer Due Diligence .....	12
Abb. 5	Relevanz der Due-Diligence-Felder für Kauf und Integration .....	13
Abb. 6	Integrationstiefe der Funktionen.....	14
Abb. 7	Soll-Ist-Vergleich der Dauer von Integrationsaktivitäten .....	15
Abb. 8	Soll-Ist-Vergleich der Integrationskosten .....	15
Abb. 9	Beurteilung der Integrationsaktivitäten im Nachhinein.....	17
Abb. 10	Messung des Integrationserfolgs .....	18
Abb. 11	Unvorhergesehene Herausforderungen .....	19
Abb. 12	Top-down- und Bottom-up-Kommunikation .....	21
Abb. 14	Erwartungen an Berater während Due Diligence und Integration .....	22
Abb. 15	Erwartete Kompetenzen der Berater in der Integration .....	22
Abb. 15	Der Transaktionsprozess .....	24
Abb. 16	Unternehmensgröße nach Mitarbeitern .....	25
Abb. 17	Unternehmensgröße nach Umsatz .....	25
Abb. 18	Branche des befragten Unternehmens .....	25
Abb. 19	Art der Transaktion.....	26
Abb. 20	Position der befragten Person.....	26

## Vorwort

Die Verträge sind unterzeichnet, der Kaufpreis ist bezahlt, Belegschaft und Presse sind informiert – was nun? Diese Frage stellt sich jedes Jahr einer Reihe von Firmen, die sich auf das Abenteuer eines Unternehmenskaufs einlassen.

Die Frage ist mehr als berechtigt. Ein Unternehmenskauf ist oftmals eine große und risikoreiche Investition. Es lohnt sich, ihm auch nach Vertragsunterzeichnung ein hohes Maß an Management-Aufmerksamkeit zu widmen, denn nachhaltige Wertschöpfung erfolgt nicht durch die Transaktion an sich, sondern durch erfolgreiche gemeinsame Arbeit danach.

Diese Studie soll Ihnen kritische Erfolgsfaktoren und typische Vorgehensweisen bei Unternehmensintegrationen näherbringen. Nutzen Sie die Möglichkeit, von praktischen Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen und diese für sich zu nutzen.

Die Untersuchungsergebnisse sind geprägt vom positiven makroökonomischen Klima der vergangenen Jahre. Wir glauben, dass sich die konjunkturelle Abkühlung auch auf Transaktionsverhalten und Post Merger Integration (PMI) niederschlagen wird. Aus unserer Sicht werden zukünftige Transaktionen maßgeblich unter dem Fokus der Wertgenerierung stattfinden. Dabei wird sich das Augenmerk vor allem auf die Ausrichtung und Struktur des erworbenen Unternehmens und dessen Integrationsmöglichkeit richten.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme und erkenntnisreiche Lektüre.

Christian Knechtel  
Transaction Services

Thomas Menzler  
Transaction Services

## Danksagung

Wir danken allen Umfrageteilnehmern, die sich die Zeit genommen haben, unseren umfangreichen Fragebogen auszufüllen. Durch Ihren Einsatz haben Sie es uns ermöglicht, valide Ergebnisse zusammenzutragen und einen ganzheitlichen Blick auf die derzeitige Post-Merger-Integration-Landschaft zu werfen.

Wir danken des Weiteren unseren Kolleginnen und Kollegen aus dem Marketing für ihre unermüdliche Hilfe bei der Koordination der grafischen Gestaltung und der Fertigstellung dieser Publikation.

### Die Autoren

Christian Knechtel, Thomas Menzler, Hatto Schick und Margarethe von Spee

## Zusammenfassung

Wie bereits angerissen spiegeln die Ergebnisse der Befragung das ökonomische Klima der vergangenen drei Jahre wider. Die meisten Unternehmenskäufe zielten im Wesentlichen darauf ab, Wachstum zu generieren – sei es regional, durch neue Kunden oder neue Produkte.

Dementsprechend standen auch Kosten und Synergien bei der Integration seltener im Vordergrund. Dies wird auch deutlich in einem relativ hohen Anteil von Kostenüberschreitungen und Verzögerungen bei den Integrationsprojekten.

Die unterschiedlichen Phasen der Transaktion (Anbahnung, Due Diligence und Integration) fallen meist in getrennte Verantwortungsbereiche, was an den Schnittstellen bisweilen zu Informationsverlusten führen kann. So werden beispielsweise die Ergebnisse der Due Diligence nur selten auch als Grundlage der Integrationsplanung genutzt.

Obwohl bereits häufig analysiert und publiziert, werden noch immer Themen wie Kommunikation, Change-Management und der Umgang mit (Führungs-) Personal zu einer großen Herausforderung bei der Integration. Werden solche „weichen Themen“ ignoriert, kann sich das schnell in „harten Zahlen“ niederschlagen.

Die sich verringernde gesamtwirtschaftliche Nachfrage blieb nicht ohne Auswirkungen auf die M&A-Aktivität der Unternehmen. Zunächst ist festzustellen, dass sich die Anzahl der Fusionen und Akquisitionen erheblich verringert hat. Ferner verschiebt sich bei Unternehmenszusammenschlüssen der Fokus von der Wachstums- auf die Kostenseite. Viele künftige Zusammenschlüsse werden aus einer Insolvenz heraus oder im insolvenznahen Bereich getätigt. Dadurch werden zukünftige Integrationsprojekte in stärkerem Umfang in einem Konsolidierungs- und Restrukturierungskontext stattfinden.

Aus unserer Sicht werden sich solche Projekte in den kommenden Jahren noch stärker auf folgende Elemente stützen:

- Zielsetzung „Wertzuwachs“ statt reinen Größenwachstums
- detaillierte Analyse des Kaufobjekts durch integrierte Due Diligence (Analyse der Bereiche Finanzen, operatives Geschäft und Marktumfeld sowie ihrer Abhängigkeiten) und Überleitung der Ergebnisse in die Post-Merger-Phase
- schnelle Maßnahmenumsetzung unter besonderer Berücksichtigung von Change-Management-Themen und effizienter Kommunikation

Diese Studie besteht aus statistischen Auswertungen der Befragung von über 50 Topmanagern, die in den vergangenen drei Jahren an einer Unternehmenstransaktion teilgenommen haben. Befragt wurden sowohl Führungskräfte der erwerbenden als auch der erworbenen Unternehmen. Die Befragung fand in Januar und Februar 2009 statt. Detailinformationen zu den teilnehmenden Unternehmen befinden sich im Anhang.

## A Kernaussagen

Wichtigstes Transaktionsziel ist Wachstum – Margenverbesserung und Kompetenzausbau eher nachrangig

Die überwiegende Mehrheit der Befragten geben Umsatzwachstum und den Gewinn von Marktanteilen als wichtigstes Ziel an. Die Verbesserung der Profitabilität oder der Kompetenzausbau wurde erheblich seltener genannt (Seite 9).

Transaktionserfolg wird weitestgehend positiv beurteilt – erheblich besser als Synergieerzielung

Die meisten Transaktionen wurden von den befragten Führungskräften als erfolgreich oder sehr erfolgreich bewertet, auch wenn Synergieerwartungen nicht oder nur teilweise erfüllt wurden (Seite 11).

Due Diligence hat sich durchgesetzt – Ergebnisse spielen eine wesentliche Rolle bei Kauf und Integration

In 95 % aller Fälle wurde vor dem Kauf eine umfangreiche Due Diligence durchgeführt. Die Nutzung der so gewonnenen Erkenntnisse variiert allerdings deutlich. Für die Kaufentscheidung und Preisfindung werden vor allem die Themen Finanzen, Markt und Wettbewerb genutzt. Die Ergebnisse aus IT und Personal gewinnen erst in der Integrationsphase deutlich an Bedeutung. Einzig der Bereich „Operations“ hat für Kauf wie Integration eine gleichbleibend hohe Bedeutung (Seite 12).

Integrationstiefe ist in unterstützenden Funktionen größer als in wertschöpfenden Bereichen

Klassische unterstützende Funktionen (z. B. Finanzen, Personal, IT) werden wesentlich stärker integriert als operative, wertschöpfende Bereiche wie Produktion und F&E (Seite 14).

Dauer und Kosten der Integrationen werden unterschätzt

Budget und Zeitplan der Integration werden oft erheblich überschritten. Dies gilt für interne Kosten in deutlich stärkerem Maße als für externe Kosten oder Investitionen (Seite 15).

Geschwindigkeit ist entscheidend

Im Nachhinein befragt sind fast 80 % der Führungskräfte der Ansicht, dass eine schnellere Integration von Vorteil gewesen wäre. Hier werden sowohl Kostenargumente als auch die mit einem Integrationsprozess verbundene Unsicherheit angeführt (Seite 17).

Die meisten Unternehmen verfolgen die Integration über Maßnahmenumsetzung und finanzielle Effekte

Über 70 % der Unternehmen messen systematisch den Integrationserfolg. Die hierzu verwendeten Methoden beinhalten Maßnahmencontrolling, KPI-Reporting, sowie regelmäßiges Nachhalten der finanziellen Auswirkungen der Integrationsmaßnahmen (Seite 18).

Große Herausforderungen liegen nach wie vor im Change-Management

Hierunter fallen z. B. die Anpassung der Organisation und der Firmenkulturen sowie die Bindung von Schlüsselpersonen an das gemeinsame Unternehmen und die Sicherstellung der Motivation der Belegschaft (Seite 19).

Bedeutung des Themas Kommunikation ist erkannt – Prozess findet häufig nur in eine Richtung statt

Die meisten Unternehmen haben in der Integration regelmäßig ihre Mitarbeiter informiert. Die Wirkung wird auch allgemein als positiv eingeschätzt. Ein systematisches Feedback wird allerdings in weniger als 25 % aller Fälle eingeholt (Seite 21).

Anforderungen an Berater vor und nach dem Deal unterscheiden sich deutlich

Die wichtigsten Anforderungen an Berater in der Due-Diligence-Phase sind die Unterstützung bei der Kaufpreisfindung und das Identifizieren von Risiken. In der Integrationsphase stehen dagegen die Strukturierung des Integrationsprojekts und das Aufdecken von Verbesserungspotenzial im Vordergrund. Hierzu erwarten die Unternehmen vor allem Kompetenzen im Bereich PMI und Change-Management (Seite 22).

## B Ausführliche Ergebnisdiskussion

### Wichtigstes Transaktionsziel ist Wachstum – Margenverbesserung und Kompetenzausbau eher nachrangig

Über die Hälfte der befragten Unternehmen sehen die Erhöhung des Marktanteils und die Gewinnung neuer Kunden als Top-Strategieziele. Der Ausbau von Kompetenzen (z. B. Zukauf neuer Technologien) ist meist nicht der Beweggrund für Transaktionen (Abb. 1).

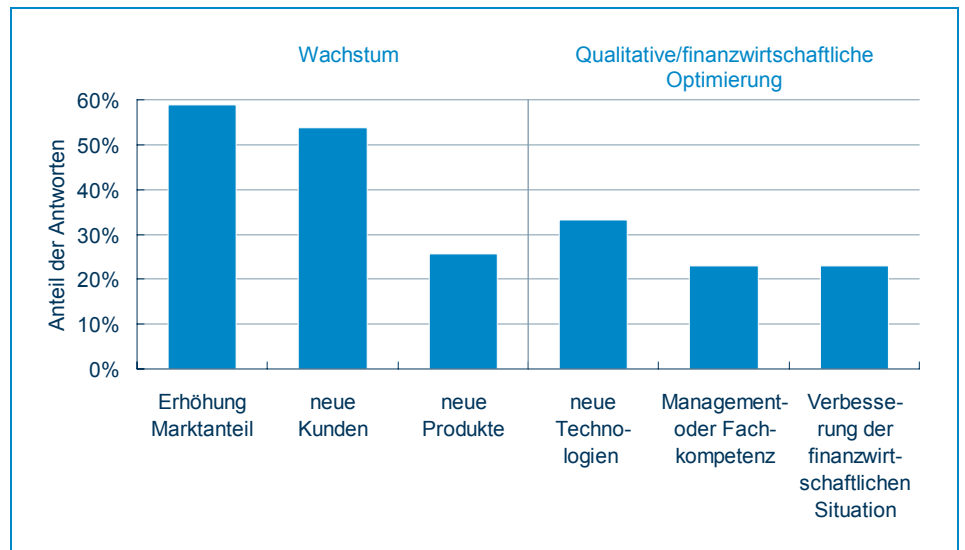


Abb. 1 Strategische Ziele von Transaktionen

Auch bei der Frage nach den wichtigsten finanziellen Zielen von Unternehmenskäufen steht das Streben nach Größe im Vordergrund. Bei 80 % der befragten Unternehmen wird Umsatzsteigerung als wichtigstes finanzielles Ziel der Transaktion gesehen. Die Verbesserung der Profitabilität war für die Befragten deutlich weniger wichtig (Abb. 2).

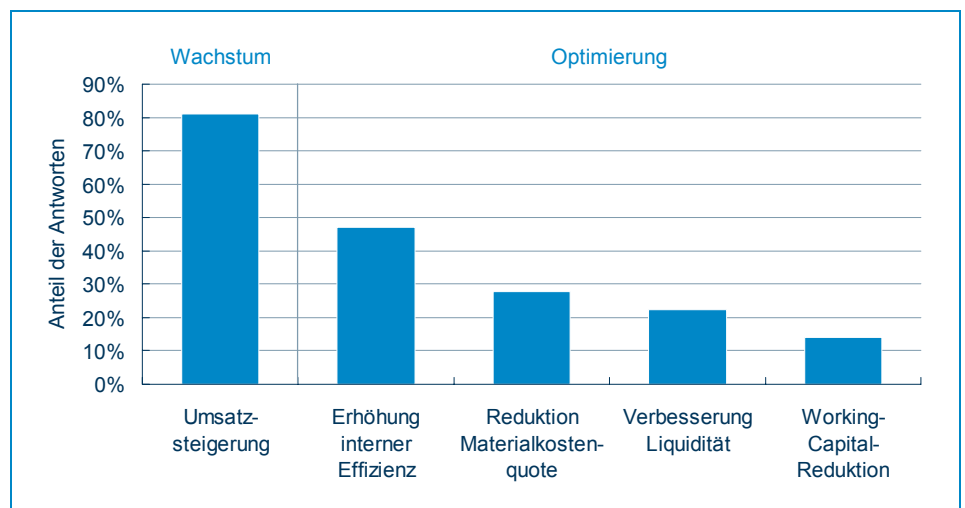


Abb. 2 Finanzielle Ziele von Transaktionen

## PwC-Einschätzung

Die angegebenen Transaktionsziele spiegeln das positive ökonomische Klima der letzten Jahre wider. Bei stetig wachsenden Märkten und („selbstverständlich“) positivem Ergebnis messen sich die Unternehmen typischerweise stärker an ihrem Umsatzwachstum als an der Profitabilität.

Durch die konjunkturelle Abkühlung verschiebt sich derzeit der Handlungsdruck von der Umsatz- auf die Kostenseite. Demzufolge werden sich auch die Ziele von Transaktionen verschieben – hin zu einer stärkeren Nutzung der operativen Verbesserungsmöglichkeiten.

*„Der Kaufpreis war für den Kauf nicht das entscheidende Kriterium. Wir hätten das Unternehmen sowieso gekauft, weil sonst der Wettbewerber zugeschlagen hätte.“*  
Umfrageteilnehmer

## Transaktionserfolg wird weitestgehend positiv beurteilt – erheblich besser als Synergieerrealisierung

Transaktionen werden ex post zu circa 90 % als erfolgreich eingestuft. In fast der Hälfte der Fälle übertrifft der Erfolg der Transaktion sogar die Erwartungen der Beteiligten. Überraschend ist, dass im Zusammenhang gesehen viel weniger Transaktionen die erwarteten Synergien erfüllen.

Beinahe ein Viertel der Befragten sind mit der Realisierung von Synergiepotenzialen in Zusammenhang mit der Transaktion nicht zufrieden (Abb. 3). Die Erfüllung von Synergieerwartungen ist offenbar nicht Voraussetzung dafür, eine Transaktion als erfolgreich zu betrachten.

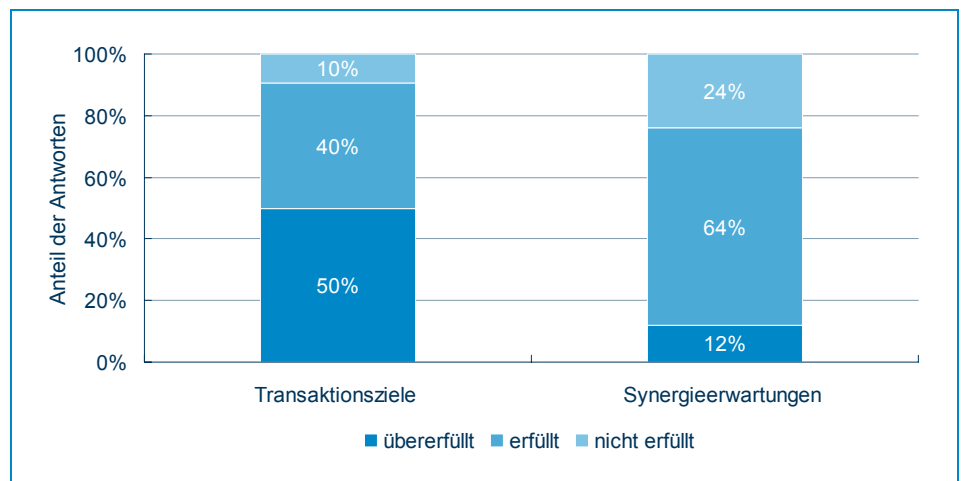


Abb. 3 Erfüllung von Transaktionszielen und Synergieerwartungen

### PwC-Einschätzung

Im Zusammenhang mit den zuvor dargestellten Transaktionszielen erscheint dieses Antwortmuster nur folgerichtig. Durch die Vernachlässigung von Synergien bleiben jedoch Wertschöpfungspotenziale ungenutzt.

Durch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden Synergien und dadurch erzielte Effizienzsteigerungen bei Transaktionen an Bedeutung gewinnen. Bei konsequenter Analyse, Planung und Durchführung der Integrationsaktivitäten im Hinblick auf definierte Synergiepotenziale können Kosten gesenkt und so der Unternehmenswert gesteigert werden.

*„Die operative Zusammenführung stand im Vordergrund – Synergien waren nicht so wichtig.“*  
Umfrageteilnehmer

## Due Diligence hat sich durchgesetzt – Ergebnisse spielen eine wesentliche Rolle bei Kauf und Integration

Bei fast allen Transaktionen wird im Vorfeld des Kaufs eine eingehende Due Diligence durchgeführt. Die einzelnen Felder der Due Diligence werden allerdings meist einzeln und nicht im Rahmen einer integrierten Due Diligence untersucht. Abhängigkeiten und Zusammenhänge können so oft nicht entdeckt werden (Abb. 4).

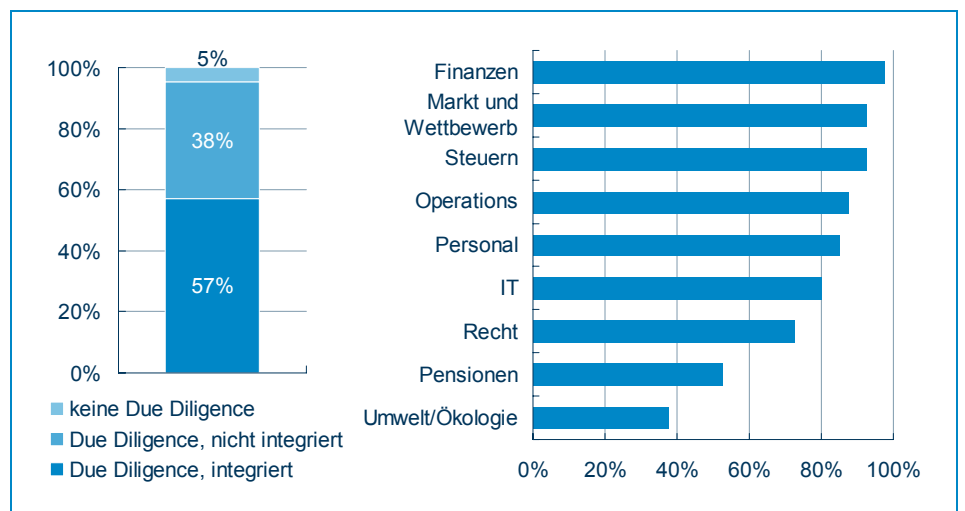


Abb. 4 Durchführung einer Due Diligence

Fast alle untersuchten Due-Diligence-Felder fließen in die Kaufentscheidung ein, am wichtigsten sind aber die Ergebnisse der klassischen „Financial“ Due Diligence, sowie die Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds. Die „Operational“ Due Diligence spielt sowohl für den Kauf als auch für die Integration eine bedeutende Rolle.

Die Felder Personal und IT sind für die Kaufentscheidung nachrangig, dafür aber umso wichtiger für die Integration. Die Untersuchung von Pensionsrückstellungen und Umwelterfordernissen nimmt bei den Befragten einen geringeren Stellenwert ein (Abb. 5).

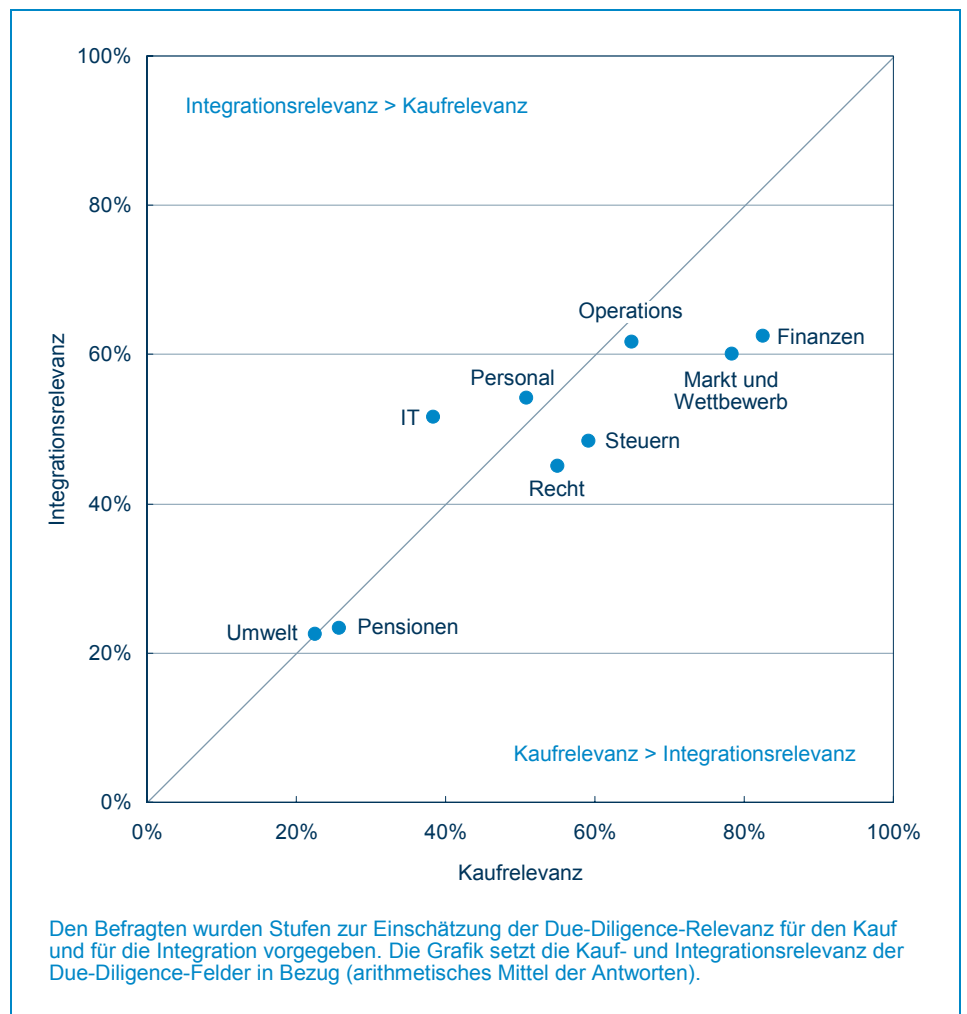


Abb. 5 Relevanz der Due-Diligence-Felder für Kauf und Integration

Nur partiell nutzen die Befragten die Due Diligence auch als Informationsquelle für die Planung von Integrationsaktivitäten.

PwC-Einschätzung

Das Verständnis einer Transaktion als Gesamtprozess von der M&A-Phase bis hin zur abgeschlossenen Integration hat sich noch nicht durchgesetzt. Erstrebenswert ist ein gewisses Maß an Personalkontinuität. Insbesondere die Identifikation und Realisierung von Synergien sollten in den gleichen Verantwortungsbereich fallen.

„Die Due-Diligence-Ergebnisse sind so gut wie gar nicht in die Integration eingeflossen.“  
Umfrageteilnehmer

„Man sollte bei Themen wie HR und Organisation noch frühzeitiger mit der Planung beginnen – Überlegungen hierzu bereits vor dem Signing wären sinnvoll.“  
Umfrageteilnehmer

## Integrationstiefe ist in unterstützenden Funktionen größer als in wertschöpfenden Bereichen

Die befragten Unternehmen integrieren administrative Bereiche stärker. Bei Kernfunktionen ist der Grad der Integration weniger tief, obwohl die Transaktionen meist horizontal stattfinden (Marktanteilssteigerung als Ziel) und deshalb Synergiepotenziale durch ähnliche Strukturen und Prozesse bieten (Abb. 6).

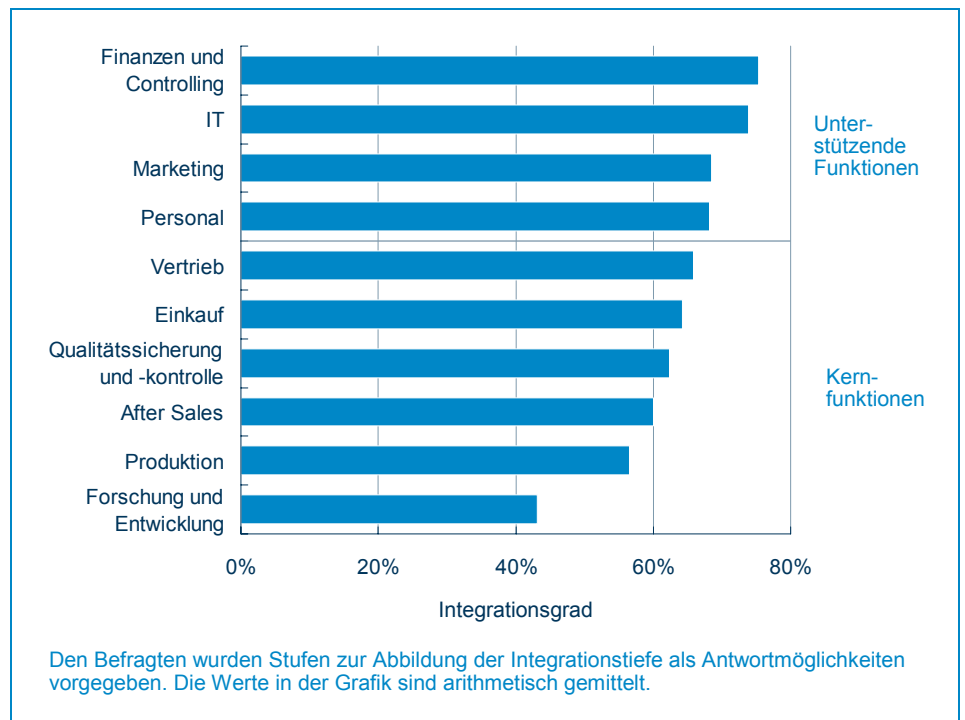


Abb. 6 Integrationstiefe der Funktionen

### PwC-Einschätzung

Die Zusammenführung administrativer Bereiche kann als Basis einer erfolgreichen Integration gesehen werden. Die Integration von Kernfunktionen ist zwar meist aufwendiger und zeitintensiver, bietet aber weitaus größere Möglichkeiten der Wertgenerierung und sollte deshalb nicht vernachlässigt werden. Ein Unternehmenskauf, der ausschließlich Synergien im administrativen Bereich realisiert, wird keine langfristigen Wettbewerbsvorteile generieren können.

*„Man sollte die operative Integration noch viel mehr optimieren. Durch Schulung der eigenen Mitarbeiter über Kompetenzen der neuen Gesellschaft könnten beispielsweise Cross-Selling-Potenziale genutzt werden.“*  
Umfrageteilnehmer

## Dauer und Kosten der Integration werden unterschätzt

Integrationen dauern meist länger als geplant. Planen circa 85 % der Befragten eine Integrationsdauer unter einem Jahr, so benötigen circa 40 % der Befragten mehr als ein Jahr für die Durchführung der Aktivitäten (Abb. 7).

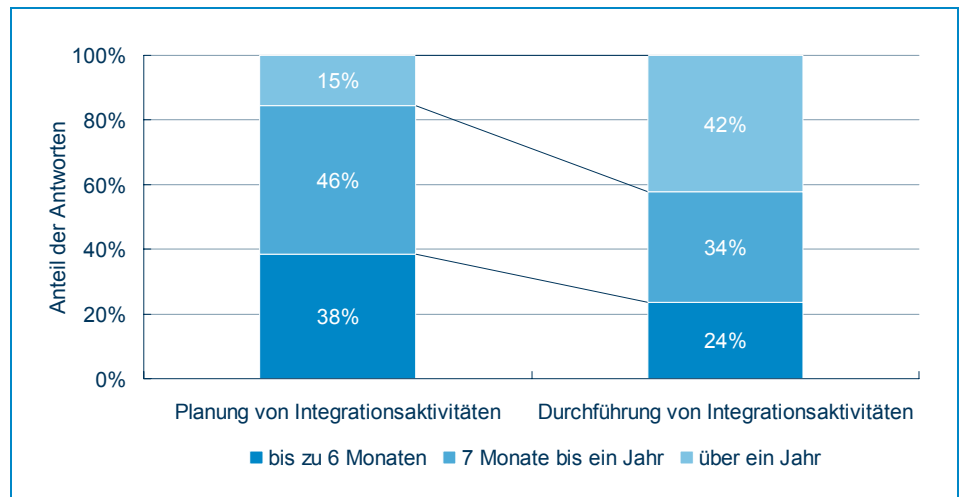


Abb. 7 Soll-Ist-Vergleich der Dauer von Integrationsaktivitäten

Auch die Kosten liegen vielfach über den vorhergegangenen Planungen. Insbesondere die tatsächlichen internen Kosten liegen über den Vorgaben. Externe Kosten und Investitionen scheinen transparenter und deshalb besser kontrollierbar zu sein. Sie übersteigen seltener die Vorgaben (Abb. 8).

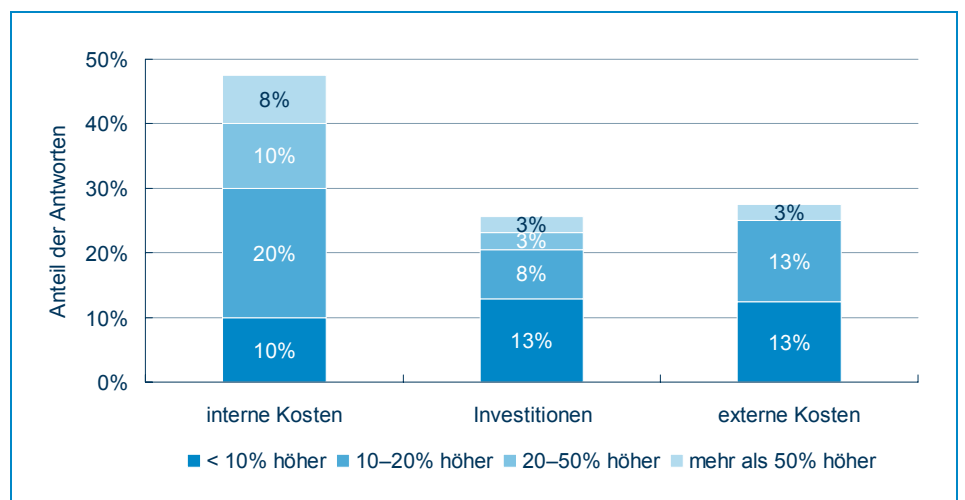


Abb. 8 Soll-Ist-Vergleich der Integrationskosten

### PwC-Einschätzung

Bei der Integrationsplanung werden die internen Kosten meist vernachlässigt, da diese als nicht beeinflussbar betrachtet werden. Externe Kosten sind vertraglich fixiert und Investitionen werden meist detailliert geplant.

Dieser Ansatz birgt jedoch Risiken: Werden interne Kosten (insbesondere der Verbrauch von Arbeitszeit) ungenügend geplant oder gar nicht verfolgt, kann dies zum unkontrollierten Ressourcenverbrauch führen. Dies bedeutet fast

zwangsläufig, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte überlastet sind oder das Tagesgeschäft vernachlässigt wird. Beides wird sich mittelfristig negativ bemerkbar machen. Die sorgfältige Planung interner Kosten ist somit wesentlicher Teil einer guten Integrationsplanung.

*„Bei einer schnelleren Durchführung der Integration liegt der Fokus bereits nach kurzer Zeit wieder auf dem Kerngeschäft – dies bedeutet Kostensenkung und Ergebnisverbesserung.“*

Umfrageteilnehmer

*„Man sollte die Planung vor der Integration verstärken, da man dann die Ressourcen besser planen kann.“*

Umfrageteilnehmer

## Geschwindigkeit ist entscheidend

Über 80 % der Befragten geben an, dass der Integrationsprozess zu lange gedauert hat (Abb. 9). Gründe für eine schnellere Integration sind vor allem Kostensenkung und Minimierung der Unsicherheit von Mitarbeitern.

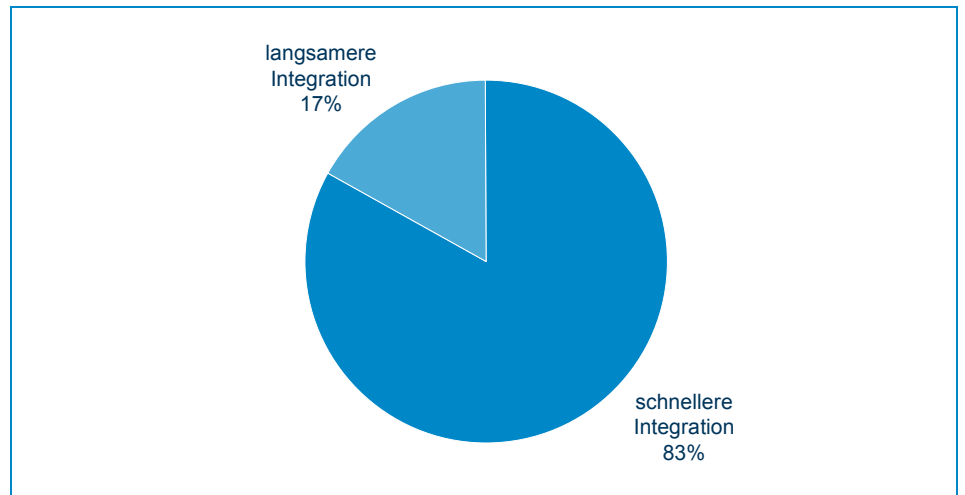


Abb. 9 Beurteilung der Integrationsaktivitäten im Nachhinein

Wenn die Befragten sich für eine langsamere Integration aussprechen, so begründen sie dies ausschließlich mit der Komplexität der IT-Integration.

### PwC-Einschätzung

Der Prozess der Unternehmenszusammenführung, die damit einhergehenden Veränderungen sowie die zusätzlichen Aufgaben werden von den Beteiligten meist als Belastung empfunden. Eine schnelle und transparente Umsetzung vermindert bei allen Beteiligten die Bedenken, sichert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ermöglicht eine schnellere Rückkehr zum Tagesgeschäft.

*„Wenn wir schneller integriert hätten, hätten wir weniger Reibungsverluste gehabt und Wirkungen wären schneller eingetreten.“*  
Umfrageteilnehmer

*„Man muss möglichst schnell klare Verhältnisse schaffen.“*  
Umfrageteilnehmer

## Die meisten Unternehmen verfolgen die Integration über Maßnahmenumsetzung und finanzielle Effekte

70 % der befragten Unternehmen messen den Integrationserfolg. Hierzu werden vor allem Maßnahmenumsetzung und finanzielle Effekte betrachtet, aber auch das Erreichen strategischer Ziele. Key-Performance-Indikatoren (KPIs) spielen eine geringere Rolle (Abb. 10).

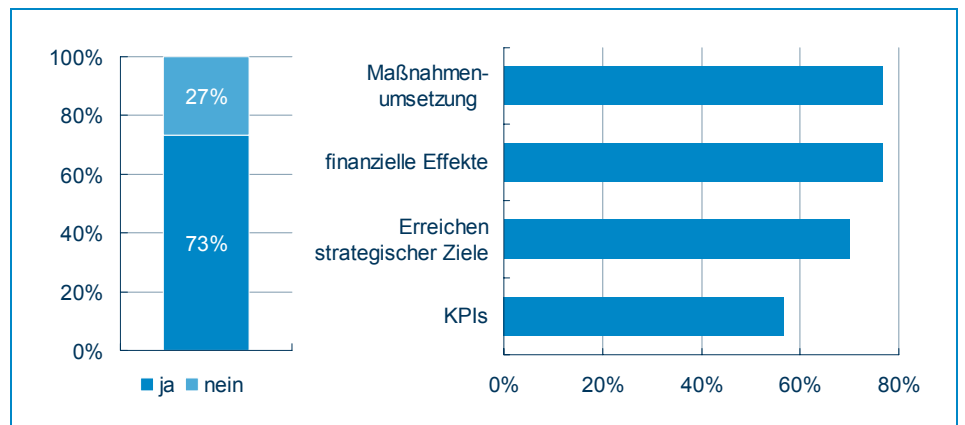


Abb. 10 Messung des Integrationserfolgs

### PwC-Einschätzung

Die Wichtigkeit der Messung des Integrationserfolgs wurde von den meisten Unternehmen erkannt und umgesetzt. Je größer ein Projekt ist, desto wichtiger werden formalisierte Prozesse. Bei zunehmender Projektgröße wird es für Führungskräfte insbesondere schwieriger, den Gesamtprozess ohne standardisiertes Reporting und Controlling zu überblicken und zu steuern.

*„Durch ein kontinuierliches Reporting des Projektfortschritts und der Aktivitätenplanung war der Projektfortschritt für die Entscheidungsträger stets ersichtlich.“*  
 Umfrageteilnehmer

## Große Herausforderungen liegen nach wie vor im Change-Management

Die meistgenannten unvorhergesehenen Probleme liegen im Bereich Change-Management. Insbesondere der Umgang mit verschiedenen Firmenkulturen hat für die erfolgreiche Zusammenführung zweier Unternehmen eine größere Bedeutung als vielfach angenommen. Auch die Anpassung der Organisation gestaltet sich in über 80 % der Fälle schwieriger als vorher angenommen. Darüber hinaus spielen die Bindung von Schlüsselpersonen sowie die Kommunikation mit und die Motivation von Mitarbeitern eine wesentliche Rolle (Abb. 11).

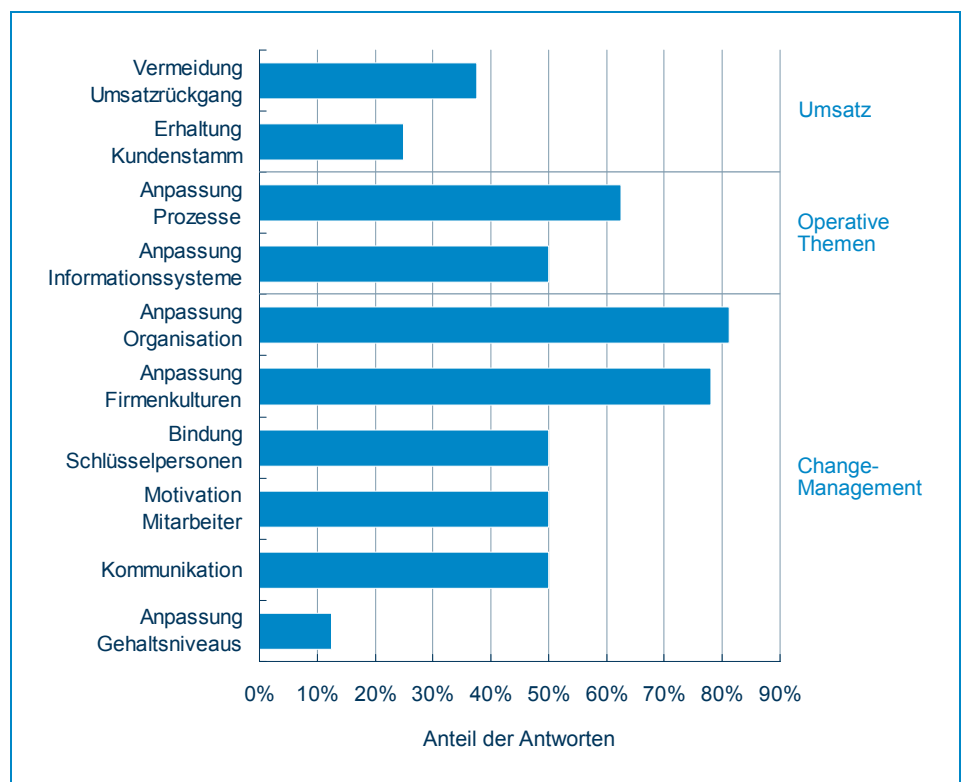


Abb. 11 Unvorhergesehene Herausforderungen

Die operativen Integrationsthemen, die Vermeidung von Unzufriedenheit bei den Kunden sowie Umsatzverluste scheinen besser planbar und vorhersehbar und spielen deshalb eine sehr viel geringere Rolle als die Führungsthemen.

### PwC-Einschätzung

Die Änderung gewachsener Strukturen wird bei vielen Zusammenschlüssen vernachlässigt. Sie ist kompliziert und hängt stark von der Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft der Betroffenen ab. Vom Management sind hier eine klare Kommunikation sowie eine faire Feedback-Kultur gefordert, um unnötige Frustration zu vermeiden. Sieht die Belegschaft den Veränderungsprozess als Chance und nicht nur als Bürde, so ist eine erfolgreiche Integration sehr viel leichter durchführbar.

*„Beim nächsten Mal sollte man neue Führungskräfte systematisch aufbauen, da die alten teilweise zu ‚verhaftet‘ sind in alten Strukturen.“*

Umfrageteilnehmer

*„Man sollte das nächste Mal noch konsequenter ohne Rücksicht auf Mitarbeiter (vor allem Führungspersonal) die Möglichkeit nutzen, eine neue Organisation nach dem Idealbild einzuführen.“*

Umfrageteilnehmer

## Bedeutung des Themas Kommunikation ist erkannt – Prozess findet häufig nur in eine Richtung statt

Der Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen wird sehr positiv beurteilt. Nur knapp 1 % der Befragten geben an, dass die Kommunikation an einzelne Interessengruppen nicht zufriedenstellend war (Abb. 12).

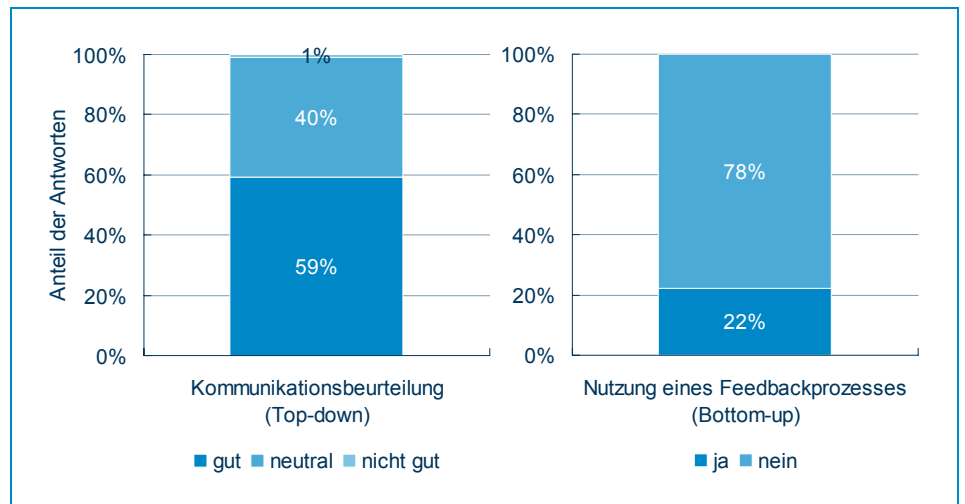


Abb. 12 Top-down- und Bottom-up-Kommunikation

In vielen Fällen gab es allerdings keine Feedbackprozesse. Dies lässt auf eine einseitige Kommunikation Top-down schließen. Außerdem sehen viele Befragte im Rückblick die Kommunikation als eine unvorhergesehene Herausforderung an.

### PwC-Einschätzung

Wird lediglich Top-down kommuniziert, bleibt Wissen der Mitarbeiter über operative Auswirkungen der Integration ungenutzt und Probleme werden nicht erkannt. Ein systematischer Feedbackprozess ohne Konsequenzen für den Feedbackgeber kann Probleme aufdecken und der Belegschaft Mitgestaltungsmöglichkeiten am Veränderungsprozess einräumen.

Zu vermuten ist, dass Entscheidungen und Ziele in Unternehmen zwar kommuniziert werden, aber unklar bleibt, was bei den Empfängern ankommt. Die positive Beurteilung des Kommunikationserfolgs bezieht sich demnach nur auf das „Senden“ von Informationen.

*„Leider gab es bei uns keinen Feedbackprozess.“*  
Umfrageteilnehmer

*„Einen systematischen Feedbackprozess gab es nicht, Mitarbeiter konnten sich inoffiziell an die Vorgesetzten wenden oder im Rahmen der periodischen Mitarbeitergespräche Stellung nehmen.“*  
Umfrageteilnehmer

*„Es gab ein Portal, um Fragen an die Personalabteilung stellen zu können.“*  
Umfrageteilnehmer

## Anforderungen an Berater vor und nach dem Deal unterscheiden sich deutlich

Während der Due-Diligence-Phase wird von den involvierten Beratern fast ausschließlich erwartet, Risiken aufzudecken und Unterstützung bei der Kaufpreisfindung zu leisten. Das Erkennen von Chancen spielt dagegen kaum eine Rolle. Demgegenüber ist die Hauptaufgabe der Berater in der Integrationsphase vor allem das Aufdecken von Verbesserungspotenzialen und die Strukturierung des Integrationsprojekts (Abb. 13).

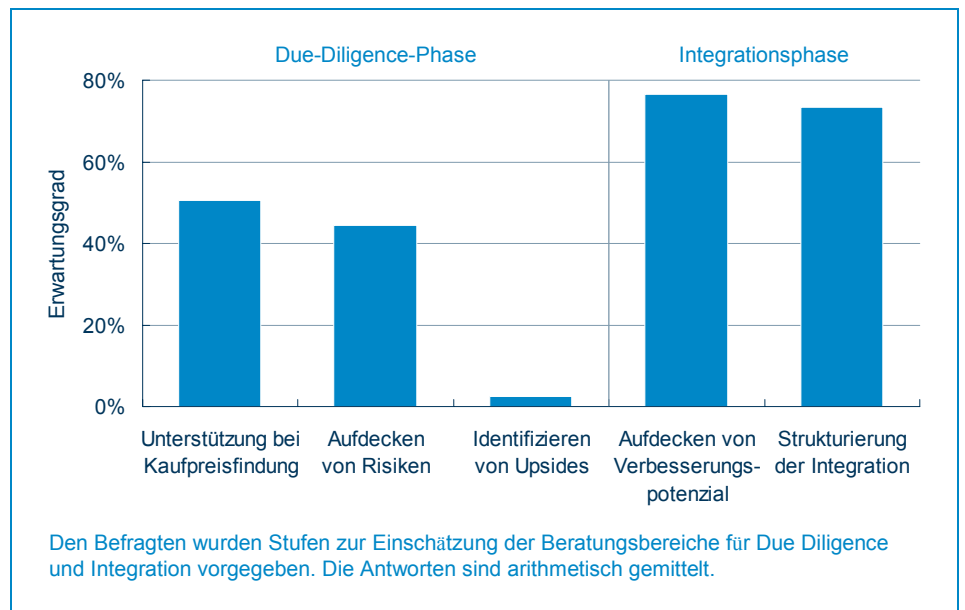


Abb. 13 Erwartungen an Berater während Due Diligence und Integration

Als Voraussetzung wird davon ausgegangen, dass Integrationsberater sowohl über Branchenexpertise als auch über Erfahrung im Post-Merger-Bereich verfügen. Reine Prozesskompetenz erfüllt nicht die Erwartungen. Auch im Bereich des Change-Managements setzen die Befragten auf die Erfahrungen ihrer Berater (Abb. 14).

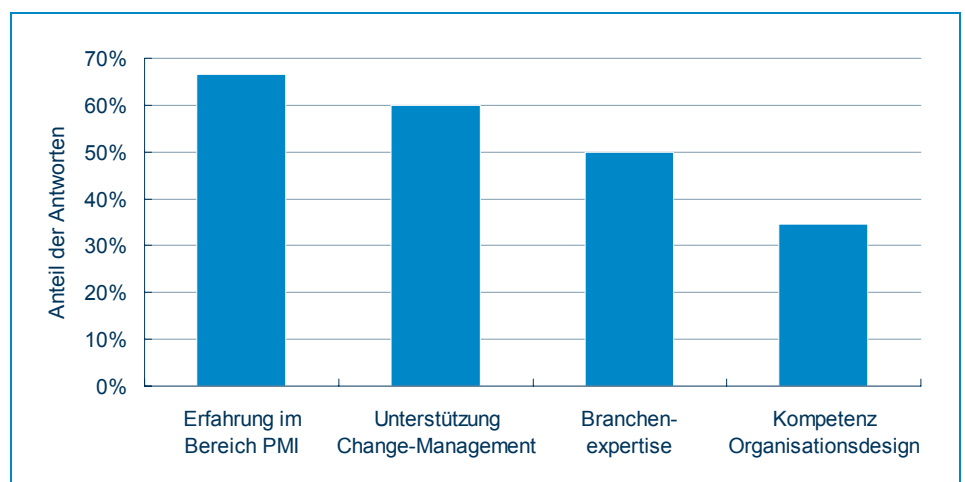


Abb. 14 Erwartete Kompetenzen der Berater in der Integration

## PwC-Einschätzung

Die ungleiche Behandlung von Chancen und Risiken ermöglicht zwar die Absicherung der Kaufentscheidung, ist aber nicht unbedingt ausreichend für eine langfristig erfolgreiche Transaktion. Durch die Suche nach Verbesserungspotenzialen wird erst ex post versucht, die Transaktion hinsichtlich interner Effizienz zu optimieren.

Aufgrund der Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden die Bemühungen hinsichtlich einer Wertsteigerung bereits vor der Transaktion deutlich zunehmen.

*„Man sollte mehr Sorgfalt auf die Auswahl der Berater legen, um bessere Qualität zu erreichen. In der Integrationsphase sollte der Fokus des Beraters über Prozesskompetenz hinausgehen.“*

Umfrageteilnehmer

*„Man sollte externe Berater mit Branchenkenntnissen und Post-Merger-Erfahrung einsetzen.“*

Umfrageteilnehmer

## C Erfolgreiche Unternehmenskäufe: Lehren aus der Praxis

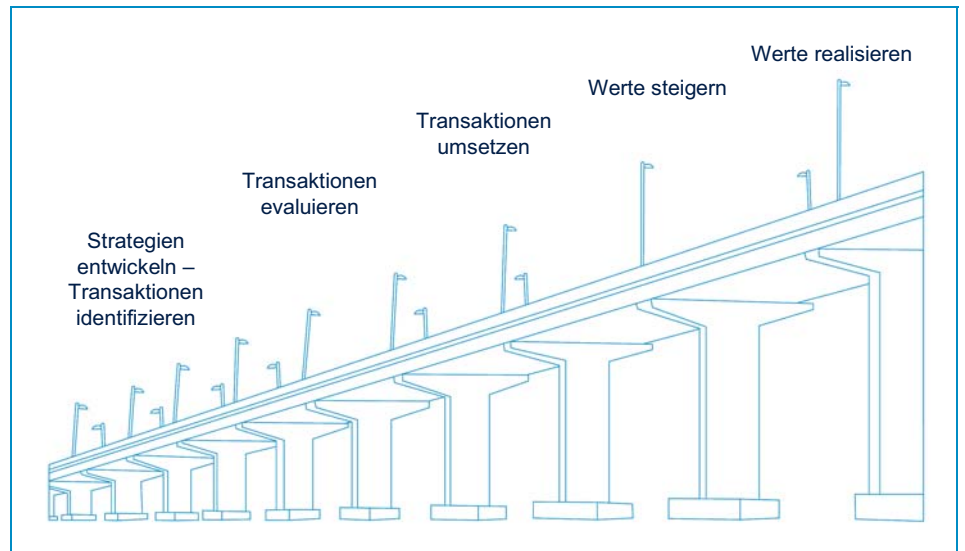


Abb. 15 Der Transaktionsprozess

1. Kaufen Sie ein Unternehmen, das zu Ihrer Strategie und Ihrer Organisation passt. Kaufen Sie ein Unternehmen nicht nur, weil es gerade angeboten wird.
2. Machen Sie sich vor Vertragsabschluss eine klare Vorstellung davon, wie Sie das gekaufte Unternehmen integrieren wollen und beziehen Sie diese Überlegungen in die Kaufentscheidung ein.
3. Beziehen Sie Ihre wichtigsten Führungskräfte in die Kaufentscheidung ein. Planen Sie nicht mit Synergien, die nicht von den Umsetzungsverantwortlichen mitgetragen werden.
4. Beginnen Sie bereits in der Due-Diligence-Phase mit der konzeptionellen Planung der Integration und steigen Sie nach der Unterzeichnung sofort in die Detailplanung ein.
5. Stellen Sie sich die Frage nach den geeigneten Führungskräften zu Beginn der Integration. Treffen Sie notwendige Personalentscheidungen schnell.
6. Halten Sie Ihre Mitarbeiter über die Entwicklungen während der Integration auf dem Laufenden und holen Sie aktiv Feedback ein. Verhindern Sie eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ zwischen „alten“ und „neuen“ Mitarbeitern.
7. Entlasten Sie Ihre in der Integration doppelt beanspruchten Führungskräfte durch professionelle Unterstützung.
8. Setzen Sie sich intensiv mit den schwerer zu hebenden Synergiepotenzialen in wertschöpfenden Bereichen auseinander; geben Sie sich nicht nur mit Quick Wins in den Backoffice-Funktionen zufrieden.
9. Handeln Sie bei der Integration schnell, um ebenso schnell wieder zum Tagesgeschäft übergehen zu können.
10. Planen Sie das Ende des Integrationsprojekts und des Berateereinsatzes. Sorgen Sie dafür, dass ausstehende Aktivitäten vom Projektteam rechtzeitig in die Linienorganisation überführt werden.

## D Teilnehmerprofile

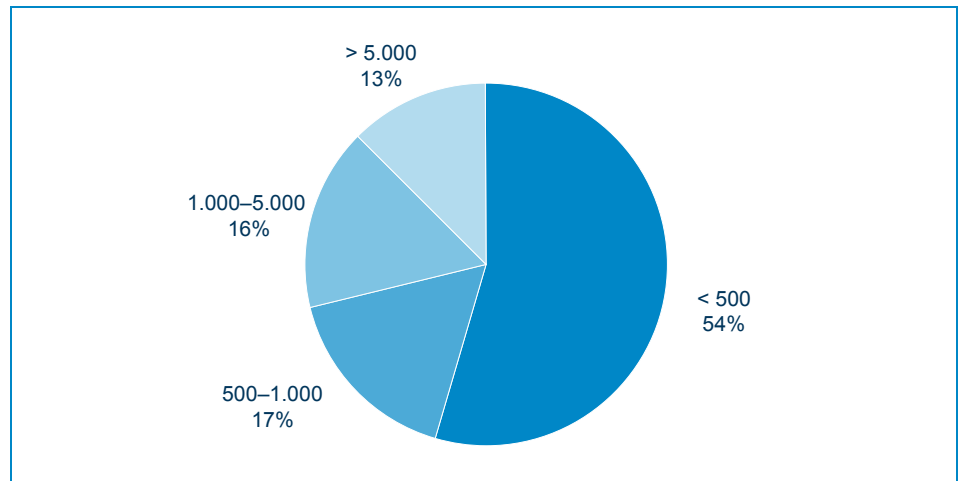


Abb. 16 Unternehmensgröße nach Mitarbeitern

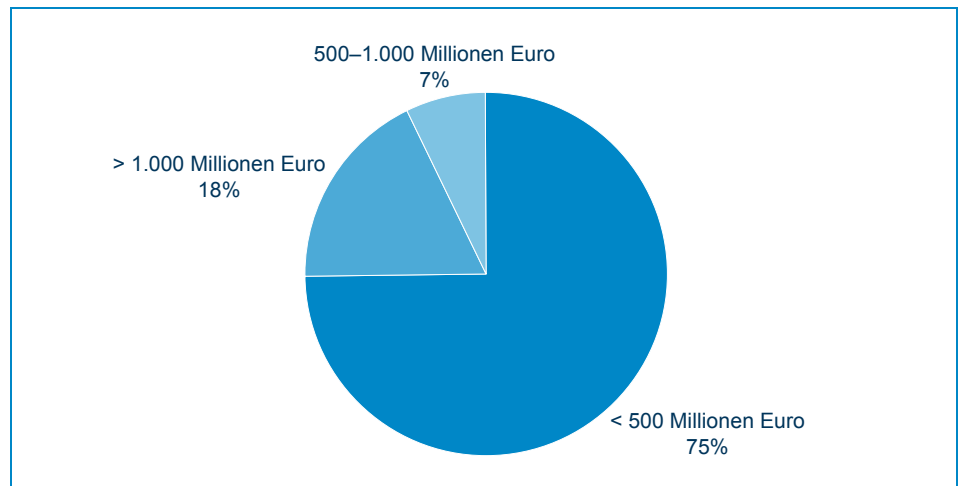


Abb. 17 Unternehmensgröße nach Umsatz

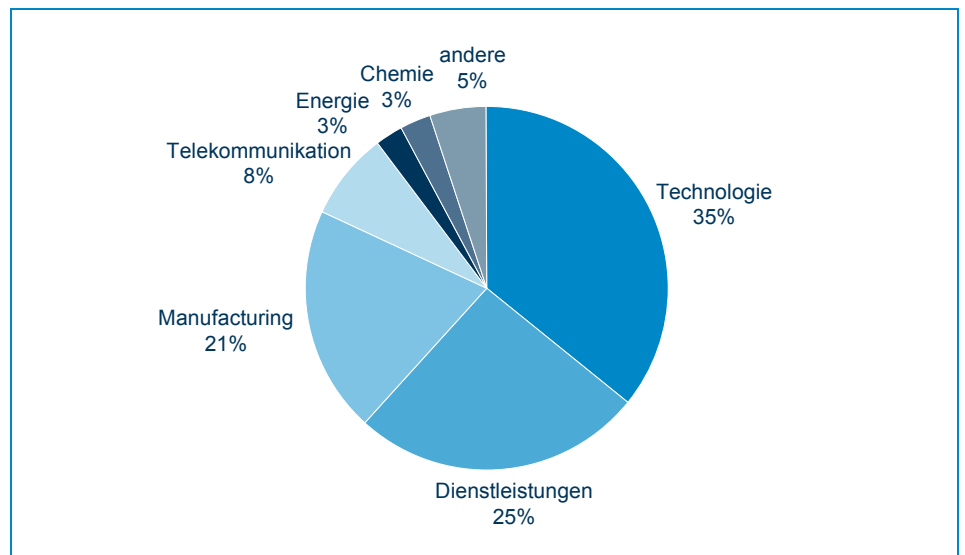


Abb. 18 Branche des befragten Unternehmens

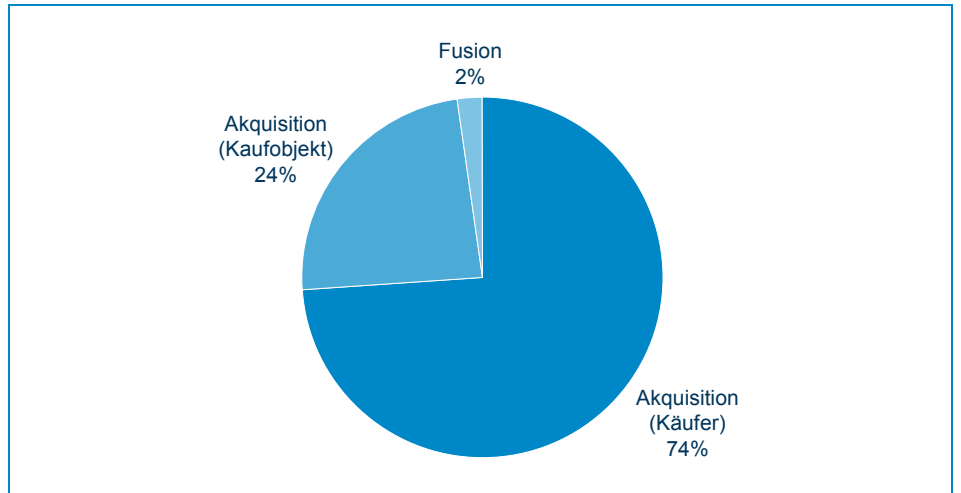


Abb. 19 Art der Transaktion

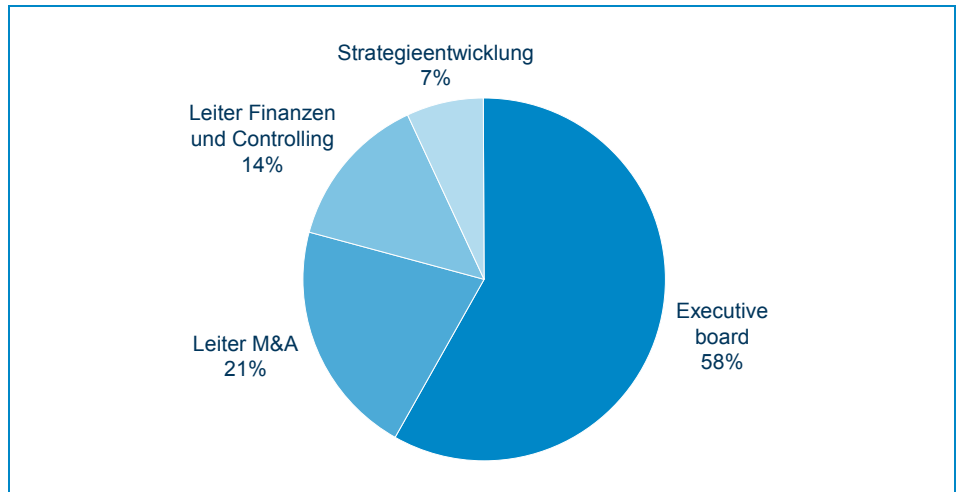


Abb. 20 Position der befragten Person

## Ansprechpartner

**Christian Knechtel**  
Post Merger Integration  
Marie-Curie-Straße 24–28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-3188  
christian.knechtel@de.pwc.com

**Volker Strack**  
Transaction Services  
Marie-Curie-Straße 24–28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-1297  
volker.strack@de.pwc.com

**Dr. Frank Schmidt**  
Tax M&A  
Marie-Curie-Straße 24–28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-6711  
frank.schmidt@de.pwc.com

**Thomas Weber**  
Reporting & Controlling  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 981-2573  
thomas.weber@de.pwc.com

**Ralph Brückner**  
IT  
Friedrichstraße 14  
70174 Stuttgart  
Tel.: +49 711 25034-3347  
ralph.brueckner@de.pwc.com

**Till R. Lohmann**  
People & Change  
New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel.: +49 40 6378-8835  
till.r.lohmann@de.pwc.com

**Thomas Menzler**  
Post Merger Integration  
Elsenheimerstraße 31–33  
80687 München  
Tel.: +49 89 5790-5250  
thomas.menzler@de.pwc.com

**Martin Bork**  
Performance Improvement  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 981-7288  
martin.bork@de.pwc.com

**Andreas Mackenstedt**  
Valuation & Strategy  
Marie-Curie-Straße 24–28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-5704  
andreas.mackenstedt@de.pwc.com

**Karsten Ganssaugue**  
Accounting Services  
Marie-Curie-Straße 24–28  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-1822  
karsten.ganssaugue@de.pwc.com

**Nadja Picard**  
Reporting Services  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 981-2978  
nadja.picard@de.pwc.com

## Wir über uns

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 154.000 Mitarbeitern in 153 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften rund 8.900 Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahen Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory) an 28 Standorten einen Umsatz von rund 1,47 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Geschäftsbereich „Mittelstand“, der mittelständische Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: Rund 400 Partner und 6.600 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Ergänzt wird unsere hohe Qualitätsorientierung durch den Anspruch, Mandanten vorausschauend zu betreuen. Das heißt, über die bloße Erledigung einer Aufgabe hinaus ihre Anliegen zu antizipieren und einer zukunftsfähigen Lösung zuzuführen. Dadurch geben wir unseren Mandanten ein Höchstmaß an Handlungssicherheit in einem zunehmend komplexen Umfeld und helfen ihnen so, auf den Märkten der Welt erfolgreich zu sein.

**PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.**

