

SONDERDRUCK AUS

INTERNATIONALE FAMILIENUNTERNEHMEN

RECHT STEUERN BILANZIERUNG
FINANZIERUNG NACHFOLGE STRATEGIEN

HERAUSGEGEBEN

VON

CHRISTIAN RÖDL

WOLFRAM SCHEFFLER

MICHAEL WINTER



Verlag C. H. Beck München 2008

PHILIPP STRADTMANN*

Praktische Herausforderungen im Post-Merger-Integrationsprozess bei Familienunternehmen am Beispiel der Martin Braun-Gruppe

Übersicht

- I. Post-Merger-Integrations-Management als Erfolgsfaktor im M&A-Prozess
- II. Praxisbeispiel: Akquisition und Integration eines mittelständischen Unternehmens im europäischen Ausland durch die Martin Braun-Gruppe
- III. Sieben Erfolgsfaktoren im Post-Merger-Integrationsprozess (PMI)
 1. Fixierung einer klaren Post-Akquisitions-Unternehmensvision und -strategie
 2. Zügige und umfassende Klärung der Führungsstruktur
 3. Frühzeitige, umfassende, kontinuierliche, dialogorientierte und zielgruppen-differenzierte Kommunikation
 4. Etablierung eines Integrationsmanagements mit klaren Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Prozessstrukturen
 5. Berücksichtigung kultureller Unterschiede und sprachlicher Barrieren
 6. Frühzeitige Konsolidierung und Synchronisierung der Reporting- und Steuerungssysteme
 7. Regelmäßiges Integrations-Controlling
- IV. Fazit und Ausblick

I. Post-Merger-Integration-Management als Erfolgsfaktor im M & A-Prozess

Angesichts gesättigter Heimatmärkte und des wachsenden Reifegrades vieler Wachstumsmärkte (insbesondere in Mittel- und Osteuropa) sind Fusionen und Akquisitionen (Merger & Acquisition, nachfolgend kurz M&A) auch für mittelständische Unternehmen ein wichtiges Instrument, um weiteres Wachstum sicherzustellen.

Jedoch gilt letztlich für sie das Gleiche wie für Großunternehmen: Knapp ein Drittel der getätigten Transaktionen und Fusionen scheitern bzw. verfehlen deutlich die mit ihnen verbundenen Erfolgsziele.¹

* Dr. Philipp Stradtman war bis Januar 2008 Leiter Business-Development der Martin Braun-Gruppe mit Sitz in Hannover und ist heute Mitglied der Geschäftsleitung des Gruppenunternehmens Wolf ButterBack KG in Fürth.

¹ Strohmer, Integration nach Merger and Acquisitions – Erfolgskonzeption für das Post Merger Management, Wiesbaden, 2001, S. 7 f.; Frensch, The Social Side of Mergers and Acquisitions, 2007, Wiesbaden, S. 17 ff., Seidensticker, Warum die Mehrheit der Übernahmen scheitert. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18. 2. 2008, S. 20. Andere Autoren wie Marks/Mirvis, Making Mergers and Acquisitions

Die Gründe sind vielfältig, jedoch identifizieren zahlreiche Studien und Praxisberichte das größte erfolgskritische Potenzial für den M&A-Erfolg in der Phase nach Abschluss des Kaufvertrages, dem Post-Merger-Process. Dementsprechend wird dem Post-Merger-Integrations-Management (nachfolgend abgekürzt PMI) eine besondere Bedeutung zugesprochen.

Dennoch besitzen die publizierten Handlungsempfehlungen zur Planung und Durchführung von Post-Merger-Aktivitäten häufig nur rudimentären Praxischarakter und beziehen sich zudem in den wenigen konkreten Fallstudien ausschließlich auf Großunternehmen, wie beispielsweise die medial breit referenzierten Zusammenschlüsse von u. a. *Hewlett Packard* und *Compaq*², *Daimler* mit *Chrysler*³ sowie *BMW* und *Rover*⁴. Dagegen gibt es keine Aussagen oder Untersuchungen zu den Besonderheiten des PMI-Prozesses bei klein- und mittelständischen Unternehmen. Dementsprechend hat der nachfolgende Beitrag zum Ziel, am Beispiel der Akquisition eines mittelständischen Unternehmens durch die Martin Braun-Gruppe anschaulich die Erfolgsfaktoren eines solchen PMI-Prozesses zu beschreiben sowie relevante Handlungsempfehlungen zu geben. In vielerlei Hinsicht dürfte diese Fallstudie exemplarisch für andere mittelständische Unternehmen sein, die Zusammenschlüsse und Akquisitionen als Wachstumsinstrument einsetzen.

II. Praxisbeispiel: Akquisition und Integration eines mittelständischen Unternehmens im europäischen Ausland

Der Geschäftsschwerpunkt der Martin Braun-Gruppe liegt in der Produktion und dem weltweiten Vertrieb eines Vollsortiments an Convenienceprodukten im Schwerpunktbereich von süßen und herzhaften Backwaren, Brot/Brötchen, Desserts und Eis zur gewerblichen Weiterverarbeitung in allen relevanten Absatzkanälen weltweit.

Mit einem Umsatz von über 200 Millionen Euro und fast 1100 Mitarbeitern an acht Standorten gehört die Martin Braun-Gruppe zu den führenden Anbietern in Europa. Trotz deutlich stagnierender Stammmärkte konnte die Martin Braun-Gruppe in den letzten Jahren ein überdurchschnittliches Wachstum generieren. Wichtigstes Instrument dafür war die Akquisition von Unternehmen in den europäischen Kern- und Wachstumsmärkten. So wurden innerhalb von vier Jahren mehrere Transaktionen als Share- oder Asset-Deals durchgeführt, einige davon mit der Unterstützung durch das europaweite Partner-Netzwerk von Rödl & Partner. Angesichts des Umfangs und der

Work: Strategic and Psychological Preparation. *Academy of Management Executive*, 2001, 15 (2), S. 80–92 sowie *Tetenbaum*, Beating the Odds of Merger & Acquisitions Failure: Seven Key Practices that Improve the Chance for Expected Integration and Synergies, *Organizational Dynamics*, 1999, 28 (2); S. 22–36, gehen sogar davon aus, dass 60–80 % der M & A-Projekte letztlich scheitern.

² *Elsenbach/Winkler*, Post-Merger-Integration bei Hewlett Packard – erfolgreiche Umsetzung einer „Adopte-and-Go“-Strategie. Die Unternehmung, Februar 2005, S. 181–201.

³ *Grube/Töpfer*, Post-Merger-Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen, Stuttgart, 2002, S. 27.

⁴ *Gerds/Schewe*, Post Merger Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, Berlin und Heidelberg, 2005, S. 37 f.; *Keuper/Häfner/von Glahn*, Der M&A-Prozess. Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Wiesbaden, 2006, S. 34 ff.

Komplexität der Akquisitions-Aktivitäten wurde ein Stabsbereich Business-Development geschaffen, der auf Basis eines kleinen Teams der Gruppen-Geschäftsleitung bei der Identifizierung, Bewertung, dem Erwerb sowie der Integration von Unternehmenskäufen zuarbeitete.

Die nachfolgend beschriebene Akquisition betrifft ein produzierendes Unternehmen im europäischen Ausland, das bereits seit vielen Jahren als Exklusiv-Distributeur tätig war. Dementsprechend bestand zu den geschäftsführenden Gesellschaftern ein langer und intensiver Kontakt.

Von besonderer Bedeutung bei dieser Akquisition, wie auch bei der Mehrheit der übrigen Akquisitionen, war, dass mit der Martin Braun-Gruppe ein Unternehmen, das vollständig in Familienbesitz ist, ein familiengeführtes Unternehmen übernimmt. Dementsprechend waren die positiven Charakteristika familiengeführter Unternehmen (hohe Kontinuität, Fokus auf Nachhaltigkeit) auch für den PMI-Prozess von hoher Relevanz, da Art und Umsetzung aller Maßnahmen im Einklang mit diesen Werten stehen mussten.

Aus den vorangegangenen Akquisitionen war dem Martin Braun-Management die weitreichende Bedeutung der sogenannten „weichen“ Faktoren für den nachhaltigen Erfolg im Integrationsprozess immer wieder vor Augen geführt worden.⁵ Dementsprechend wurde bei der Akquisition und Integration des ausländischen Unternehmens – vor dem Hintergrund der bereits langjährigen Geschäftsbeziehung – scheinbar „kleinen“ Gesten der Wertschätzung und des Respekts eine hohe Bedeutung beigemessen. Die große positive Resonanz auf diese offensive Berücksichtigung weicher Faktoren bestätigte die Richtigkeit dieser Integrationsphilosophie.

Ein weiterer Erfahrungswert aus den vorangegangenen Akquisitionen bezog sich auf das Zeit-Management. So galt es aus Sicht der Geschäftsleitung, die Akquisition im Sinne eines „speed integration-Ansatzes“⁶ zügig, jedoch nicht überhastet zu organisieren, um ein hohes Maß an Planungssicherheit zu gewährleisten. Dazu gehörte auch die sofortige Übernahme der Finanzierung, um insbesondere für die Verkäuferseite ein hohes Maß an Sicherheit zu schaffen.

Die wichtigsten Stationen im Falle der beschriebenen Akquisition waren dementsprechend:

- Januar bis Juni: Vorgespräche zu den Eckpunkten der Akquisition
- August: Fixierung der verabredeten Eckpunkte in einem Letter-of-Intent (LoI)
- September–November: Durchführung der Due Diligence
- November: Konsolidierung der ermittelten Daten in einem Unternehmensplan; Prüfung und Bestätigung des Unternehmensplans durch die Geschäftsleitung
- Dezember: Prüfung und Bestätigung des Unternehmensplans durch die Geschäftsleitung
- Dezember bis Januar: Verhandlung des Kaufvertrages
- Januar: Schriftliche Fixierung des Kaufvertrages.

⁵ Vgl. *Frensch*, 2007.

⁶ *Strohmer*, 2001, S. 72; *Gerds/Schewe*, 2005, S. 38; *Mitchell*, The importance of speed in post-merger reorganization, in *M&A Europe*, 1989, S. 44–48.

III. Sieben Erfolgsfaktoren im Post-Merger-Integrationsprozess (PMI)

Anhand der Akquisition und Integration eines ausländischen Unternehmens in die Martin Braun-Gruppe als konkretem Praxisbeispiel werden nachfolgend die sieben wichtigsten Erfolgsfaktoren im Post-Merger-Integrationsprozess eines mittelständischen Unternehmens skizziert. Diese Erfolgsfaktoren basieren auf den im Rahmen mehrerer unterschiedlicher Akquisitionen gewonnenen Erfahrungswerten und decken sich zum Teil mit entsprechenden Empfehlungen und Hinweisen aus der Fachliteratur.⁷

Zu jedem Erfolgsfaktor werden detailliert die entsprechenden Maßnahmen zur Umsetzung beschrieben.

1. Fixierung einer klaren Post-Akquisitions-Unternehmensvision und -strategie
2. Zügige und umfassende Klärung der Führungsstruktur
3. Frühzeitige, umfassende, kontinuierliche, dialogorientierte und zielgruppendifferenzierte Kommunikation
4. Etablierung eines Integrationsmanagements mit klaren Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Prozessstrukturen
5. Berücksichtigung kultureller Unterschiede und sprachlicher Barrieren
6. Frühzeitige Konsolidierung und Synchronisierung der Reporting- und Steuerungssysteme
7. Regelmäßiges Integrations-Controlling

1. Fixierung einer klaren Post-Akquisitions-Unternehmensvision und -strategie

Viele M&A-Prozesse scheitern nach Expertenaussagen daran, dass sich alle Anstrengungen auf die Transaktion richten, es jedoch versäumt wird, frühzeitig Unternehmensvision und -strategie des erworbenen Unternehmens für die Zeit danach zu fixieren. Konsequenz: Oftmals wird diese substantielle Strategiewerkarbeit erst im Anschluss an das Closing in Angriff genommen, es entsteht zwangsläufig ein Entscheidungsvakuum, in dem sowohl innerhalb des erworbenen Unternehmens wie auch außerhalb bei Kunden und Wettbewerbern Spekulationen und Gerüchten unnötig Raum gegeben wird. Gleichzeitig verdrängt diese verspätete Strategiewerkarbeit alle notwendigen PMI-Maßnahmen und macht einige davon (z. B. umfassende und frühzeitige Kommunikation) sogar obsolet.

Um dieser Gefahr zu entgehen, nutzt die Martin Braun-Gruppe eine umfassende Due Diligence, in der vor allem der „Commerce“-Teil in Eigenregie geprüft wird, dazu, bereits frühzeitig einen langfristigen Unternehmensplan für das zu akquirierende Unternehmen zu erstellen.

Im Zentrum des Unternehmensplans steht eine grundsätzliche Feststellung der Akquisitionsziele:

- Sollen mit der Akquisition vor allem Rationalisierungseffekte ausgeschöpft werden (z. B. durch die Zusammenlegung von Produktions- und Vertriebskapazitäten)?

⁷ Vgl. Strohmer, 2001; Grube/Töpfer, 2002; Gerds/Schewe, 2005, S. 179 ff.; Bauch, Planung und Steuerung der Post-Merger-Integration, 2004, S. 183 ff.

- Oder steht die Gewinnung von Marktanteilen auf Basis eines besseren Marktzugangs im Fokus?
- Können Synergien (z. B. durch einen Know-how-Transfer im Bereich Forschung und Entwicklung) ertragswirksam realisiert werden?

Nur durch die Klärung dieser Grundsatzfragen kann verhindert werden, dass der nachfolgende Integrationsprozess durch Zielvorgaben belastet wird, die auf falschen Annahmen (z. B. deutlich überschätzte Synergieeffekte) basieren.

Erst wenn diese Fundamentalziele geklärt sind, kann eine detaillierte Ergebnisplanung auf Basis von zehn Geschäftsjahren, in der vor allem die Umsatzentwicklung nach Teilsortimenten und Märkten (In- und Ausland) sowie notwendige Investitionen dokumentiert werden. Ergänzt wird dieser „Zahlenteil“ um eine umfangreiche Beschreibung der Märkte, in denen das Unternehmen aktiv ist, der Wettbewerbssituation, des Stärken- und Schwächenprofils des Unternehmens sowie der Chancen und Risiken, die sich aus der Verbindung von beidem ergeben. Somit werden alle relevanten Wachstumstreiber und Erfolgsparameter identifiziert und Optimierungs- bzw. Synergiepotenziale in Verbindung mit den Ressourcen und Kompetenzen der neuen Muttergesellschaft aufgezeigt.

Somit erfolgte die Analyse und Bewertung des Unternehmens nicht isoliert, sondern im Gruppen-Kontext vor dem Hintergrund der Frage, welche Rolle das zu akquirierende Unternehmen als Produktionsstandort perspektivisch innerhalb der internationalen Werksleitstrategie der Martin Braun-Gruppe einnehmen könnte.

Erst auf Grundlage dieses detaillierten Unternehmensplans erteilte der Beirat der Martin Braun-Gruppe seine finale Bestätigung zur geplanten Transaktion.

Somit diente der gemeinsam mit der landeserfahrenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vor Ort erstellte Due-Diligence-Bericht nicht allein der Risikoidentifizierung und -gewichtung zur Feinjustierung des Kaufpreises, sondern hat vor allem die Funktion einer „Hausaufgabenliste“ für den PMI-Prozess: Deutlich werden aktuelle Defizite des Unternehmens und ihre Bedeutung als Erfolgstreiber für die Erfüllung der Wachstumsplanung identifiziert. Gleichzeitig wird bereits vor Umsetzung des Kaufaktes festgestellt, für welche Defizite kurzfristige Lösungsszenarien bestehen und für welche es zunächst einer detaillierten Ausarbeitung bedarf. Dementsprechend war die Martin Braun-Gruppe auch in der Lage, unmittelbar nach dem Kaufakt bestimmte Maßnahmen (z. B. Stellenabbau) ausdrücklich auszuschließen und gleichzeitig andere (perspektivische Veränderung der Führungsstruktur) anzukündigen. Dabei wurde bewusst auf kurzfristige plakative Veränderungen (z. B. Änderung des Firmennamens) verzichtet und stattdessen vorrangig zielwirksame Maßnahmen im „Hintergrund“ initiiert (z. B. Anpassung der Reportingsysteme).

2. Zügige und umfassende Klärung der Führungsstruktur

Ausgangsfrage ist immer der Verbleib des bisherigen Top-Managements (Geschäftsführung) im Unternehmen. Dabei ist oftmals ein Kompromiss zu finden zwischen dem Wunsch der bisherigen Geschäftsführung, auch nach der Akquisition für eine Übergangszeit das Unternehmen zu führen und dem als notwendig erachteten Zeitraum, den es bedarf, die Verantwortung auf eine nachfolgende Führung zu übertragen.

Das Ergebnis dieses Abwägungsprozesses ist aus der Erfahrung heraus hochindividuell. So kann der Verbleib von null Tagen – wenn das bisherige Management seine Funktionen mit dem Tag des Closings aufgibt – bis zu drei Jahren reichen. Im konkreten Praxisfall wurde ein Verbleib von einem Jahr vereinbart.

Teil des Unternehmensplans war dementsprechend auch eine Empfehlung zur zukünftigen Führungsstruktur des Unternehmens. Dafür wurden während des Kaufprozesses die klassischen Varianten einer Nachfolgeregelung für die alte Geschäftsleitung (interne, externe Lösung bzw. Kombination aus beiden) geprüft und ein Ziel-Szenario skizziert, bei dem im Konkreten eine interne Lösung präferiert wurde, d. h. bereits seit Jahren im Unternehmen tätige Führungskräfte der zweiten Ebene wurden als fähig identifiziert, eine größere Verantwortung zu übernehmen.

Der Verbleib des Alt-Managements wurde im Rahmen der Gesamtkommunikation offensiv kommuniziert. Mit dem Ziel, zügig zu zukunftsfähigen Führungsstrukturen zu kommen, wurden nachfolgend die Aufgabenprofile der nachrückenden Führungskräfte fixiert und ihre zukünftige Position der gesamten Belegschaft wenige Monate nach dem Closing kommuniziert, so dass für den Übergabeprozess vom Alt- an das Neu-Management fast ein halbes Jahr Zeit blieb. Mit dieser Vorgehensweise wurde die Unsicherheit in der Führungsfrage auf ein Minimum reduziert.

3. Frühzeitige, umfassende, kontinuierliche, dialogorientierte und zielgruppendifferenzierte Kommunikation

Zahlreiche Autoren⁸ weisen auf eine frühzeitige, umfassende, kontinuierliche und offensive Kommunikation als zentralen Erfolgsfaktor im Integrationsprozess hin. Dementsprechend wurde auch in diesem Fallbeispiel der Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen ein zentraler Stellenwert eingeräumt. So erfolgte die Erstkommunikation der Akquisition wenige Stunden nach Fixierung des Kaufvertrages an alle Führungskräfte des Unternehmens in Verbindung mit einem Abendessen in kleinerer Runde. So bestand für jeden der Führungskräfte die Möglichkeit, die Geschäftsleitung des neuen Firmeneigentümers im persönlichen Gespräch kennenzulernen. Parallel wurden die Führungskräfte der Martin Braun-Gruppe per E-Mail über die Transaktion informiert. Über die der Akquisition zugrunde liegende Wachstumsstrategie und somit die Begründung der Akquisition waren die Führungskräfte bereits im Vorfeld informiert worden.

Die Kommunikation an alle übrigen Mitarbeiter aus Produktion, Lager, Verwaltung und Vertrieb erfolgte am Morgen danach in Form einer gemeinsamen Präsentation durch die Geschäftsleitung der Martin Braun-Gruppe und der Unternehmens-Geschäftsleitung.

Der Umstand, dass zu diesem Termin jeder Mitarbeiter eingeladen und die gesamte Präsentation in Wort und Schrift in der Muttersprache der Mitarbeiter gehalten wurde, schaffte bei den Mitarbeitern eine spontan positive Grundstimmung. Neben den Eckdaten zur Transaktion wurden die strategische Bedeutung sowie die Entwicklungsperspektive des Unternehmens als Teil einer größeren Unternehmensgruppe

⁸ Vgl. Seidensticker, 2007; Grube/Töpfer, 2002; Gerds/Schewe, 2005, S. 179 ff.

skizziert. Aus der Erfahrung der vorangegangenen Akquisitionen heraus bildeten eine Reihe exemplarischer Fragen und Antworten den Abschluss der Präsentation. (Beispiele: „Sind Produktionsverlagerungen geplant?“, „Nein“, „Sind Entlassungen geplant?“, „Nein“) Mit diesen exemplarischen Fragen sollten die wichtigsten Fragen der Mitarbeiter beantwortet werden, die diese erfahrungskonform innerhalb der großen öffentlichen Runde nicht stellten.

Unmittelbar im Anschluss an die interne Kommunikation erfolgte die Information aller Kunden und Handelspartner, wobei die wichtigsten im persönlichen Gespräch informiert wurden und alle übrigen schriftlich. Analog den exemplarischen Fragen in der internen Kommunikation wurde vorab eine gemeinsame Sprachregelung für Schlüsselfragen fixiert.

Zu den nachfolgenden internen Kommunikationsmaßnahmen in der deutschen Muttergesellschaft gehörte u. a. auch die Organisation einer Menü-Woche mit typischen Gerichten aus dem Land der neuen Tochtergesellschaft in der Firmenkantine. Mit bedruckten Tischsets und Info-Foldern wurden alle Kantinenbesucher dabei plakativ über die neue Gruppenfirma informiert. Parallel zum Mittagessen wurde der Imagefilm des Unternehmens gezeigt. Den Abschluss dieser kulinarischen Woche bildet eine Gratis-Verkostung der Unternehmensprodukte für alle Mitarbeiter. Ziel all dieser Maßnahmen war es, eine Identifikation aller Mitarbeiter mit dem neuen Gruppen-Unternehmen zu schaffen, denn im zukünftigen Tagesgeschäft sind viele von ihnen, sei es in der Produktion oder im Lager, unmittelbar mit diesem befasst.

4. Etablierung eines Integrationsmanagements mit klaren Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Prozessstrukturen

Voraussetzung für einen zügigen und effizienten PMI ist ein echtes Integrationsmanagement. Die Erfahrung aus verschiedenen Akquisitionen zeigt, dass dabei die Bereitstellung von ausreichenden senioren Managementkapazitäten bei konstanter Verfügbarkeit ein Schlüsselfaktor für den Integrationserfolg ist.

Verschiedene Studien zeigen, wie wichtig die direkte Einbeziehung des Top-Managements ist, um z.T. kritische Grundsatzentscheidungen zügig zu treffen. Dementsprechend fungierte für den Integrationsprozess des Unternehmens ein Mitglied der Gruppen-Geschäftsleitung als zentraler Integrationsverantwortlicher. Somit war die oft als unzureichend kritisierte Aufmerksamkeit des Top-Managements jederzeit gewährleistet. Für das operative Tagesgeschäft des Integrations-Managements wurde die Position eines Projekt-Managers geschaffen. Diese Position wurde im konkreten Fall mit einer Mitarbeiterin besetzt, die die Landessprache des Unternehmens beherrschte und die zu Beginn des Akquisitionsprozesses mit Perspektive auf eine solche Arbeit ihre Tätigkeit im Business-Development der Martin Braun-Gruppe begonnen hatte. Dadurch, dass diese Mitarbeiterin bereits den Due-Diligence-Prozess unterstützte, war sie über alle relevanten Sachverhalte und Akteure umfassend informiert, bevor sie unmittelbar im Anschluss an die Transaktion ihren Arbeitsplatz an den Sitz des Unternehmens verlegte und für knapp ein Jahr den Integrationsprozess mit den Zentralbereichen in Deutschland koordinierte.

Im Gegensatz zu PMI-Projekten von Großunternehmen (Beispiel Fusion Daimler mit Chrysler)⁹ verzichtete die Geschäftsleitung der Martin Braun-Gruppe bewusst darauf, den Integrationsprozess zunächst parallel zur bestehenden Linienorganisation der Mutterorganisation zu organisieren. Stattdessen wurden unmittelbar nach Abschluss der Transaktion die Führungskräfte des akquirierten Unternehmens mit den Führungskräften der Zentralbereiche der Linien-Organisation im Rahmen eines Kick-Off-Meetings zusammengeführt. Ziel war, die jeweiligen Verantwortlichen in den Fachdisziplinen miteinander bekannt zu machen, um die nachfolgende direkte Kontaktaufnahme als Voraussetzung für einen aktiven Know-how-Transfer zu erleichtern. Diese Veranstaltung wurde im Hinblick auf den Teilnehmerkreis und die Agenda bewusst offen gestaltet, um neben top-down fixierten Integrationsthemen auch den Freiraum für bottom-up generierte Transfer- bzw. Synergiethemen zu schaffen.

Auf Grundlage der in der Unternehmensplanung bereits vor dem Kaufabschluss identifizierten Erfolgsparameter des Unternehmens und insbesondere der bestehenden Defizite mit erfolgskritischer Relevanz und weiterem Detaillierungsbedarf wurden Arbeitsgruppen eingerichtet. Somit wurde ein weiterer, häufiger Fehler im M&A-Prozess vermieden, nämlich, dass alle Integrationsthemen unpriorisiert in zu vielen, zu großen Arbeitsgruppen mit unklarer Zieldefinition und Entscheidungskompetenz diskutiert werden. So wurden auf Grundlage der Due Diligence alle im Zusammenhang mit der Integration des Unternehmens relevanten Arbeitsthemen zunächst identifiziert und dann priorisiert. Während einige Projekte (z. B. SAP-Einführung) explizit zurückgestellt wurden, wurden erfolgskritische Arbeitsprojekte von dem für das Integrationsprojekt gesamtverantwortlichen Mitglied der Geschäftsleitung in drei Arbeitsgruppen gebündelt (jeweils zu den Haupt-Themenkomplexen Rechnungswesen/Controlling; Vertrieb/Marketing und Produktion/Einkauf). Für jede Arbeitsgruppe wurde von der Geschäftsleitung eine fachlich verantwortliche Doppelspitze, bestehend aus jeweils einer Führungskraft des akquirierten Unternehmens sowie einer von Martin Braun, benannt. Die weiteren Mitglieder der Arbeitsgruppen bestanden aus Experten auf operativer Ebene, wobei keine Arbeitsgruppe mehr als fünf Mitglieder enthielt. Die Auswahl erfolgte nach dem Verantwortungsprinzip: Jedem Mitglied wurde abhängig von Position und Kompetenz eine konkret definierte Rolle sowie ein Aufgabenfeld zugeordnet, keiner sollte als bloßer „Zuschauer“ dem Prozess beiwohnen.

Auf Grundlage der in der Due Diligence (siehe oben) identifizierten erfolgskritischen Parameter bzw. Defizite wurde jeder Arbeitsgruppe vom gesamtverantwortlichen Geschäftsleitungs-Mitglied ein klarer Arbeitsauftrag verbunden mit einem realistischen Fahrplan zur Umsetzung kommuniziert. Die Verantwortung für den operativen Organisationsprozess der Arbeitsgruppen (Koordination regelmäßiger Treffen, Verfassen von Meeting-Protokollen, Reporting des Arbeitsstatus an die Geschäftsleitung) wurde der operativ verantwortlichen Projektmanagerin übertragen. Diese Mitarbeiterin stellte sicher, dass in allen Arbeitsgruppen fokussiert an den gestellten Aufgaben gearbeitet wurde. Die Arbeitsgruppen trafen sich im Abstand von circa acht Wochen abwechselnd in der Zentrale und beim Unternehmen vor Ort. Gemeinsame Beschlüsse ebenso wie strittige Themen, zu denen keine abschließende

⁹ Gruber/Töpfer, 2002, S. 27.

Einigung erzielt werden konnte, wurden jeweils zur kurzfristigen Entscheidung an die Gruppen-Geschäftsleitung kommuniziert.

Für die Detail-Analyse, Handlungsempfehlung sowie (Teil-)Umsetzung der wichtigsten Arbeitsgruppenthemen wurde ein Zeitrahmen von zunächst zwölf Monaten veranschlagt. Dabei war allen Beteiligten bewusst, dass während dieses Arbeitsprozesses mit einem hohen Maß an Flexibilität auf veränderte Anforderungen und Prioritäten reagiert werden musste.

5. Berücksichtigung kultureller Unterschiede und sprachlicher Barrieren

Kulturelle Unterschiede und sprachliche Barrieren waren bereits im Akquisitionsprozess ein zentrales Thema. So ist eine sogenannte Cultural Due Diligence, in der die Verträglichkeit der Unternehmenskulturen überprüft wird, fester Bestandteil jeder Akquisitionsprüfung der Martin Braun-Gruppe. Dies umfasst die Werte, Traditionen, Grundeinstellungen und praktizierten Verhaltensweisen im Unternehmen. Dabei sind kulturelle Unterschiede nicht per se ein Misserfolgswert, sondern können sich im Hinblick auf die Synergieerzielung sogar positiv auswirken. Generell verfolgt die Gruppe im Hinblick auf die kulturelle Integration akquirierter Unternehmen das strategische Ziel der Symbiose statt einer Absorption oder parallelen Koexistenz. Dementsprechend sind nicht kulturelle Unterschiede ein Misserfolgswert im PMI-Prozess, sondern vielmehr das Missmanagement dieser Unterschiede.

Zentrales Ziel der Cultural Due Diligence ist dementsprechend, Art und Ausmaß von Unterschieden festzustellen, um frühzeitig über geeignete Maßnahmen zu deren Überwindung diskutieren und entscheiden zu können. Die Schlüsselfrage dabei lautet: Was ist geeignet, um das Vertrauen in die Kompetenz des neuen Gesellschafters zu stärken?

Auf der operativen Ebene gehörte zur Berücksichtigung sprachlicher Barrieren unter anderem die Entscheidung, den Kaufvertrag in englischer Sprache abzuschließen. Der Grund: Englisch ist für keine der beiden Vertragsparteien Heimatsprache, somit sind beide Seiten in gleicher Weise im Nachteil beim Findungsprozess sinnvoller und geeigneter Formulierungen.

Im PMI-Prozess wurde zu allen Maßnahmen immer wieder der sprachlich-kulturelle Aspekt berücksichtigt. Dabei war mit der entsandten Mitarbeiterin quasi eine permanente Instanz zum Übersetzen von Sachverhalten und Überlegungen im wörtlichen und übertragenen Sinne vorhanden. Auf diese Weise erhielt die Martin Braun-Geschäftsleitung permanent Hinweise, wie zu bestimmten Themen (z. B. Personalgespräche) das bisher übliche Vorgehen aussieht.

Zu den kurzfristigen Maßnahmen zur Überwindung der sprachlichen Barrieren gehörte auch die Organisation von Sprachkursen sowohl für die Mitarbeiter in der deutschen Firmenzentrale wie auch bei dem akquirierten Unternehmen vor Ort. Außerdem wurde ein Seminar zur Kultur des Landes und insbesondere zu den Gepflogenheiten im Geschäftsleben durchgeführt.

Offensiv wurde das Thema kulturelle Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten auch auf der Führungskräfteveranstaltung der Martin Braun-Gruppe thematisiert. So wurde mit Verweis auf die Akquisition des Unternehmens sowie der vorangegangenen Unter-

nehmenszukäufe darüber diskutiert, welche Gesamt-Unternehmenskultur sich aus der spezifischen Kultur der Einzelunternehmen ergibt. Mit Rücksicht auf die überwiegend (noch) geringen Deutsch-Kenntnisse der neuen Führungskräfte wurde für diese während der Tagung eine Simultan-Übersetzung organisiert. Diese besondere Respekts-Geste wurde sehr positiv aufgenommen.

6. Frühzeitige Konsolidierung und Synchronisierung der Reporting- und Steuerungssysteme

Grundlage für eine permanente und umfassende Erfolgskontrolle im PMI-Prozess ist ein einheitliches Reporting.¹⁰ Dafür wurden die bereits in der Due-Diligence-Phase spezifizierten Reportingstrukturen in den Kernprozessen kurzfristig der bestehenden Martin Braun-Struktur angeglichen. Der Fokus lag dabei auf dem Finanz-Reporting. So wurde auf Basis weiterer Detaildaten nach der Transaktion die erste vorläufige auf vier Geschäftsjahre angelegte Ergebnisplanung des Unternehmens für die reguläre erste Hochrechnung im März 2007 (acht Wochen nach Transaktion) fortgeschrieben. Somit wurde das Unternehmen kurzfristig in das reguläre Reporting aller Gruppenunternehmen integriert, das neben der monatlichen Monats- und Ergebnismeldung drei jährliche Hochrechnungen und eine auf vier Jahre angelegte Mittelfristplanung vorsieht. Zunächst wurden die Daten aus den bestehenden IT-Systemen manuell zusammengetragen. Im nächsten Schritt wurde das eingesetzte Programm so modifiziert, dass die Daten automatisch generiert werden konnten. Dafür wurden die Kontenarten und -zuordnungen synchronisiert.

Perspektivisch ist der Roll-out des in der Gruppe eingesetzten ERP-Systems vorgesehen.

7. Regelmäßiges Integrations-Controlling

Analog zu den Aussagen verschiedener Aufsätze und Studien zum PMI war ein kontinuierliches Integrations-Controlling Teil des Gesamtprozesses zur zügigen Einbindung des Unternehmens in die Gruppe. Grundlage dafür waren die in der Unternehmensplanung fixierten Akquisitionsziele. Zu diesen Zielen wurden Maßnahmenpakete, adäquate Kennzahlen und Zielwerte in Verbindung mit konkreten Zeitplänen vorab fixiert. Das Erreichen der Finanzziele wurde durch das reguläre Reporting (Basis: Vier-Jahres-Ergebnisplanung) kontinuierlich überprüft. Für die übrigen Ziele (Personal, Produktion, Sortimentspolitik) waren die Projektpläne der Arbeitsgruppen maßgeblich. Die verantwortliche Projektmanagerin aktualisierte die entsprechenden Projektpläne mit Zwischenergebnissen und Milestones im Wochen-Rhythmus und überwachte die kontinuierliche Abarbeitung der entsprechenden Aufgabenpakete. Auf Basis dieser regelmäßigen Reports sowie eines permanenten direkten Berichtswesens durch die Projektmanagerin sowie einzelne Führungskräfte war das gesamtverantwortliche Geschäftsleitungsmitglied permanent über den Integrationsstatus informiert.

¹⁰ Vogel, M&A – Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden, 2002, S. 271 ff.

Eine regelmäßige Präsenz vor Ort und gemeinsame Jour-Fixe mit dem Führungsteam des Unternehmens stellten eine zügige Umsetzung der besprochenen Maßnahmen sicher. Darüber hinaus wurde der aktuelle Projekt-Status im Rahmen der monatlichen Geschäftsleitungssitzungen besprochen und der Beirat fortlaufend über den Integrationsfortschritt informiert.

IV. Fazit und Ausblick

Knapp ein Jahr nach der Akquisition wurde die Integration des Unternehmens weitestgehend und zugleich erfolgreich vollzogen. Die angestrebten Umsatz- und Ergebnisziele wurden erreicht, ebenso wurden die angestrebten Optimierungs- und Synergiepotenziale weitestgehend realisiert. Dies bestätigt die Notwendigkeit eines systematischen und konsequenten Integrations-Managements.

Als wichtige strukturelle Voraussetzung erscheint die Etablierung einer eigenen organisatorischen Einheit zur Vorbereitung und Durchführung von Akquisitionen sowie zur nachfolgenden Integration der akquirierten Unternehmen zwingend notwendig. Insbesondere der erfolgskritische Integrationsprozess kann nicht von den verantwortlichen Führungskräften eines mittelständischen Unternehmens neben dem Tagesgeschäft geleistet werden. Der ganzheitliche Anspruch der Abteilung Business Development in Verbindung mit einer interdisziplinären Arbeitsweise, bei der Experten der verschiedenen Bereiche nach Bedarf zusammengebracht wurden, ist eine wichtige Voraussetzung für den Wachstumserfolg der Martin Braun-Gruppe.