

**Programm zur Realisierung von Synergien  
nach Mergers & Acquisitions**

(Aufsatz in zwei Teilen)

Horst Wildemann

## Teil I

1. Synergierrealisierung zur Erfolgssteigerung
2. Systematisierung von Synergien
  - 2.1 Prinzipien von Synergieeffekten
  - 2.2 Potenzialentstehung entlang der Wertschöpfungskette
3. Zwischenfazit

## Teil II

1. Programme zur Potenzialerschließung
  - 1.1 Abstimmung des Marktauftritts und der Marktbearbeitung
  - 1.2 Ausgestaltung der Aufbauorganisation
  - 1.3 Konsolidierung von Querschnittsfunktionen
  - 1.4 Vernetzung der Entwicklungsaktivitäten
  - 1.5 Neuverteilung der Produktkompetenzen auf Produktionseinheiten
  - 1.6 Konsolidierung von Beschaffungsvolumina und Einkaufsorganisation
  - 1.7 Konsolidierung der Distributionslogistik
2. Vorgehensweise zur Potenzialrealisierung
  - 2.1 Potenzialidentifikation und -verifikation durch Benchmarking
  - 2.2 Durchführung der Programme
  - 2.3 Einbeziehung der Mitarbeiter in die Integrationsprojekte
  - 2.4 Kontinuierliches Erfolgscontrolling
3. Fazit

## Teil I

### 1. Synergierrealisierung zur Erfolgssteigerung

**Übernahmen und Fusionen** werden aus Gründen der Konzentration von Kompetenzen, zur Erreichung von besseren Kostenpositionen sowie zur räumlichen Abdeckung relevanter Märkte getätigt (vgl. *Picot/Nordmeyer/ Pribilla*, 2000, S.VII). Untersuchungen in den USA, Großbritannien und Deutschland zeigen jedoch, dass in der Mehrzahl der Fälle der Unternehmenskauf ex-post als Misserfolg zu werten ist (vgl. *Bühner*, 1990, S.5 und S.103). Die ursprünglich angestrebten Ziele werden meist nicht erreicht (vgl. *Girkinger/Stiegler*, 2001, S.8):

- 83% aller Merger verbessern den Shareholder Value nicht (*KPMG*);
- zwei Drittel aller Fusionen sind nicht erfolgreich (*Bain & Company*);
- 85% aller Merger verfehlen ihre Ziele, die sie erreichen wollten (*A.T. Kearney*);
- mit 25% haben die größten Deals die geringste Erfolgsrate (*Mercer Management Consulting*) und
- 80% aller Fusionen weltweit erwirtschafteten nicht die Kapitalkosten der Transaktion und 30% wurden sogar wieder verkauft (*Price Waterhouse Coopers*).

Die **Erfolglosigkeit** der meisten Unternehmenstransaktionen scheint demnach als bewiesen. Die Ergebnisse besagen, dass ungefähr 3 von 4 der M&A-Transaktionen als misslungen zu interpretieren sind (vgl. *Vogel*, 2002, S.V). Angesichts der Vielzahl von Studien zum Erfolg und Misserfolg zum Thema Mergers & Acquisitions ist festzustellen, dass die Diskussion über eine Vorgehensweise zur Sicherstellung des Erfolgs keineswegs abgeschlossen ist (vgl. *Schäfer*, 2001, S.80). Die Studie von *Price Waterhouse Coopers* (1996) über die Realisierungsquote von Synergiepotenzialen zeigt, dass ein Grad von über 50% kaum erreicht wird. Es liegt somit die Folgerung nahe, dass durch eine umfangreiche Realisierung der Erfolg wahrscheinlicher ist. Die alleinige Existenz von Synergiepotenzialen ist noch keine Garantie für deren Realisierung (vgl. *Paprottka*, 1996, S.67). Dies kann erst durch entsprechende Maßnahmen der Integration der beiden Unternehmen erreicht werden. (vgl. *Jansen*, 2001, S.101). Eine Wertsteigerung durch Synergierrealisierung kann sowohl

beim akquirierenden Unternehmen als auch beim akquirierten Unternehmen entstehen (vgl. *Hornung*, 1998, S.139). Es ist daher für folgende Fragen eine Antwort zu finden:

- Welche **Synergiepotenziale** können bei Integrationen entstehen?
- Wo ist die **Entstehung** in der Wertschöpfungskette?
- Welche **Realisierungsansätze** von bilanzwirksamen Effekten gibt es?
- Welche **Vorgehensweise** hat sich bewährt?
- Welche **Handlungsempfehlungen** können gegeben werden?

Im ersten Teil des wissenschaftlichen Beitrages sollen dabei die Fragestellungen möglicher Synergiepotenziale und deren Entstehung in der Wertschöpfungskette geklärt werden. Im zweiten Teil werden Realisierungsansätze zur Hebung der Potenziale beschrieben, eine erprobte Vorgehensweise vorgestellt sowie Handlungsempfehlungen zur Erfolgssicherung von Synergierrealisierungen gegeben.

## 2. Systematisierung von Synergien

Das Wort **Synergie** stammt vom griechischen „Synergo“ ab. „Syn“ kann mit dem Wort „mit“ und „ergo“ mit „Arbeit“ übersetzt werden, so dass es wörtlich übersetzt „Mitarbeit“ im Sinne von Zusammenwirken bedeutet (vgl. *Sandler*, 1991, S.8). In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist der von Ansoff geprägte Ausdruck vom  $2 + 2 = 5$  – **Effekt** gebräuchlich (vgl. *Ansoff*, 1966, S.97), wobei im aristotelischen Sinne das Gesamte mehr als die Summe seiner Teile ergibt (vgl. *Ossadnik*, 1995, S.95). Bei Unternehmenszusammenschlüssen werden Synergieeffekte als fusions- und akquisitionsbedingte Veränderungen gemeinsamer strategischer Erfolgspotenziale der Beteiligten gegenüber ihren Einzel-Erfolgspotenzialen beschrieben (vgl. *Reißner*, 1992, S.107). Damit ist eine Subsummierung aller erfolgswirksamen Wertveränderungen, die kosten- und/oder umsatzbezogen durch einen Unternehmenszusammenschluss generiert werden sollen zu verstehen (vgl. *Paprottka*, 1996, S.42). Effekte, die zwar bei dem Zusammenschluss entstehen, deren Potenzial aber bereits vorher in einem der Unternehmen vorhanden war und daher schon vorher hätte genutzt werden können, sind nicht zu den Synergien zu zählen (vgl. *Paprottka*, 1996, S.48). Die Synergieprinzipien werden nach Economies of Scale, Economies of Scope und Markt-/ Wettbewerbs synergien differenziert (vgl. *Ebert*, 1998; S.67 und *Dabui*, 1998, S. 27).

## 2.1 Prinzipien von Synergieeffekten

Das Prinzip der **Economies of Scale** stammt aus der Mikroökonomik und definiert die Proportionalität von Produktionsgröße und Wirtschaftlichkeit. Höhere Stückzahlen ergeben Kostenvorteile in den Bereichen Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Vertrieb und Organisation. Je höher dabei die Fixkosten sind, umso höher ist der daraus zu erwirtschaftende Vorteil. Sinken die relativen Stückkosten mit zunehmender Outputmenge wird von steigenden Skalenerträgen gesprochen (vgl. *Varian*, 1999, S.331). Dieses Synergieprinzip beruht auf materiellen Verflechtungen der Kooperationspartner, die durch gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren oder Produktionsprozessen hergestellt werden können. Die Verflechtungen können auch in Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Distribution oder Vertrieb hergestellt werden. Je differenzierter jedoch die Produkte der Unternehmen sind, desto schwieriger wird der Vorteil auszunutzen sein, da entweder eine Kompatibilität der Produkte nicht herzustellen ist oder die für die Zusammenführung erforderlichen Investitionen über den Synergien liegen (vgl. *Jansen*, 2001, S. 76). Die gemeinsame Nutzung von Geschäftsprozessen bedeutet ein Kostensenkungspotenzial, wenn die Kostenantriebskräfte einer Wertaktivität größenbedingte Kostendegressionen, Lernen oder das Muster der Kapazitätsauslastung sind. Damit zählen Erfahrungskurveneffekte und Kapazitätseffekte auch zum Prinzip der Economies of Scale (vgl. *Porter*, 1999, S.419).

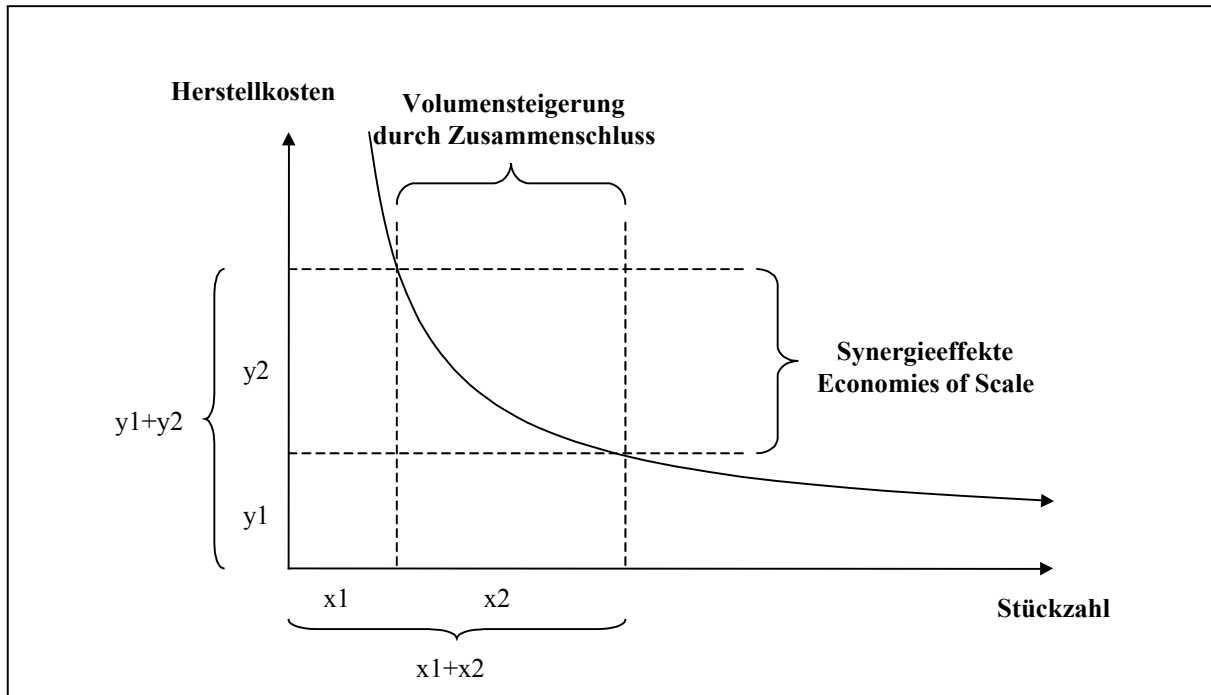


Abb. 1: Prinzipdarstellung Economies of Scale (In Anlehnung an Varian, 1993, S.331ff.)

Das Prinzip der **Economies of Scope** definiert die Proportionalität von Produktvielfalt und Wirtschaftlichkeit. Economies of Scope sind Verbundvorteile, die bei einer Diversifikation auftreten können (vgl. Ebert, 1998, S.55). Bei Unternehmenszusammenschlüssen liegt dieses Synergieprinzip als Potenzial vor, wenn die gemeinsame Produktpalette billiger produziert werden kann als von einer Gruppe von Ein-Produkt-Unternehmen. Je höher der Anteil der gemeinsam genutzten Produktionsprozesse in einem Mehr-Produkt-Unternehmen ist, desto größer ist der daraus resultierende Kostenvorteil. Dabei müssen diese Faktoren und Prozesse eine mehrfache Nutzung erlauben, ohne dabei konsumiert zu werden. Dies gilt beispielsweise für die gemeinsame Nutzung von Wissen. Ein Beispiel stellt die Nutzung eines Patents zur Produktion unterschiedlicher Güter dar. Ein Patent kann ohne weiteres in mehreren Prozessen eingesetzt werden, ohne dabei aufgebraucht zu werden. Anders ist die Lage bei Gütern, die durch ihre Verwendung aufgebraucht werden. Hier entsteht im Falle einer Vollausslastung eine Konkurrenzsituation oder ein Kapazitätsauslastungseffekt, so dass hier keine synergetische Wirkung durch den Zusammenschluss erreicht werden kann (vgl. Jansen, 2001, S.58).

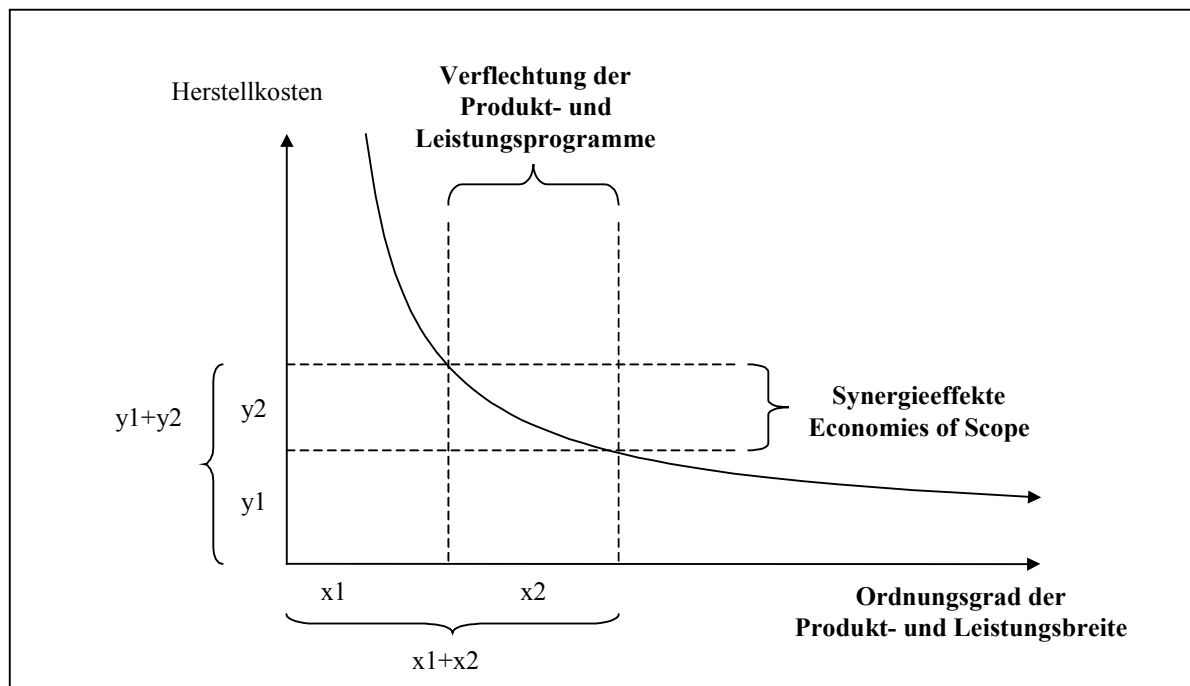


Abb. 2: Prinzipdarstellung Economies of Scope (In Anlehnung an Jansen, 2001, S.57)

Standardisierung, Modularbauweisen und Plattformsysteme stellen Ansätze zur Mehrfachverwendung auf Produktebene dar (vgl. Hornung, 1998, S.75). Für eine Realisierung von Economies of Scope-Effekten ist ein Mehraufwand an Koordination erforderlich, da Systemelemente in verschiedenen Produktgruppen wiederzuverwenden sind. Das Ziel liegt in der Ausweitung des Produktspektrums bei gleichzeitiger Zusammenführung von Teilkomponenten. Je schwieriger allerdings Teilkomponenten in Module zerlegbar sind, desto kleiner wird die Bedeutung des Kostenvorteils. Auch hier gilt, dass nur dann positive Effekte eintreten, wenn der Aufwand für die erhöhte Koordination diese nicht übersteigt. Das Prinzip kann ebenfalls auf die Organisationsgestaltung angewendet werden, indem Prozesse zentralisiert sowie gemeinsame Stabsstellen im Managementbereich eingerichtet werden (vgl. Hornung, 1998, S.138).

Das Prinzip der **Markt- und Wettbewerbssynergien** beruht auf der Veränderung der Position der Kooperationspartner gegenüber Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten (vgl. Ebert, 1998, S.58). Das Potenzial liegt in der Steigerung der Marktmacht und der relativen Wettbewerbsposition. Handelt es sich dabei nur um eine Addition der übernommenen Geschäftseinheiten, findet zunächst keine Unternehmenswertsteigerung statt. Diese tritt erst mit einer überproportionalen Vergrößerung des Geschäftsvolumens ein (vgl. Hornung, 1998, S.141).

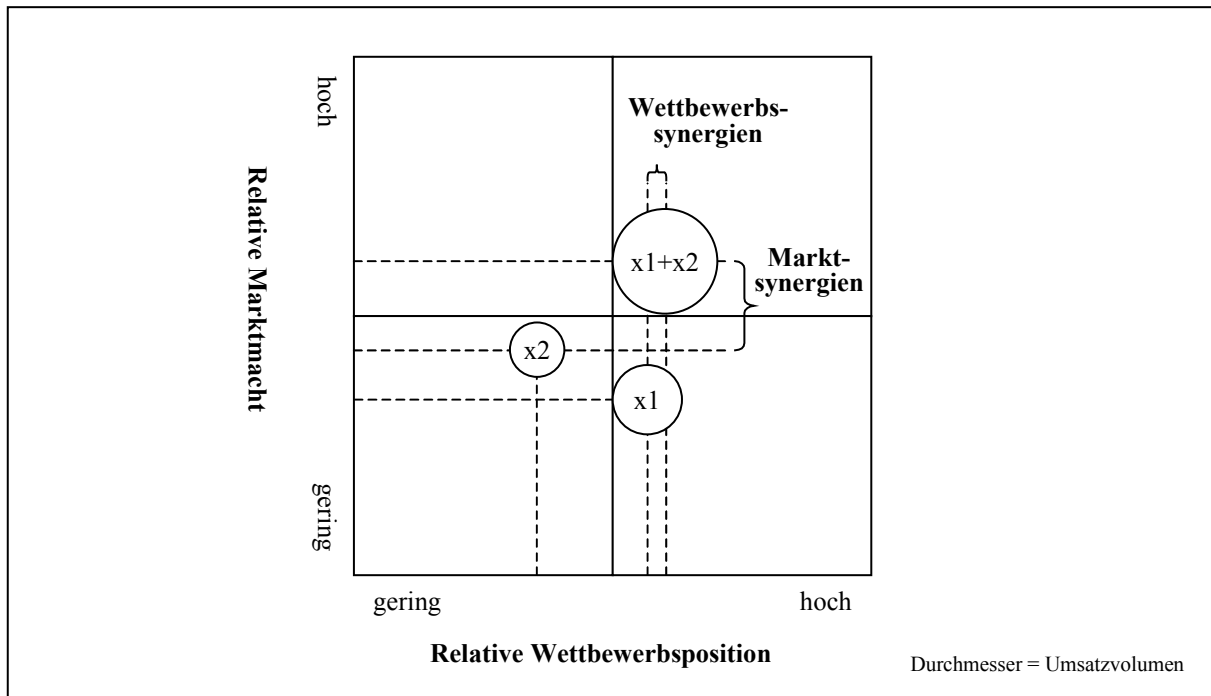


Abb. 3: Prinzipdarstellung Markt-/Wettbewerbssynergien (In Anlehnung an Ebert, 1998, S.58f)

Marktsynergien gegenüber dem Kunden können dann realisiert werden, wenn durch die übernommene Gesellschaft neue Marktzugänge geschaffen werden und der Markteintritt mit den vorhandenen Produkten in internationale Märkte oder in andere Kundensegmente erreicht wird. Ebenfalls drücken sich die Effekte in einem wechselseitigem Cross-Selling der Produkte in den Vertriebskanälen sowie in der Erzielung von Spill-Over-Effekten aus. Durch die gesteigerten Marktanteile kann eine größere Verkäufermacht erreicht werden (vgl. Ebert, 1998, S.58). Damit verbunden ist eine gesteigerte Entscheidungsfreiheit bezüglich der Preisgestaltung und der Erzielung höherer Verkaufspreise auf dem Absatzmarkt sowie die Erzielung von mehr Absatz in größeren Einheiten bei bestehendem Kundenstamm. Markt- und Wettbewerbssynergien gegenüber den Lieferanten führen zur besseren Durchsetzbarkeit günstigerer Beschaffungspreise und -konditionen (vgl. Ebert, 1998, S.59) und hängen unmittelbar von der Zusammenführung der Beschaffungsvolumina und der Anzahl redundanter Lieferanten ab. Gegenüber den Wettbewerbern trägt dieses Synergieprinzip zur Steigerung von Markteintrittsbarrieren bei und ermöglicht die Beeinflussung von Trends, wie Preisentwicklungen. Dem Zugewinn an Markt- und Wettbewerbsmacht sind jedoch in Abhängigkeit der kartellrechtlichen Rahmenbedingungen bereits im Vorfeld der Fusion oder Beteiligung Grenzen gesetzt und er ist in der Regel mit wettbewerbsrechtlichen Auflagen behaftet (vgl. §§ 35ff. GWB).

## 2.2 Potenzialentstehung entlang der Wertschöpfungskette

Entlang der Prozessschritte in der Wertschöpfungskette können sowohl Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Management-Synergien entstehen (vgl. *Ansoff*, 1966, S.101). Die Entstehung kann nach **Input-, Prozess- und Output-Synergien** strukturiert werden (vgl. *Paprottka*, 1996, S.70).

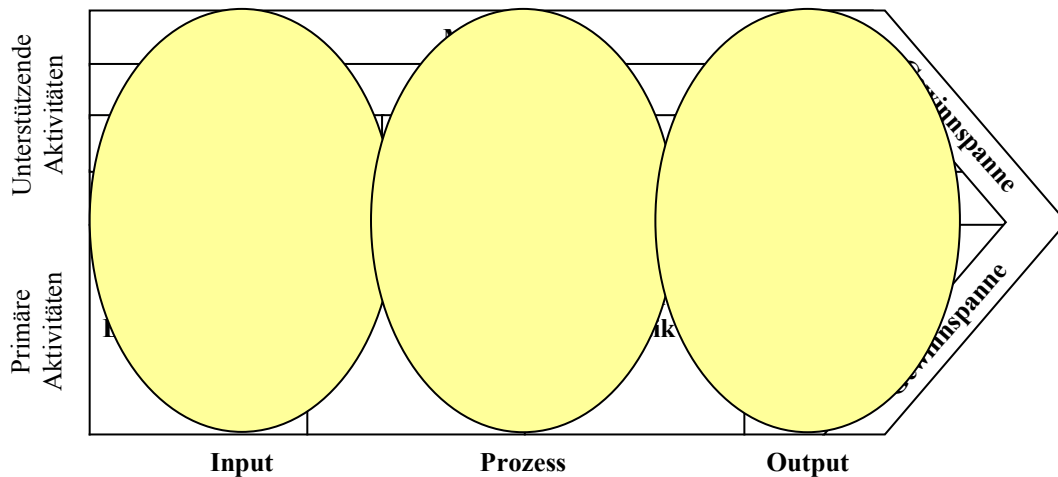


Abb. 4: Synergien entlang der Wertschöpfungskette (Eigene Darstellung in Anlehnung an *Porter*, 1999, S.422 und *Paprottka*, 1996, S.70)

**Input-Synergien** treten im Vorfeld des Produktionsprozesses auf. Diese können dem Einkauf, der Forschung und Entwicklung (F&E) und der Finanzierung zugeordnet werden (vgl. *Ebert*, 1998, S.65). Aufgrund größerer Mengen können in der Beschaffung niedrigere Einkaufspreise sowie bessere Beschaffungskonditionen, wie zum Beispiel Anlieferkonzepte, beim Lieferanten durchgesetzt werden (vgl. *Paprottka* 1996, S.77). Dadurch werden Materialeinstandspreisreduzierungen herbeigeführt. Die Zusammenführung der Einkaufsorganisation und der Beschaffungsaktivitäten schlägt sich in niedrigerem Personalaufwand nieder (vgl. *Ebert*, 1998, S.118). Die zugrunde liegenden Synergieprinzipien sind Economies of Scale, Economies of Scope sowie Markt- und Wettbewerbssynergien. Für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kann ein Know-how-Transfer zwischen bisher getrennt voneinander agierenden Abteilungen zu einer effizienteren und effektiveren Forschungsarbeit hergestellt werden. Ein regelmäßiger Informationsaustausch oder gar eine Zentralisierung von Entwicklungsaktivitäten verhindert die Vermeidung von Ineffizienzen von Entwicklungsprojekten und schafft eine höhere Innovationskraft. Durch die höhere Innovationskraft kann der Umsatz und die Anzahl an Neuentwicklungen pro Jahr gesteigert werden. Ein weiterer Vorteil der Zusammenführung von F&E-Abteilungen ist die gemeinsame technische Schnittstellenentwicklung, die zu

niedrigeren Schnittstellenentwurfskosten führt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Forschungsprojekte, z.B. Kooperationen, mit öffentlichen Forschungsinstitutionen zu konsolidieren (vgl. *Paprotka*, 1996, S.84). Transaktionskosten können bei gemeinsamer Nutzung von Wissen, wie z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Lizenzen und Patenten, gesenkt werden. Im Bereich der Finanzierung sind aufgrund der Vergrößerung des Anlagevermögens häufig positive Auswirkungen auf die Chancen der Kapitalbeschaffung festzustellen (vgl. *Scharlemann*, 1996, S.35). Ebenso können geringere Fremdkapitalkosten erzielt werden (vgl. *Perin*, 1998, S.35). Der relative Zinsaufwand für Kredite, Diskont und Kreditprovisionen im Verhältnis zum Fremdkapital gibt hierüber Aufschluss (vgl. *Ebert*, 1998, S.119). Input-Synergien sind durch die Senkung von Material-, Kapital- und Personalkosten messbar. Die Kosteneffekte im Einkauf und der Finanzierung sind auf die Prinzipien der Markt- und Wettbewerbsynergien und auf Economies of Scale zurückzuführen. Die Effekte in F&E beruhen auf Economies of Scope.

**Prozess-Synergien** sind zeitlich, örtlich oder technologisch dem Produktionsprozess sowie unterstützenden Funktionen, wie dem Qualitätsmanagement, der Logistik und der indirekten Bereiche (Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen und IT Management) zugeordnet. Synergiebedingte Kostensenkungen in der Produktion entstehen wenn aufgrund höherer Stückzahlen eine effizientere und effektivere Fertigung auf einer oder mehreren Fertigungsstufen erreicht werden kann (vgl. *Scharlemann*, 1996, S.25). Diese Kostensenkungen sind auf eine gesteigerte Kapazitätsauslastung sowie durch Kapazitätserweiterung bzw. Kapazitätskonsolidierung zurückzuführen (vgl. *Ebert*, 1998, S.65). Dies hat Größenvorteile und Lerneffekte, welche ebenfalls zu Kostensenkungen führen, zur Folge (vgl. *Paprotka*, 1996, S.80). Die Kosten für Verlagerungsaktivitäten und Betriebsmittel sind den Synergiepotenzialen gegenüberzustellen. Indirekte Funktionen, wie das Rechnungswesen, das Controlling, das Personalwesen, die Auftragsabwicklung sowie das IT-Management, bergen Synergiepotenziale durch die Zentralisierung zweifach vorgehaltener Aufgaben an einigen wenigen Standorten. Die Lerneffekte, die sich durch die Kombination der jeweiligen Best-Practice-Lösungen in den Prozessen identifizieren lassen, zählen ebenfalls zu den Synergien. Die realisierten Effekte drücken sich in der Senkung des Personalaufwands sowie der Verkürzung von Durchlaufzeiten - vor allem in den Kernprozessen, wie der Auftragsabwicklung, der Serviceabwicklung und der Reklamationsprozesse - aus. Das mögliche Synergiepotenzial ist dem anfallenden Koordinationsaufwand, der durch eine Zentralisierung von indirekten Bereichen entsteht, gegenüberzustellen. Investitionen im Bereich der IT zur Harmonisierung der Systeme sind den Kos

tensenkungseffekten durch Zentralisierung gegenüberzustellen. Synergien auf der Ebene des Managements werden durch einen Transfer strategischer oder operativer Kenntnisse zwischen den Führungsorganen der beteiligten Unternehmen ermöglicht (vgl. *Dabui*, 1998, S.154). Kostensenkungseffekte entstehen, wenn Leitungsspannen verkürzt und die Anzahl Führungskräfte in einem neuen Unternehmen in Relation zu den Mitarbeitern verringert werden kann (vgl. *Scharlemann*, 1996, S.25). Verantwortungsbereiche im Marketing, in F&E, im Einkauf, im Controlling, im Qualitätswesen, im Personalwesen und im Rechnungswesen können zusammengefasst werden (vgl. *Wildemann*, 2003, S.177). Prozess-Synergien sind durch die Produktivität messbar. Bei Annahme einer konstanten wirtschaftlichen Leistungskraft der Mitarbeiter kann eine Produktivitätserhöhung auf Synergien in direkten und indirekten Bereichen zurückgeführt werden. Diese Synergien beruhen auf den Prinzipien der Economies of Scale und Economies of Scope.

**Output-Synergien** treten im Anschluss an die Produktion auf oder sind durch Input- bzw. Prozess-Synergien bedingt. Diese Synergien treten in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Distributionslogistik auf (vgl. *Ebert*, 1998, S.43). Vertriebs- und Marketing-Synergien sind Vorteile, die bei der Marktbearbeitung durch die Nutzung gemeinsamer Vertriebskanäle und einer gemeinsamen Verkaufsverwaltung auftreten. Dabei können Kostensenkungen durch die Zusammenlegung von Vertriebs- oder Serviceabteilungen und -niederlassungen erzielt werden. Die Nutzung der erworbenen Zugänge zu neuen regionalen Märkten führt zu einer Ausdehnung des Marktanteils und zu einer Verbesserung der Marktposition. Umsatzsteigerungen können durch gemeinsame Werbung und Vertriebsanstrengungen erreicht werden (vgl. *Ansoff*, 1966, S.101). Durch den integrierten Einsatz von Marketinginstrumenten, wie Werbung, Preis- und Absatzpolitik, kommt es zu Ausstrahlungseffekten die zu Einsparungen bei Werbekosten oder auch zu einer Umsatzsteigerung führen können (vgl. *Paprottka*, 1996, S.82). Vertriebssynergien sind an Kostensenkungen, an Umsatzveränderungen und der Steigerung des relativen Marktanteils messbar. In der Distributionslogistik sind durch gemeinsame Lagerhaltung, die Bündelung von Transporten und die Eliminierung von Distributionszyklen bessere Kapazitätsauslastungen möglich (vgl. *Ansoff*, 1966, S.101). In den Versandabwicklungsprozessen sowie der Kommissionierung und Verpackung von Fertigprodukten können Kostensenkungseffekte realisiert werden. Die Nutzung vorhandener Distributionslager des akquirierten Unternehmens bietet die Möglichkeit, auf bereits vorhandene Ressourcen zurückzugreifen statt eigene aufzubauen. Überflüssige Distributionsstufen und redundante Transportschleifen können dabei eliminiert werden. Der Aufwand für erforderliche Verlagerungsaktivitäten ist den Syner

gieeffekten gegenüberzustellen. Zusammenfassend können in den Output-Prozessen Synergien nach dem Prinzip der Economies of Scope durch die Mehrfachverwendung vorhandener Vertriebsorganisationen erreicht werden. Die Effizienz- und Effektivitätssteigerungen in der Distributionslogistik beruhen auf dem Prinzip der Economies of Scale.

### 3. Zwischenfazit

Die Synergieprinzipien können entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens auftreten (vgl. Paprottko, 1996, S.127-133). Diese Erkenntnis trifft für alle Prinzipien zu. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich punktuelle Handlungsansätze zur Realisierung von Synergieeffekten ableiten.

	Input-Synergien	Prozess-Synergien	Output-Synergien
Economies of Scale	Bündelung von Einkaufsvolumen und Aktivitäten; Bündelung von Entwicklungsaktivitäten	Optimierung der Kapazitätsauslastung; Konzentration gleicher Produktionskompetenzen; Verringerung von Fertigungs- und Lagerflächen	Bündelung von Distributionsaktivitäten (Transporte und Lager); Bündelung von Vertriebsaktivitäten; Bündelung von Marketingmaßnahmen
Economies of Scope	Mehrfachverwendung von Materialien, Teilen, Baugruppen durch Standardisierung in Einkauf und Entwicklung; Ausgestaltung gemeinsamer Schnittstellen bei den Produkten	Optimierung der Kapazitätsauslastung; Konzentration gleicher Produktionskompetenzen; Verringerung von Fertigungs- und Lagerflächen	Bündelung von Vertriebs- und Serviceniederlassungen; Cross-Selling
Markt-/Wettbewerb	Bündelung von Lieferanten und Reduzierung der gemeinsamen Lieferantenzahl; Zugang zu internationalen Beschaffungsmärkten	Optimierung der Kernprozesse, wie Auftragsabwicklung, Konstruktion, Produktion und Logistik zur Schaffung wettbewerbswirksamer Differenzierungsmerkmale	Abstimmung der Marktbearbeitung und Klärung des Marktauftritts; Spill-Over-Effekte

Abb. 5: Übersicht der Handlungsansätze zur Syngierealisierung

Die abgeleiteten punktuellen Handlungsansätze können zu einer Auswahl von Programmen mit fusions- und akquisitionsspezifischer Wirksamkeit aggregiert werden, auf die im zweiten Teil des wissenschaftlichen Beitrages detailliert eingegangen wird. Ebenfalls wird eine Vorgehensweise erläutert und Handlungsempfehlungen zur synergieorientierten Integration und damit zur Sicherstellung des Erfolges von Mergers & Acquisitions gegeben.

## Literatur

- Ansoff, I. H.*, Management-Strategie, München, Verlag Moderne Industrie, 1966.
- Bühner, R.*, Unternehmenszusammenschlüsse – Ergebnisse empirischer Analysen, Stuttgart, Poeschel Verlag, 1990.
- Dabui, M.*, Postmerger-Management - Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, Gabler, 1998.
- Ebert, M.*, Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen: aus: Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 86, Hamburg, Verlag Dr. Kovac, 1998.
- Girkinger, W./ Stiegler, H.*, Mergers & Acquisitions: Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien, Linz, Verlag Trauner, 2001.
- Hornung, F. A.*, Integrationsmanagement - Die Integration von Banken im M&A Prozess unter besonderer Berücksichtigung der Behandlung von Dissynergien, Bern, Stuttgart, Wien, 1998, Verlag Haupt.
- Jansen, S. A.*, Fusionsmanagement - Fusionsmanagement in Deutschland: Eine empirische Analyse von 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998, Universität Witten/ Herdecke, Verlag Mercuri International, 2000.
- Ossadnik, W.*, Die Aufteilung von Synergieeffekten bei Fusionen: Reihe Betriebswirtschaftliche Forschung, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995.
- Paprottka, S.*, Unternehmenszusammenschlüsse -Synergiepotenziale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden, Gabler, 1996.
- Picot, A./ Nordmeyer, A./ Pribilla, P.*, Management von Akquisitionen - Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement, Kongress-Dokumentation/ 53. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1999, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2000.
- Porter, M.E.*, Wettbewerbsvorteile - Spitzenleitungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt am Main, Campus Verlag, 1999.
- Reißner, S.*, Synergiemanagement und Akquisitionserfolg (Diss. Univ. Giessen); Wiesbaden, Verlag Theo Gabler, 1992.
- Vogel, D. H.*, Mergers & Acquisitions – Ideal und Wirklichkeit; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2002.

*Wildemann, H.*, Personal- und Organisationsbenchmarking: Overhead Value Analysis – Leitfaden zur bedarfsgerechten Personaldimensionierung; 7. Aufl., München 2003a.

## Teil II

### 1. Programme zur Potenzialerschließung

Aus den Erkenntnissen des ersten Teils des wissenschaftlichen Beitrages lassen sich die dort abgeleiteten punktuellen Handlungsansätze zu einer Auswahl von Programmen mit fusions- und akquisitionsspezifischer Wirksamkeit aggregieren (vgl. *Paprottko*, 1999, S.123, und *Wildemann*, 2003b, S.65):

- Abstimmung des Marktauftritts und der Marktbearbeitung,
- Ausgestaltung der Aufbauorganisation,
- Konsolidierung von Querschnittsfunktionen,
- Vernetzung der Entwicklungsaktivitäten,
- Neuverteilung der Produktkompetenzen auf die Produktionseinheiten,
- Konsolidierung von Beschaffungsaktivitäten/-volumina und
- Konsolidierung der Distributionslogistik.

#### 1.1. Abstimmung des Marktauftritts und der Marktbearbeitung

Die Abstimmung des Markt- und des damit verbunden Markenauftritts ist erforderlich, um eine Kollision der Produktprogramme respektive der Marken am Markt zu verhindern und gegenseitige **Kannibalisierungseffekte** und interne Konkurrenz auszuschließen. Eine Umsatzsteigerung ist erst dann möglich, wenn beide Produktprogramme sich ergänzen und dadurch neue Kunden gewonnen werden können oder mit den bestehenden Kunden mehr Umsatz generiert werden kann. Die **Zusammenführung** oder **Differenzierung** von Marken ist abhängig von den Kundenbeziehungen zu den Marken. Differenzieren sich die beiden Marken in Preis, Technologie oder Qualität, ist die Aufrechterhaltung empfehlenswert und das bestehende Delta gegebenenfalls auszubauen. Besteht ein geringer Markenbezug der Kunden oder ist die Marktpräsenz einer Marke nicht in ausreichendem Maße gegeben, ist eine Integration des Produktprogramms in die Marke, welche die stärkere

Kundenbeziehung herstellt, empfehlenswert. Ein weiterer Lösungsansatz ist die Schaffung einer neuen Marke, wie Novartis, ThyssenKrupp, HypoVereinsbank etc. (vgl. *Wildemann*, 2000, S.47). Bei differenzierter geographischer Marktpräsenz einer der beiden ehemaligen Marken besteht die Möglichkeit, dass regional eine Zwischenlösung aus diesen beiden Wegen gefunden wird und eine Marke auf bestimmten regionalen Märkten ihren ursprünglichen Namen beibehält, wie z.B. Opel und Vauxhall. Eine Analyse der Marktcharakteristika und der Kundenanforderungen stellt hierbei die Basis für eine Abstimmung der Marktbearbeitung dar, um kundenwirksame Differenzierungen in preislicher, technischer, funktioneller, qualitativer und optischer Ausgestaltung der Produkte/-programme herzustellen.

Die Vernetzung von Vertriebs- und Serviceniederlassungen bietet die Möglichkeit, durch die komplementäre Ergänzung der **geographischen Präsenz** neue Zugänge zu regionalen Märkten zu schaffen sowie die Redundanzen in der Flächenabdeckung zu eliminieren. Zur Eliminierung von regionalen Überschneidungen der Niederlassungen ist eine Überprüfung des Vertriebs beider Produktfamilien über gemeinsame Niederlassungen oder gar dieselben Vertriebsaußendienstmitarbeiter erforderlich. Dasselbe trifft auf die Nutzung gemeinsamer **Vertriebskanäle**, wie Franchise, Großhandel, Fachhandel, Agenten, Direktvertrieb et al. zu. Der Synergieeffekt ergibt sich aus der gemeinsamen Nutzung von betrieblichen Einrichtungen und damit einer verbesserten Kapazitätsauslastung. Mit der Durchführung von **Cross-Selling** kann durch wechselseitigen Vertrieb der erweiterten Produktpalette an die bestehenden Kundenkreise eine Steigerung des Umsatzes pro Kunde erzielt werden. Dies hängt davon ab, ob zwischen den beiden Kundenkreisen ein deckungsgleicher Bedarf vorliegt. Ein Beispiel für ein mögliches Cross-Selling von Produkten ist die Fusion von Hewlett Packard und Compaq. Sowohl Drucker als auch PC und IT-Beratungen können wechselseitig an bestehende Kundenkreise verkauft werden. Die Produktprogramme von HP und Compaq stellen dadurch eine Ergänzung der Produktpalette bei IT-Lösungen dar. Schwierigkeiten bei der Nutzung einer gemeinsamen Vertriebsorganisation bzw. eines gemeinsamen Vertriebs- und Servicenetzes und Cross Selling entstehen dann, wenn die Kundensegmente keine Schnittmenge gemeinsamer Kundenbedarfe aufweisen und weitestgehend different sind. Schwierigkeiten bei der Zusammenführung von Serviceorganisationen (After Sales) treten auf, wenn zur Erbringung der Serviceleistung spezifische Fertigungstechnologien und -Know-how erforderlich und nur unter erhöhtem Aufwand transferierbar sind. Der Nutzen der Zusammenführung von Serviceniederlassungen ist dem Schulungsaufwand und der Investition in Maschinen und Anlagen gegenüberzustellen. Ein

Beispiel für eine erfolgreiche gemeinsame Nutzung von Vertriebs- und Serviceniederlassungen ist der Vertrieb von Audi- und VW-Fahrzeugen sowie die dortige Bearbeitung von Serviceaufträgen für Fahrzeuge beider Marken.

## 1.2 Ausgestaltung der Aufbauorganisation

Für die Zusammenführung zweier Organisationen bieten sich vier verschiedene **Strategien** an: ein **integriertes Kerngeschäft mit autonomen Tochtergesellschaften**, unabhängige in sich **integrierte Geschäftsbereiche**, eine  **Holding ohne Integration** oder eine **vollständige Integration** (vgl. *Gomez/Weber*, 1998, S.73). Mit Ausnahme der Holding-Konstruktion besitzen die Strategien einen hohen Veränderungsgrad gegenüber den bisherigen Organisationsformen der beiden Unternehmen. Eine Holding-Konstruktion ist dabei durch eine weitgehend autarke Fortführung der beiden Unternehmen ohne Integrationsmaßnahmen charakterisiert und Führungspositionen bleiben i.d.R. unangetastet. Die anderen Strategien sind auf eine sinnvolle Zusammenfassung von Verantwortungsbereichen zu überprüfen, um Leitungsspannen zu verkürzen und Doppelspitzen in der Besetzung von Führungspositionen zu eliminieren. Die Anzahl der Führungskräfte in Relation zu den gesamten Mitarbeitern wird dabei reduziert. Verantwortungsbereiche, die nicht zwingend standortbedingt zu führen sind, können zusammengefasst werden. Dies trifft auf die Personalentwicklung, den strategischen Einkauf, das Rechnungswesen und Controlling, die Auftragsabwicklung oder den Vertriebssinnendienst, das Reklamationswesen, Kundenservicecenter und die IT-Administration zu (vgl. *Dabui*, 1998, S.162). Für eine aussagefähige Entscheidungsgrundlage für die Ausgestaltung von Organisationsformen und Führungsebenen sind Schnittstellenanalysen, ein Organisationsbenchmarking sowie eine Führungskräfte-Auditierung zur Klärung der Positionsbesetzung, durchzuführen (vgl. *Wildemann*, 2003a, S.97).

## 1.3 Konsolidierung von Querschnittsfunktionen

Die Zentralisierung zweifach vorgehaltener Funktionen – **Auftragsabwicklung, Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen, IT** – ermöglicht die Realisierung von Kostensenkungseffekten. Parallele Auftragsabwicklungsprozesse – für Neuprodukte, Service und Reklamationen – können in Abhängigkeit der Auftragsstypen auf Redundanzen und Kollisionen überprüft, standardisiert und innerhalb eines Funktionsbereiches zusammengeführt werden. Prozessanalysen unterstützen dabei die Optimierung und Neudefinition von Schnittstellen. Mit der Standardisierung des Auftragsab

wicklungsprozesses können Reduzierungen der Prozesskomplexität und der Durchlaufzeit erreicht werden, die positiv kundenwirksam werden. Differenzierte Abwicklungsprozesse, wie kundenspezifische Aufträge mit hohem Individualisierungsgrad sowie hoher Variantenvielfalt und kundenanonyme Massenfertigung mit Seriencharakter, bergen meist nur ein geringes Synergiepotenzial bei einer Zusammenführung. Die Ursachen sind auf unterschiedlich erforderliches Produkt- und Technologie-Know-how in der Abwicklung zurückzuführen. So ist die Abwicklung von kundenindividuellen Aufträgen, die meist Projektcharakter besitzen und oftmals mit einem Konstruktionsprozess gekoppelt sind, von deutlich höheren Know-how-Anforderungen gekennzeichnet als die von Katalog- und Serienprodukten. Die Auftragsabwicklung von Katalog- oder Serienartikeln kann dagegen meist weitgehend automatisiert werden, wobei kundenspezifische Lösungen einen Beratungs- und Abklärungsaufwand erfordern. Die Abwicklung von automatisierten Auftragserfassungsprozessen setzt harmonisierte IT-Systeme voraus. In der Zentralisierung des IT Managements und der damit verbundenen Harmonisierung der Systeme liegt die Schwierigkeit in der Kompatibilität dieser sowie der kommerziellen und technischen Anwendungsprogramme. Die Harmonisierung der Systeme erfordert dann Investitionen (vgl. *Bieberbach*, 2001, S.123). Synergien entstehen nur dann, wenn die Administration der beiden IT-Infrastrukturen durch eine geringere Anzahl an Mitarbeitern durchgeführt werden kann und diese Kostensenkungspotenziale die Investition rechtfertigen. Die Zentralisierung des Rechnungswesens hängt von länderspezifischen gesetzlichen Anforderungen an die Rechnungslegung ab und macht gegebenenfalls eine mehrfache Durchführung dieser Aufgabenwahrnehmung an mehreren Standorten erforderlich. Synergien durch Zentralisierung können dann nicht realisiert werden. Eine Zentralisierung im Personalwesen und im Controlling ist ebenfalls nur bedingt durchsetzbar, da oftmals aufgrund der Standortgröße für diesen Aufgabenbereich Ansprechpartner vor Ort erforderlich sind. Durch die Zentralisierung und Bündelung von Tätigkeiten, insbesondere in den indirekten Bereichen kann die Produktivität gesteigert werden, wobei der prozentuale Anteil an indirekten Mitarbeitern am gesamten Personalaufwand reduziert wird.

#### **1.4 Vernetzung der Entwicklungsaktivitäten**

Die Konzentration von Entwicklungsaktivitäten liegt aus Effizienz- und Effektivitätsgründen und der damit verbundenen Bündelung von **Know-how** nahe. In Abhängigkeit der lokalen Bindung der Mitarbeiter und des personenbezogenen Entwicklungs-Know-hows ist dies jedoch oftmals oft nicht durchführbar. Dies bedingt einen hohen Koordinations- und Informationsaufwand der dezentralen

**Entwicklungseinheiten**, da dieses Know-how im Falle von Konzentration der Entwicklung nicht zugekauft werden kann und vernetzte Entwicklungsaktivitäten erfordert. Eine Realisierung von Synergien durch Reduzierung des Personalaufwandes in diesem Bereich ist daher meist nicht möglich. Die Synergien konzentrieren sich auf Know-how-Zuwachs, eine gesteigerte **Innovationskraft** und die Verfügbarkeit weiterer **Patente** und **Lizenzen**. Bei DaimlerChrysler konnten nach erfolgreichem Abschluss der Integration im Bereich Technologie 30% mehr Patente pro Jahr angemeldet werden als vor der Fusion. Des Weiteren ist die Nutzung gemeinsamer **Forschungseinrichtungen** und Labors wie die Konsolidierung von **Forschungskooperationen** mit öffentlichen Institutionen zu überprüfen.

Die Einführung von **Produktordnungssystemen** schafft zu dem zugekauften Volumenzuwachs durch die Mehrfachverwendung von Teilen, Materialien und Baugruppen die Möglichkeit zur Multiplikation von Skaleneffekten. Auf Basis von Absatzhäufigkeiten, Kundenanforderungen, technischer Machbarkeit der Schnittstellenausgestaltung, der Definition kundendifferenzierungswirksamer Produktmerkmale und der Charakteristika von Marktsegmenten sind Kriterien für die Ausgestaltung eines Produktordnungssystems zu identifizieren. Diese Analysen stellen die Ausgangsbasis für **Standardisierungen** und **Mehrfachverwendungen** von Einzelteilen, Teilesystemen oder ganzer Baugruppen dar. Die Zusammenführung zweier Produktprogramme durch ein Produktordnungssystem kann durch die Einführung von **Gleichteileverwendung**, **Baukastensystemen**, **Modulen** und **Plattformkonzepten** erfolgen (vgl. *Wildemann*, 2001, S.70). Die Effekte sind durch eine reduzierte Vielfalt von Teilen, Materialien und Produktvarianten und dadurch geringerer Komplexität in den Prozessen der beiden Unternehmen messbar. Die Synergien äußern sich hier in einer Reduzierungen der Herstellkosten in Höhe von bis zu 40% bei Neuentwicklungen (vgl. *Wildemann*, 2001, S.384). Für eine Konsolidierung und Strukturierung von Produktprogrammen ist als Voraussetzung ein Minimum an Verwandtschaftsgrad der Produkte und eine herstellbare Kompatibilität von Teilen und Komponenten unter einem vertretbaren Koordinationsaufwand zur Ausgestaltung der technischen Schnittstellen erforderlich. Das wohl bekannteste Beispiel von Produktordnungssystemen nach Unternehmenszusammenschluss sind die Plattformsysteme in der Automobil-Industrie der Marken Audi, VW, Seat und Skoda.

### 1.5 Neuverteilung der Produktkompetenzen auf Produktionseinheiten

Die Synergien in der Produktion basieren auf der Realisierung von Stückkostendegressionen, die durch Zusammenlegung von Standorten oder die Formulierung einer neuen Produktionsstrategie mit der Optimierung der **Fertigungstiefe** korrespondiert. Aufgrund der Mengenverdopplung bei horizontalen Fusionen ist die Neuverteilung von **Produktkompetenzen** auf die Produktionseinheiten zu überprüfen. Hierbei stellt sich die Frage, ob alle Produkte an allen Standorten zu produzieren sind oder die Produktkompetenzen neu verteilt werden, eine Bündelung durchgeführt wird und Competence Center installiert werden. Dadurch kann die Kapazitätsauslastung optimiert und durch die Entflechtung differenzierter **Produktionsprozesse** die Komplexität in den Produktionseinheiten reduziert werden. Durch den Know-how-Zuwachs und den Transfer von Best-Practice-**Fertigungstechnologien** und **-verfahren** können weitere Synergien realisiert werden, wie DaimlerChrysler beim Produktionsanlauf des Chrysler Cabrios „Sebring“ mit einem Kostensenkungseffekt von 100 Mio. EUR unter Beweis stellt. Da durch den Zusammenschluss Fertigungskompetenzen und -stufen oftmals ergänzt werden, ist die Wertschöpfungstiefe neu zu diskutieren. Fertigungsstufen, die nicht Kernkompetenzen sind, können an Systemlieferanten vergeben werden. Rahmenbedingungen für eine optimierte Ausgestaltung der Produktkompetenzen in den Einheiten sind gegebene räumliche Kapazitäten, vorhandene Produktionstechnologien und -verfahren und das Know-how der Mitarbeiter. Schwierigkeiten treten auf, wenn die technischen Voraussetzungen - der für eine Verlagerung anfallende Aufwand - die positiven Effekte übersteigt. Problematisch für eine Zusammenführung von Produktionsstandorten ist das Erfordernis der regionalen Bedienung der Märkte durch die dort angesiedelten Produktionseinheiten. Eine Reduzierung der Produktkompetenzen pro Standort kann dann nicht möglich gemacht werden.

### 1.6 Konsolidierung von Beschaffungsvolumina und Einkaufsorganisation

Die Konsolidierung der **Beschaffungsvolumina** und die Reduzierung der **Lieferantenanzahl** ermöglicht eine Steigerung der Einkaufsmacht gegenüber den Lieferanten. Durch die Mengensteigerung kann ein Verhandlungsvorteil erreicht werden, der das Erzielen von **Einstandspreissenkungen** und die bessere Durchsetzbarkeit von Beschaffungskonditionen, wie z.B. Anlieferkonzepte, Qualitätskontrollen etc., ermöglicht. Voraussetzung ist die Verwendung von gleichen Materialien und die Einigung auf einige wenige gemeinsame Lieferanten für dieselben Materialgruppen, so dass relevante Volumensteigerungen bei gleicher Ausbringung geschaffen werden können (vgl. *Wilde*

mann, 2000, S.187). Die Einführung von Produktordnungssystemen beschleunigt die Volumensteigerung durch die Standardisierung und Mehrfachverwendung von Materialien und Bauteilen. Die **Organisation** des Einkaufs ist weitestgehend in einen zentralen strategischen Einkauf und dezentrale Beschaffungseinheiten an den Produktionsstandorten aufzuteilen. Die Auslösung der Bestellungen findet dann an den Verbrauchsorten statt. Eine Alternativlösung von Siemens ist die Implementierung eines Lead Buyer Einkaufs. Dabei werden strategische Einkaufskompetenzen nach Materialgruppen auf Standorte aufgeteilt. Sowohl bei einer vollständigen Zentralisierung des strategischen Einkaufs als auch beim **Lead Buyer-Konzept** können Aufgaben in der Organisation zusammengeführt und der relative Aufwand im Einkaufsmanagement gesenkt werden. Die Effizienz- und Effektivitätssteigerungen können an dem Verhältnis der Anzahl Bestellungen pro Jahr zur Anzahl Mitarbeiter im Einkauf gemessen werden.

### 1.7 Konsolidierung der Distributionslogistik

Die Distributionslogistik ist auf mögliche Bündelung und Elimination von Redundanzen von **Lagern** und **Transporten** zu überprüfen. Vergleichbar zum Realisierungsprogramm in der Produktion ist eine Steigerung der Auslastung von Kapazitäten im Transport und in den Lagern zu erzielen. Bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen ist durch Zusammenführung von Lagerhaltung und Produktprogrammen die Senkung von **Beständen** durch Überprüfung von Sortimentsumfang, erforderlichen Reichweiten und anschließenden Abverkaufsaktionen durchzuführen. Die Optimierung von **Versandabwicklungs-, Verpackungs- und Kommissionierungsprozessen** kann auf Basis von Best-Practice-Lösungen der Kooperationspartner erfolgen und im Zusammenhang mit der Lagerausgestaltung zusammengeführt werden. Die Tourenplanung der Transporte zwischen den Produktionseinheiten und den Lagerstufen und/oder den Kunden ist zur Vermeidung von Umwegen und Doppelfahrten auf mögliche Konsolidierungen zu überprüfen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, durch das gesteigerte Transportvolumen Einstandspreise bei Speditionen zu erzielen oder – vergleichbar zur Überprüfung der Wertschöpfungstiefe in der Produktion – gegebenenfalls nach Außen zu vergeben. Der Erfolg der Konsolidierung der Distributionslogistik kann am Anteil Logistikkosten am Umsatz gemessen werden.

## 2. Vorgehensweise zur Potenzialrealisierung

In der Post Merger-Integration hat sich zur Erfolgssicherung des Unternehmenszusammenschlusses in zahlreichen Beratungsprojekten in der Industrie eine Vorgehensweise zur Abschöpfung von Synergiepotenzialen unter Berücksichtigung von vier Aspekten bewährt (vgl. *Wildemann*, 2003b, S.291 ff.):

1. Die in der Due Diligence bereits ermittelten Synergien sind auf ihre Höhe durch Benchmarks zu verifizieren und auf ihre Entstehung in der Wertschöpfungskette zu überprüfen.
2. Die identifizierten Synergiefelder sind mit Realisierungsprogrammen zu hinterlegen und durch Teilintegrationsprojekte abzuarbeiten.
3. In die Umsetzung der Programme sind die Mitarbeiter funktions- und hierarchieübergreifend zur Erarbeitung von Lösungsansätzen in die Projektarbeit der Integration zu involvieren.
4. Parallel zur Durchführung der Integrationsprojekte ist ein permanentes Erfolgs- und Maßnahmencontrolling zur Sicherstellung der Potenzialrealisierung durchzuführen.

### 2.1 Potenzialidentifikation und -verifikation durch Benchmarking

Ausgangsbasis sind die in der Due Diligence bereits prognostizierten **Synergiepotenziale**. Die Gegenüberstellung mit **Benchmarks** aus durchgeführten Integrationsprojekten ermöglicht die Verifikation der Potenziale (vgl. *Wildemann*, 2003b, S.294). Außer Umsatz- und Kosteneffekten ist die Performance der Geschäftsprozesse, wie Qualität, Durchlaufzeiten und Liefertreue, zu berücksichtigen. Die Durchführung von Interviews mit den Führungskräften beider Unternehmen zur Erhebung von bereichsspezifischen Kennzahlen und Gegebenheiten stellt die Datengrundlage für eine umfangreiche Analyse der Ist-Situation und der Ableitung des weiteren Vorgehens in der Integration dar. In den Interviews kann ein Eindruck über die Promotoren einer Integration in den Führungsebenen beider Unternehmen gewonnen werden, die in die Durchführung der Integration zu involvieren sind. Aus den Ergebnissen der Interviews und Analysen ist die Auswahl der Programme zur Realisierung der Synergien und deren Konkretisierung in Form von **Integrationsprojekten** zu treffen. Für die erfolgreiche Durchführung der Integrationsprojekte sind diese mit Verantwortlichen aus der Führungsebene beider Unternehmen zu benennen, die eine Integration protegieren. Ergebnis der ersten Phase ist ein **Projektleitfaden** zur Integration der beiden Unternehmen mit dem Fokus der

Realisierung der identifizierten Potenziale, hinterlegten Realisierungsprogrammen respektive Integrationsprojekten, einem Zeitplan und der Benennung eines Kernteams zur Durchführung für diese Teilprojekte.

## 2.2 Durchführung der Programme

Die Teilintegrationsprojekte sind entsprechend ihrer Potenzialträchtigkeit und ihrer Kritizität gegenüber den Human Ressourcen abzuarbeiten. Die ersten Handlungen der Geschäftsleitung sollten jedoch die Besetzung der zukünftigen **Führungspositionen** und die Konzeptionierung einer **neuen Aufbauorganisation** im groben sein, so dass eindeutig definierte Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse über die zu integrierenden Bereiche herrschen. Voraussetzung für die Ausgestaltung einer neuen Aufbauorganisation ist die Klärung des **Marktauftritts** durch eine gemeinsame neue Marke oder den Erhalt einer oder beider ehemaligen Marken. Im Zusammenhang der Ausgestaltung der Aufbauorganisation ist die mögliche Eliminierung von Redundanzen in den Funktionsbereichen über die Standorte mit der größten Mitarbeiterzahl durchzuführen. Bei der Zentralisierung von Tätigkeiten sind Besonderheiten wie länderspezifische Anforderungen, kurze Entscheidungs-, Informations- und Transportwege zu berücksichtigen. Im Anschluss kann die Detaillierung der Aufbauorganisation durch die Optimierung der **Ablauforganisation** mittels Standardisierung von Geschäftsprozessen, wie der Auftragsabwicklung, der Service- und der Reklamationsprozesse beider Unternehmen durchgeführt werden, um Schnittstellen neu zu definieren und die Durchlaufzeiten in den Prozessen kurz zu halten. Nach Abschluss der personalkritischen Synergiefelder können weitere Programme, wie die Optimierung des Einkaufs, die Neuordnung der **Produktkompetenzen** an den Produktionsstandorten, die Konsolidierung **der Distributionslogistik**, die Konsolidierung von **Vertriebs- und Servicenetzen** und die Einführung von **Produktordnungssystemen**, durchgeführt werden.

## 2.3 Einbeziehung der Mitarbeiter in die Integrationsprojekte

In die Durchführung der Teilprojekte sind die Mitarbeiter entsprechend ihrem Aufgaben- und Funktionsbereich in die Workshops und in die begleitende Projektarbeit zu involvieren. Ein Workshop zur Prozessgestaltung der Ablauforganisation setzt sich hierbei interdisziplinär und hierarchieübergreifend aus Mitarbeitern des Vertriebsaußendienstes, des Vertriebsinnendienstes, der Konstruktion, des Einkaufs sowie des Controllings und der IT-Administration zusammen. Dies sichert

die **Akzeptanz** der dort gemeinsam erarbeiteten Lösungen und ermöglicht eine Hinterlegung der Maßnahmen mit **Verantwortlichen** zur Sicherstellung der Umsetzung. Ein Erfolgsfaktor ist auch die Nutzung des Lösungspotenzials der Mitarbeiter beider ehemaliger Unternehmen. Die Involvement verfolgt zudem den Gedanken der Zusammenführung der beiden meist unterschiedlichen Unternehmenskulturen und beugt Kollisionen vor. Der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen bietet die Möglichkeit der Kompensierung von Kulturkonflikten. Regelmäßige Präsentationen des Projektstatus vor der Belegschaft stellen die Kommunikation der Ziele, Inhalte, Ergebnisse und des weiteren Vorgehens zu den Mitarbeitern sicher und schaffen ein integrationsförderndes Klima.

#### **2.4 Kontinuierliches Erfolgscontrolling**

Im Zuge der Durchführung der Projektarbeit und der Workshops werden **Maßnahmen** zur Realisierung der Potenziale erarbeitet. Diese sind kontinuierlich nach **Abarbeitungsgrad** nachzuhalten. Die Installation eines turnusmäßigen Jour fixe mit themenspezifischer Zusammensetzung der Verantwortlichen zur Präsentation der Fortschrittsgrade vor dem Top-Management und Diskussion von etwaigen Korrekturarbeiten hat sich hierbei bewährt. Dadurch kann die Umsetzung der Programme und die damit verbundene Synergierrealisierung sichergestellt werden.

### **3. Fazit**

Aus den Erkenntnissen der Durchführung der vorgestellten Programme in der Praxis lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Ausgewogene und detaillierte Synergiebewertung,
- Integrationskosten und Abschmelzverluste gegen rechnen,
- Schnelle Realisierung von bilanzwirksamen Effekten,
- Stand-Alone-Potenziale berücksichtigen und
- Installation eines professionellen Integrationsmanagements.

Bereits im Vorfeld der Transaktion ist eine ausgewogene und detaillierte **Synergiebewertung** und Restrukturierungspotenzialen sinnvoll. Dies kann durch Benchmarking vergleichbarer Unternehmenszusammenschlüsse überprüft werden. Des Weiteren sind die relevanten Realisierungsansätze zu definieren, um eine zeitnahe Integration nach Abschluss der Transaktion durchführen zu können. Den positiven Effekten, die sich durch solche Maßnahmen einstellen sollen, sind die Kosten der Integration sowie **Abschmelzverluste** von Kunden gegenüberzustellen. Diese Kosten entstehen durch die Umorientierung von Kunden zum Wettbewerber oder wenn diese eigene Synergien durch den Zusammenschluss realisieren können. Vor dem Hintergrund nicht realisierter Potenziale ist eine **schnelle Integration** und die damit verbundene Durchführung von Programmen zur Erschließung erforderlich. Zudem kann schnell Klarheit unter den Mitarbeitern geschaffen und nach abgeschlossener Integrationsaktivitäten wieder Stabilität im Unternehmen hergestellt werden. Unabhängig vom Unternehmenszusammenschluss hat jedes Unternehmen eigene Effizienz- und Effektivitätspotenziale, die als **Stand-Alone-Potenziale** bezeichnet werden. Eine optimierte Kostenposition nach dem Unternehmenszusammenschluss kann erst dann erreicht werden, wenn im Zuge der Integration auch diese Potenziale realisiert werden. Die Installation eines professionellen **Integrationsmanagements** sichert die dafür erforderliche Konzentration auf die Integrationsaufgaben. Zudem hat sich eine Top-Down-Vorgabe in der Vorgehensweise bewährt.

## Literatur

- Bieberbach, F.*, Integration und Desintegration von Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses von Informations- und Kommunikationstechnik; Reichwald, Ralf (Hrsg.), o.V.; TUM/Lst. für allg. BWL, 2001.
- Dabui, M.*, Postmerger-Management - Zielgerichtete Integration bei Akquisitionen und Fusionen, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, Gabler, 1998.
- Gerds, J.*, Post Merger Integration - Eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement, 1. Auflage, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, Gabler, 2000.
- Gomez, P./ Weber, B.*, Akquisitionsstrategie: Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen, St. Gallen, u. a. 1989.
- Hase, S.*, Integration akquirierter Unternehmen: Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle/ Kreikebaum, H. (Hrsg.), Sternenfels, Berlin, Verlag Wissenschaft und Praxis, 1996.
- Hornung, F. A.*, Integrationsmanagement - Die Integration von Banken im M&A Prozess unter besonderer Berücksichtigung der Behandlung von Dissynergien, Bern, Stuttgart, Wien, 1998, Verlag Haupt.
- Müller-Stewens, G.*, Mergers & Acquisitions, Stuttgart, Verlag Schaeffer Poeschel, 1999.
- Wildemann, H.*, Die Krupp-Hoesch-Thyssen-Fallstudie; TCW Report, 1. Aufl., München 2000.
- Wildemann, H.*, Einkaufspotenzialanalyse – Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen, 1. Aufl., München 2001.
- Wildemann, H.*, Personal- und Organisationsbenchmarking: Overhead Value Analysis – Leitfaden zur bedarfsgerechten Personaldimensionierung; 7. Aufl., München 2003a.
- Wildemann, H.*, Post Merger Management – Leitfaden zur Realisierung von Synergieeffekten fusionierter Unternehmen, 1. Auflage, München 2003b.
- Wildemann, H.*, Produktordnungssysteme – Leitfaden zur Standardisierung und Individualisierung des Produktionsprogramms durch intelligente Plattformstrategien, 4. Aufl., München 2003c.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Organisationsentwicklung finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=11](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=11)