
Eckpfeiler eines Integrationsmanagements

Günter Müller-Stewens*

Mergers & Acquisitions implizieren ein hohes Investitions- und Implementierungsrisiko. Im Zuge der vielen Akquisitionen der letzten Jahre haben sich jedoch eine Reihe einfacher Konzepte herausgebildet, diese Risiken etwas besser in den Griff zu bekommen. Zielsetzung dieses Beitrages ist die Darlegung sechs solcher Handlungsfelder. Drei davon beziehen sich auf den zu wählenden Integrationsansatz; drei weitere zeigen Wege zu einer effizienten Integrationsprojektorganisation auf.

Stichworte: Integration, Mergers & Acquisitions, Post-Merger-Management, Projektorganisation, Synergien.

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Ordinarius für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre sowie geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

1 Die Integration als „Flaschenhals“ im Akquisitionsprozess

Rational motivierte Akquisitionen bauen auf einer Wertsteigerungslogik auf. Der Käufer sieht für sich Möglichkeiten, das Zielunternehmen („Target“) so zu verändern, dass es an Wert gewinnt. Die Quellen hierfür können sehr unterschiedlicher Art sein: (1) Er hat z. B. einen Informationsvorsprung (z. B. Nutzungsmöglichkeiten einer Technologie des Targets); (2) Er sieht bislang ungenutzte Restrukturierungsmöglichkeiten beim Zielunternehmen (z. B. Abstoßen von Randaktivitäten); (3) Er sieht Vorteile aus der Zusammenarbeit beider Unternehmen, d. h. er rechnet sich Synergienpotenziale aus. Die Realisierung dieser Synergien geschieht in der Integrationsphase einer Integration. Je nach Synergienart gestaltet sich die Integration beider Unternehmen unterschiedlich schwierig. Während finanzielle Synergien (z. B. gemeinsames Cash-Management) noch relativ einfach zu verwirklichen sind, stellen operative Synergien (z. B. Zusammenlegen von Produkten) und managerieller Synergien (Übertragung bestimmter Managementansätze von einem Geschäft auf das andere) erhebliche Anforderungen an das Integrationsmanagement, da dabei tief in gewachsene Organisationen eingegriffen werden muss. Gehört es also zum Kalkül einer Akquisition, dass Synergien zu realisieren sind, dann entscheidet die Integration über den Erfolg dieser Transaktion. David Linoves beschrieb diese Herausforderung wie folgt: *„After the legal papers are signed, the major task still lies ahead. The problem is to keep the faces smiling the morning after.“*

Wie wir aus vielen Studien wissen, sind mit Akquisitionen hohe Investitionsrisiken verbunden. Die Mehrzahl dieser Studien vermag *erstens* keinen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg festzustellen (vgl. Szeless 2001) und *zweitens* kommen die meisten Arbeiten zum Erfolg von Akquisitionen zu dem Schluss, dass bei der Mehrzahl der Akquisitionen nie die angestrebten Ziele (Effizienzsteigerung, Machtgewinn gegenüber Kunden etc.) auch nur annähernd erreicht werden. Damit liegt das Risiko deutlich über anderen unternehmerischen Risiken (wie z. B. die Einführung neuer Produkte). Dies stimmt nicht ganz unbedenklich, wenn man die derzeitige M&A-Welle bedenkt, die im Jahr 2000 ihren Höchststand aller Zeiten erreicht und im 1. Halbjahr des gleichen Jahres mit der Transaktion Vodafone/Mannesmann auch die grösste Akquisition aller Zeiten zu verzeichnen hatte (186 Mrd. US\$) (vgl. Müller-Stewens/Spickers/Deiss 1999).

Trotzdem lassen sich natürlich immer wieder Unternehmen als Beispiele finden, die die Ausreisser in diesen Erfolgsstatistiken darstellen. Viel zitiert ist hier General Electric, das trotz hohem Diversifikationsgrad nachhaltig weit überdurchschnittlich profitabel ist und dessen hoch attraktive Tochter GE Capital nahezu jeden Tag irgendwo auf der Welt ein Unternehmen kauft und dies mit einer erstaunlich hohen Erfolgsquote getätigt wird. Und natürlich hofft jeder Akquisiteur, dass auch er zum glücklichen Sample der Erfolgreichen zählen wird. Doch eine Betrachtung genau dieser Erfolgsfälle zeigt, dass deutlich mehr als nur Glück dazu gehört, um wiederholt erfolgreich zu akquirieren. Das Risiko von M&A (Mergers & Acquisitions) kennen inzwischen alle, aber bei weitem nicht alle sind in der Lage, es auch zu managen bzw. die dafür erforderlichen Fähigkeiten bereitzustellen.

Die Schwierigkeit der Integration liegt in ihrer Komplexität. Die „Organisation“ ist in dieser Situation extrem sensitiv und handelt auf Basis einer nur schwer prognostizier- und lenkbaren Grundstimmung. Rationale Argumente finden nur begrenzt Beachtung. Emotionen treten in einem zuvor vielleicht nie gekannten Ausmass an die Oberfläche. Das Handeln der Führungskräfte wird auch stark symbolisch interpretiert, um empfundene Ungewissheit abzubauen und um mit den eigenen Ängsten umzugehen.

Natürlich können nicht alle Unternehmenszusammenschlüsse in einen Topf geworfen werden. Besonders tiefgreifend sind horizontale Zusammenschlüsse grosser Unternehmen im gleichen Markt, wie z. B. die Fusion zweier bedeutender Universalbanken in einem Land. Synergien sieht man hier insbesondere im Abbau von Überkapazitäten, was in die Schliessung eng nebeneinander liegender Filialen mündet und meist mit einem dramatischen Personalabbau verbunden ist. Auch die beiden Zentralen mit ihren Rechenzentren usw. sollen dann zu einer zusammengefasst werden. Etwas anders sieht der Fall dagegen aus, wenn beide Unternehmen sich in einem stark wachsenden Markt befinden, wie z. B. bei der Fusion zweier Beratungsunternehmen. Dort dominiert eher die Sorge, dass man vor lauter Beschäftigung mit sich selbst wichtige Mitarbeiter(-teams) verliert, die dann oft auch noch Kunden mit sich mitnehmen. Dieses Beispiel verweist auch auf den Unterschied zwischen Fusionen von Professional Service Firms, wo sich alles um das „intellektuelle Kapital“ der Firmen dreht, und industriellen Fusionen, wo auch tangible Assets in ihrer Effizienz zu verbessern sind. Gravierende Unterschiede findet man aber auch bei Fusionen grosser und kleiner Unternehmen oder bei Fusionen in der „Old/New Economy“. Und besonders

„spannend“ wird es dann, wenn es zu Kombinationen dieser Merkmale kommt, wenn z. B. wie im Fall AOL/Time Warner, ein eher kleines Unternehmen der New Economy (aufgrund seiner hohen Marktkapitalisierung) ein grosses Unternehmen der Old Economy erwerben kann und nun zu integrieren hat. Dieser spezifische Kontext der Akquisitionen bestimmt die Anforderungen an ein Integrationsmanagement und zeigt auch den Spielraum der Möglichkeiten auf.

Doch trotz all der Unterschiede haben sich über die letzten Jahre hinweg eine Reihe von Fragen ableiten lassen, die in jedem dieser Fälle bei einem Integrationsmanagement zu stellen und dann natürlich fall- und kontextspezifisch zu beantworten sind. Auch wenn jedes Integrationsprojekt grundsätzlich anders ist, wird es aus vergangenen Fällen abgeleitete und angeeignete Routinen geben, die erneut Einsatz finden können, wenn sie Gegenstand eines stringenten Lernprozesses waren. Auch sind die Optionen der Antworten auf die zentralen Fragen nicht unendlich, sondern es kann über fundierte und bewährte Typologien zuerst einmal pragmatisch das Feld geöffnet werden, um dann den eigenen Weg zu bestimmen, der dann jedoch eine tief durchdachte Einzellösung sein sollte.

Für diesen Beitrag wurden sechs solcher zentralen Themen herausgearbeitet, zu denen konzeptionelle Entscheidungen zu treffen sind. Man vergleiche dazu die Abbildung 1. Wir betrachten sie als die „Eckpfeiler eines Integrationsmanagements“. Sie werden Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

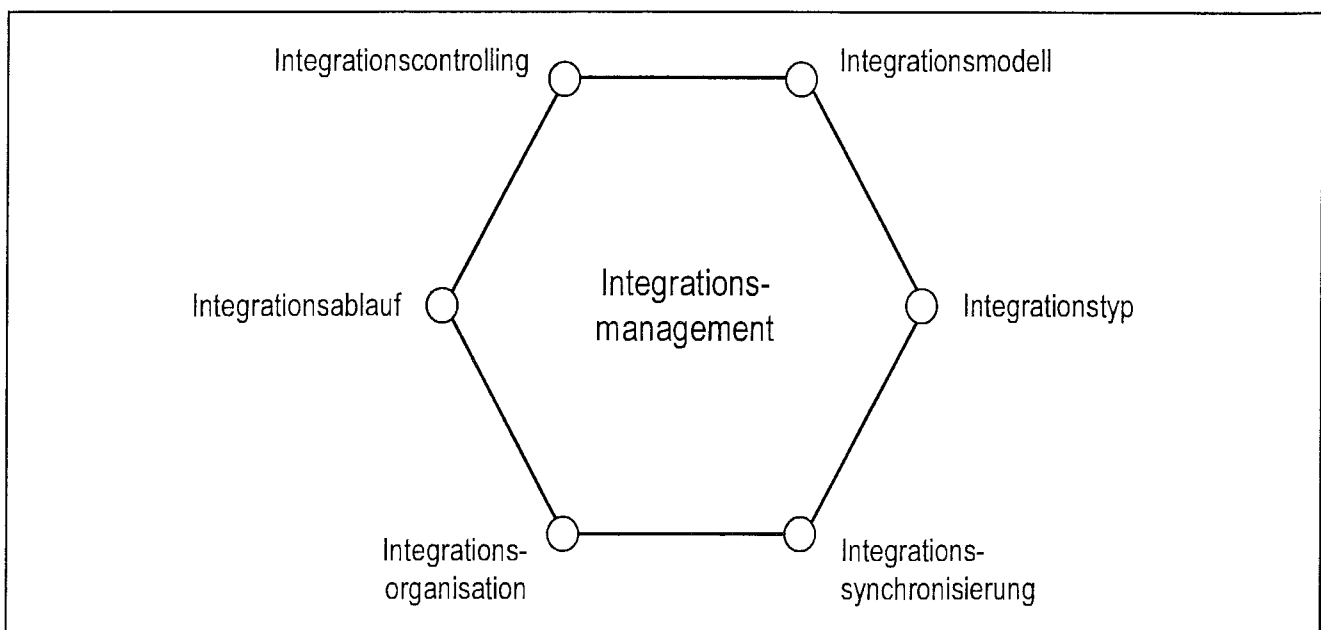


Abbildung 1: Zentrale konzeptionelle Gestaltungsfelder

2 Bestimmung des Integrationsansatzes

Zuerst soll auf zwei grundsätzliche Aspekte eingegangen werden, die als Annahmen hinter allen Konzepten stehen und den Umgang mit ihnen genauso wie ihre Ausgestaltung bestimmen: Es ist *erstens* absolut zentral für das Gelingen einer Integration, dass auf die verschiedenen Grundeigenschaften einer Organisation explizit eingegangen wird. Eine Organisation nur als „Maschine“ zu sehen, die bestimmte Ziele zu erfüllen hat, und ein Integrationskonzept deshalb nur auf Strukturaspekte (Aufbau- und Ablauforganisation, Managementsysteme etc.) zu reduzieren, würde wesentliche Aspekte einer Organisation ausblenden und wohl kaum die zur Synergienrealisierung notwendigen Verhaltensänderungen herbeiführen können. Jede Organisation verfügt zumindest auch über eine kulturelle und eine politische Dimension. Verhalten erklärt sich dann ebenso auch über geteilte Werte und Einstellungen, über den Einsatz und die Wirkung von Symbolen, über Rituale und Mythen, über Motivationslagen etc., wie auch über individuelle Interessen, die die einzelnen Akteure (teilweise über Koalitionen, denen sie sich anschliessen) verfolgen. *Zweitens* sollte bei der Integration von Organisationen nicht an ein „Überstülpen“ der Käuferorganisation über das Target gedacht werden, sondern eher an ein möglichst wirkungsvolles „Überbrücken“ ihrer strukturellen, kulturellen und politischen Komponenten. Zum einen lässt sich eine Organisation durch „Überstülpen“ nicht einfach „auslöschen“. Die meisten Target-Kulturen zeigen sich als weitaus resistenter als eingangs angenommen. Zum anderen hat es ja irgendeinen Grund gegeben, warum man gerade so viel Geld in das Target investiert hat. Da dessen Assets i. A. nicht unabhängig von ihrem Kontext sind, sollte man zur Vermeidung unverhältnismässiger Abschmelzverluste behutsam und doch entschlossen vorgehen.

2.1 Integrationsmodelle

Davon ausgehend können nun verschiedene Integrationsmodelle unterschieden werden: Das „*Kolonialherren-Modell*“, das „*Cherrypicking*“ oder das Modell „*Visionär*“. Je nach dem, für welches dieser Grundmodelle man sich entscheidet, werden alle folgenden konzeptionellen Entscheidungen davon geprägt sein. Das Modell „Kolonialherr“ prägte sehr stark das Integrationsverhalten Ende der 80er- und Anfang der 90er-Jahre. Nach dem Motto „wer zahlt, befiehlt“ wurde in unzähligen Fällen einfach die Käuferorganisation gesamthaft als die überlegene erklärt – sonst wäre ja das Target auch nicht zum Verkauf gekommen,

wurde argumentiert. Verkauf wurde mit Versagen gleichgesetzt. Nun mag es ja durchaus sein, dass in Einzelfällen dies der richtige Ansatz sein mag (z. B. wenn das Target gekauft wurde, um es aus dem Markt zu nehmen), doch die grosse Zahl der Misserfolge zeigte, dass meist ein differenzierteres Vorgehen vonnöten wäre.

Am meisten Verbreitung findet derzeit das Modell „Cherrypicking“ (oder „best of the breed“, wie es mancherorts auch genannt wird). Hier stellt man beide Organisationen in ihren wesentlichen Aspekten (Besetzung von Schlüsselpositionen, IT-Systeme, Berichtswesen, Management Development etc.) systematisch einander gegenüber, vergleicht beide Seiten auf ihre Leistungsfähigkeit und wählt dann Punkt für Punkt – vor dem Hintergrund des derzeitigen State of the Art – die jeweils leistungsfähigere Variante aus. Wendet man dieses Modell an, so sollte der analytische Auswahlprozess möglichst transparent sein, damit wenig Raum für politische Einflussnahmen entsteht. Probleme kann es geben, wenn zu Anfang ein „Merger among Equals“ verkündigt wurde und nun ein Unternehmen fast durchgängig obsiegt. Dies kann bei Akquisitionen auch einmal die Target-Organisation sein, wenn es sich um einen so genannten „Reverse Takeover“ handelt, wie wir ihn z. B. bei einigen Käufen von britischen Investmentbanken durch Universalbanken aus dem deutschen Sprachraum gesehen haben, wo heute im Prinzip von London aus das Geschäft betrieben wird.

Das dritte Modell ist der „Visionär“. Hier hat man in vielen Diskussionen die Zeit gefunden, eine (vielleicht sogar gemeinsam mit dem Target) geteilte Vorstellung (als Szenario) zu entwickeln, wie – z. B. im Fall einer Fusion von Versicherungen – eine erfolgreich tätige Versicherung im Jahr 2005 auszusehen hat. Dann geht man deduktiv vor und wählt nach dem Vergleich der Komponenten beider Organisationen jeweils diejenige Variante aus, die am besten zu dem Szenario passt. Dies kann dann durchaus die Variante sein, die im Leistungsvergleich als die weniger entwickelte herausgekommen ist.

2.2 Integrationstyp

In einem nächsten Schritt sollte nun danach gefragt werden, in welcher Beziehung die beiden Organisationen zukünftig zueinander stehen sollten. Eine erste Frage richtet sich dabei auf den Bedarf nach organisatorischer Autonomie: Ist es für das Gelingen der Akquisition wichtig, dass beide Unternehmen organisatorisch weitgehend voneinander entkoppelt bleiben oder kann eine tiefgreifendere

Integration vorgenommen werden? Zweitens wird nach den strategischen Abhängigkeiten zwischen beiden Unternehmen gefragt: Sind sie stark oder weniger stark voneinander abhängig?

Kombiniert man beide Dimensionen, dann ergibt sich die auf Haspeslagh/Jemison (1992) zurückgehende Matrix in Abbildung 2. Daraus können dann drei Integrationstypen abgeleitet werden: Erhaltung, Symbiose und Absorption. Die derzeit laufende Integration von Daimler-Benz und Chrysler zu DaimlerChrysler wird relativ stark nach dem Typ „Absorption“ geführt, was den Vorteil des schnelleren Zugriffs auf die Synergienpotenziale hat, aber das Risiko mit sich bringt, dass das Target sich zu stark übernommen fühlt und daraufhin wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Dagegen wird man sich im Fall AOL/Time Warner wohl eher für die „Symbiose“ zu entscheiden haben. An diesem Typ wird in Abbildung 2 auch exemplarisch gezeigt, dass mit der Wahl des Typs auch ganz spezifische Konsequenzen für die Integration verbunden sind.

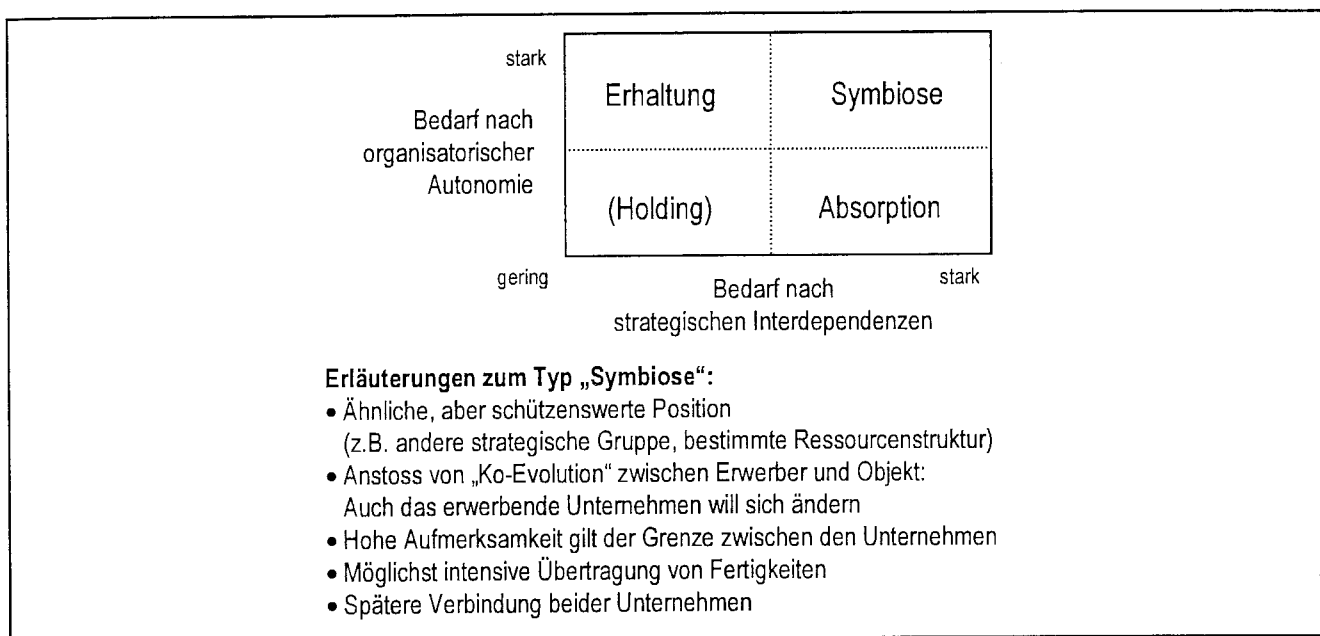


Abbildung 2: Integrationstypen (nach Haspeslagh/Jemison 1991)

2.3 Integrationssynchronisierung

Ein nächster Schritt kann nun darin bestehen, dass Aussagen zur Integration der einzelnen Subsysteme der beiden Organisationen getroffen werden. Meistens baut man dabei auf die in den Aufbauorganisationen vorhandenen Abgrenzungen auf. D. h. zu integrieren sind dann meist Einheiten wie Geschäftsfelder, Funktionsbereiche, Regionen, Niederlassungen, Werke etc.

Da bei einer Integration nicht alles gleichzeitig bearbeitet werden kann, gilt es, Prioritäten zu bilden. Dazu kann man sich eines einfachen Hilfsmittels bedienen, wie es in Abbildung 3 dargestellt wird. Jedes zu integrierende Subsystem wird dort nach drei Dimensionen beurteilt: (1) Wie erfolgskritisch ist die Integration des Subsystems für uns? (2) Wie dringlich ist die Integration? (3) Wie tiefgreifend wird die Integration sein? Mit dieser dritten Frage ist das Risiko angesprochen, denn es kann angenommen werden, dass das Risiko, das Integrationsziel nicht zu erreichen, mit der notwendigen Tiefe der Integration wächst.

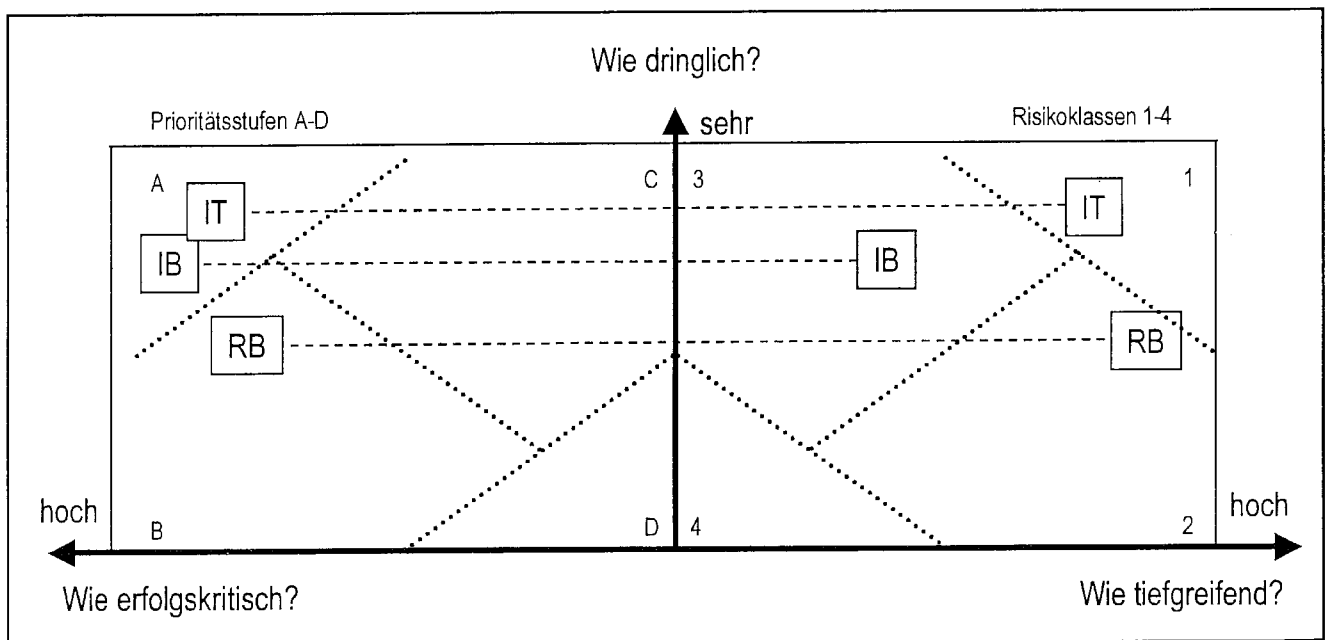


Abbildung 3: Synchronisierung der Integration der Subsysteme

In Abbildung 3 wurden zwei Subsysteme bei der Integration zweier Universalbanken in einem Land exemplarisch herausgegriffen: Zum einen werden die beiden Geschäftsfelder Investmentbanking (IB) und Retailbanking (RB) einander gegenüber gestellt. Während es im stark wachsenden Investmentbanking ab-

solut zentral ist, dass die Professionals ihre Deals generieren und durchführen können (ihr Einkommen hängt auch sehr stark davon ab), ist ein hohes Tempo geboten, da man ansonsten sehr schnell Marktanteile und wichtige Mitarbeiter verliert. Dies hat häufig zur Konsequenz, dass einer der beiden Fusionspartner klar obsiegt, was für ihn dann i. A. keinen tiefgreifenden Wandel impliziert. Dagegen wird man beim Retailbanking behutsam vorgehen müssen, da meist ein Stellenabbau dort vorgenommen werden muss, wo die Mitarbeiter von einer hohen Arbeitsplatzsicherheit ausgegangen sind. Dies hat dann häufig auch negative Rückwirkungen auf die Reputation dieser Bank in der Öffentlichkeit. Weiter wird in Abbildung 3 der Bereich „Informationstechnologie“ dargestellt: Hier ist meist grosse Eile geboten, denn es ist wichtig, dass möglichst umgehend die beiden Kundenstämme auf eine Plattform migriert werden. Dies bedeutet bei Banken einen enormen Aufwand, da nahezu alle IT-gestützten Prozesse überarbeitet werden müssen. Funktioniert dabei nicht alles perfekt und ohne Aufwand für den Kunden, wächst das Risiko von Abschmelzverlusten an der Kundenfront. Im Allgemeinen sagt man, dass mehr als 10 Prozent Kontolöschungen in einer solchen Situation Anlass zur Besorgnis geben sollten. IT wurde deshalb im Beispiel (vgl. Abbildung 3) mit A1 kategorisiert: Hoch erfolgskritisch, bei hoher Dringlichkeit und gleichzeitig hohem Risiko aufgrund der notwendigen Integrationstiefe. Am wenigsten Beachtung sollte man am Anfang den in Kategorie D4 positionierten Subsystemen schenken.

Zur konzeptionellen Umsetzung der Integrationsarbeit in den einzelnen funktionalen Subsystemen muss auf das dort vorhandene Spezialwissen zurückgegriffen werden. So können z. B. im *Personalmanagement* Aufgabenfelder wie das Erstellen eines Sozialplans, die Anpassung der Verträge, Teamentwicklung, Erstellung von Bindungsplänen von für das Gelingen der Akquisition wichtigen Mitarbeitern, interne Kommunikation, zielgruppenspezifisches Coaching der „Integrationsbelegschaft“ (z. B. Bedrohte, Überlebende) etc. anfallen (vgl. Lüdi/Eicken 2000). Auch sollte die Integration im Personalmanagement nicht nur reaktiv im Sinne des Abarbeitens aufkommender Probleme konzipiert sein, sondern sie sollte auch als Chance begriffen werden, um längst vorgesehene Neuerungen umzusetzen. Im Personalbereich sollte aber auch die Kompetenz angesiedelt sein, den Fortgang des Zusammenspiels zwischen Aufgabenintegration und der menschlichen Integration zu diagnostizieren und auch zu „kanalisieren“ (vgl. Birkinshaw/Bresman/Hakanson 2000).

3 Integrationsprojekt

Wo so grosse Risiken angesiedelt sind wie bei Akquisitionen und deren Integration, ist eine professionelle Projektorganisation und -steuerung absolute Voraussetzung. Und dort, wo wiederholt akquiriert wird, ist ein Feedback- und Lernprozess zur Verbesserung der eigenen Vorgehensweise ein wichtiges Potenzial für Wertsteigerung. Es sind drei Aspekte der Integrationsprojektorganisation, die hier näher betrachtet werden sollen: Die Aufbauorganisation, die Ablaufprozesse sowie das Integrationscontrolling.

3.1 Integrationsorganisation

Wegen der Prominenz und des Risikos einer Integration will gut überlegt sein, wie man die Verantwortung für das Post Merger Management in einer Organisation verankert. Im einfachsten Fall wird die Verantwortung an eine hochgestellte Führungskraft beim Käufer übertragen. Diese kann zu ihrer operativen Entlastung noch einen Projektleiter einsetzen, der auch noch mit einem Arbeitsteam unterstützt werden kann. Meist ist die Situation aber so, dass die Integration über eine eigenständige Projektorganisation bearbeitet werden sollte. Damit kann sicher gestellt werden, dass die Akquisition auch genügend Aufmerksamkeit erfährt.

Es hat sich bewährt, wenn sich die Projektorganisation aus vier Bestandteilen zusammensetzt: (1) Das hochrangig besetzte Steuerungsgremium, dem die Leitungsaufgabe zufällt. Es steht auch symbolisch für den Stellenwert des Projekts im Unternehmen. (2) Das „Integration Office“, das die operativen Projektaktivitäten koordiniert. Es berichtet an das Steuerungsgremium. Dabei ist die Frage zu klären, mit wieviel Weisungskompetenz der Leiter des Integration Office ausgestattet sein soll. Es ist auch die Variante denkbar, dass man als „verlängerter Arm der Konzernleitung“ operiert und über überhaupt keine Weisungsbefugnis verfügt. (3) Die Implementierungsteams, die sich auf die zu integrierenden Subsysteme der beiden Unternehmen beziehen. (4) Kernprozesteams, die für das neue Gesamtunternehmen besonders zentrale Themenbereiche (z. B. Strategie, Technologien, IT, Einkauf etc.) über alle Implementierungsteams hinweg koordinieren. Teilweise trifft man in der Zentrale sehr grosser Unternehmen auch noch spezielle Taskforces an, die für Integrationsprozesse von Akquisitionen in den Geschäftsfeldern abrufbar sind.

Ein Beispiel hierfür ist die Projektorganisation zur Integration DaimlerChrysler in Abbildung 4. Dort wurden zuerst aus 500 entdeckten Handlungsfeldern 98 besonders prioritäre „Issues“ ausgewählt, die dann anfänglich über 718 Unterprojekte abgearbeitet wurden.

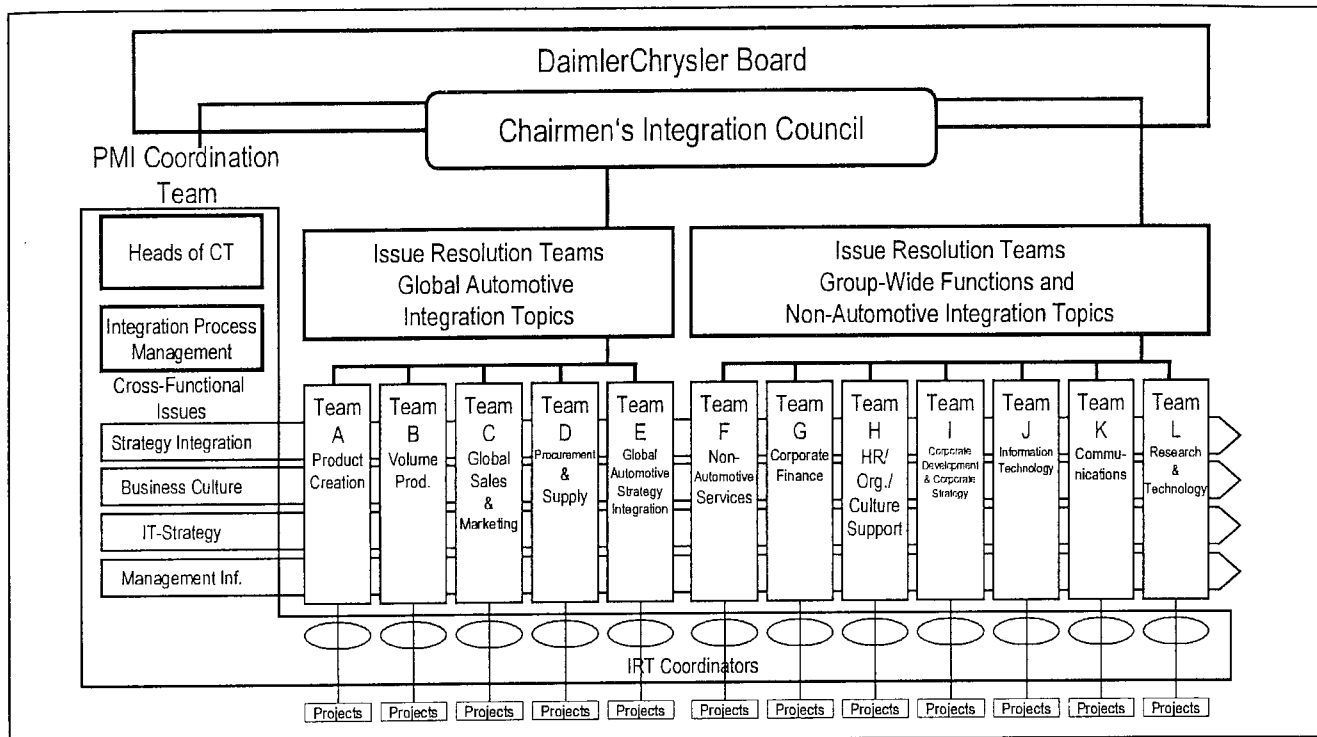


Abbildung 4: Projektorganisation DaimlerChrysler

3.2 Integrationsablauf

Akquisitionsprozesse können von sehr unterschiedlicher Dauer sein. Bei der Fusion zur UBS vergingen 19 Monate von der Bekanntgabe der Akquisition bis zum formellen Abschluss der Integration, bei der Hypovereinsbank waren es 32 Monate und bei PricewaterhouseCoopers (PwC) 45 Monate. Teilweise ist die Länge dieses Prozesses in der Hand der beteiligten Unternehmen (und deren Berater), teilweise aber auch nicht, wenn man z. B. bei grossen Transaktionen an die Bearbeitungszeiten durch die Wettbewerbsbehörden denkt. Abbildung 5 soll am Beispiel PwC eine solche Zeitstruktur veranschaulichen. Beachtenswert ist dabei die normative Einteilung des Gesamtprozesses in vier Integrationsphasen. Aus dieser Grobstruktur heraus und unter Bezug auf die oben angesprochenen Kernprozesse kann dann ein detaillierter Meilensteinplan erarbeitet und immer wieder angepasst werden.

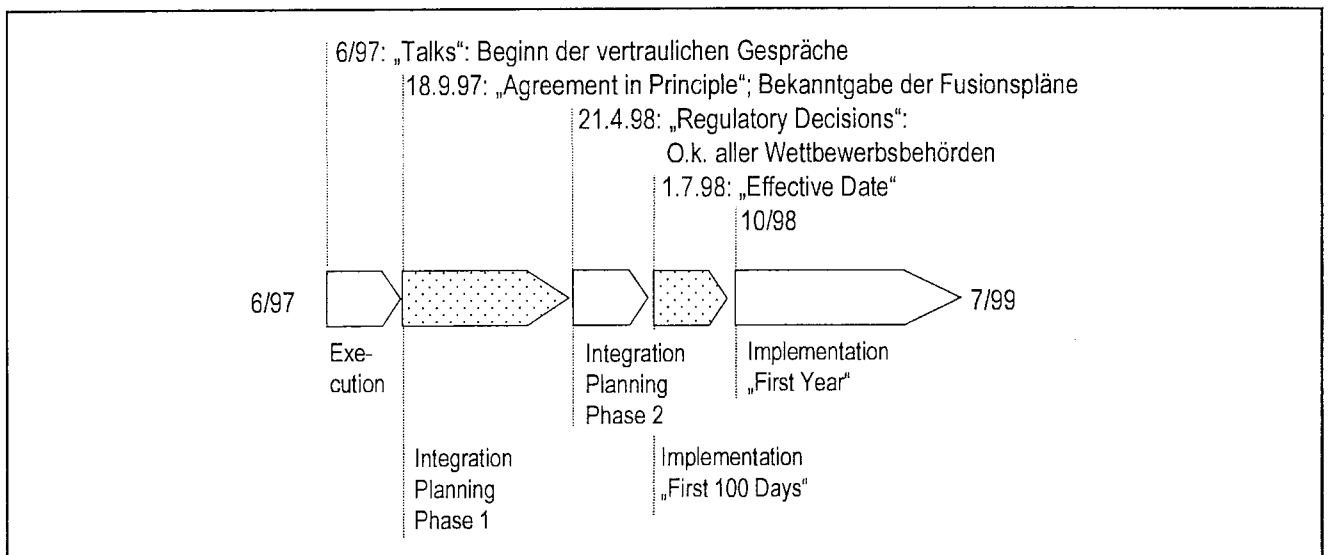


Abbildung 5: Die Zeitachse der Transaktion PricewaterhouseCoopers

Eine Professionalisierung der Prozessabläufe kann nun dadurch erfolgen, dass man – z. B. abgeleitet aus der Erfahrung einer Vielzahl von Transaktionsfällen – einen Bezugsrahmen für zukünftige Integrationsfälle entwirft. Ein Beispiel hierfür liefert GE Capital in Abbildung 6 (vgl. Ashkenas/DeMonaco/Francis 1998), wo neben einer Beschreibung der Prozessschritte auch unterstützende Instrumente pro Prozessschritt vorgeschlagen werden. Dort gibt es auch designierte Integrationsmanager, die den Prozess und nicht das Geschäft zu managen haben. Zudem sollen sie genauso dem Target helfen, den Käufer zu verstehen, wie dem Käufer, das gekaufte Geschäft zu verstehen. Der durchschlagende Erfolg, den GE Capital hier hat, ist sicher in der Konsequenz der Anwendung dieser Routinen zu sehen.

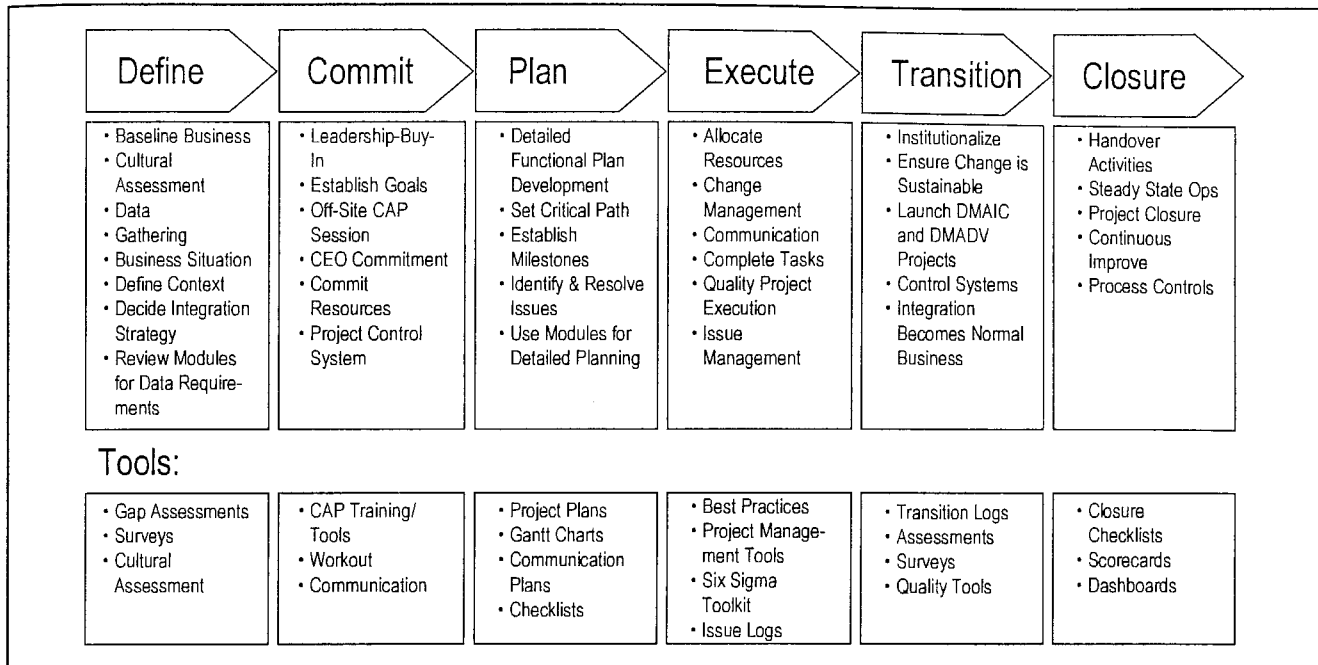


Abbildung 6: Der Bezugsrahmen eines Integrationsprozesses bei GE Capital

3.3 Integrationscontrolling

Aufgrund der nur begrenzten Vorausschaubarkeit der Entwicklung eines Integrationsfalls und des Wirkens der eigenen Massnahmen benötigt ein Integrationsmanagement schnelle und möglichst vielschichtige Feedbackprozesse. Ziel ist eine möglichst zeitnahe und präzise Beobachtung der eigenen Bewegung. Dadurch können Lernprozesse und Reaktionsmassnahmen angestossen und inhaltlich auch vorgeschlagen werden (vgl. Schäfer 2001).

Da Erwartungshaltungen an die Entwicklung einer Integration aus verschiedensten Perspektiven an die Organisation herangetragen werden, sollte das Beobachtungsinstrumentarium auch diese verschiedenen Perspektiven – die sich teilweise natürlich auch wechselseitig bedingen – aufgreifen. Ein Beispiel hierfür ist die in der UBS-Fusion zum Einsatz gekommene „Integration Scorecard“ (Abbildung 7).

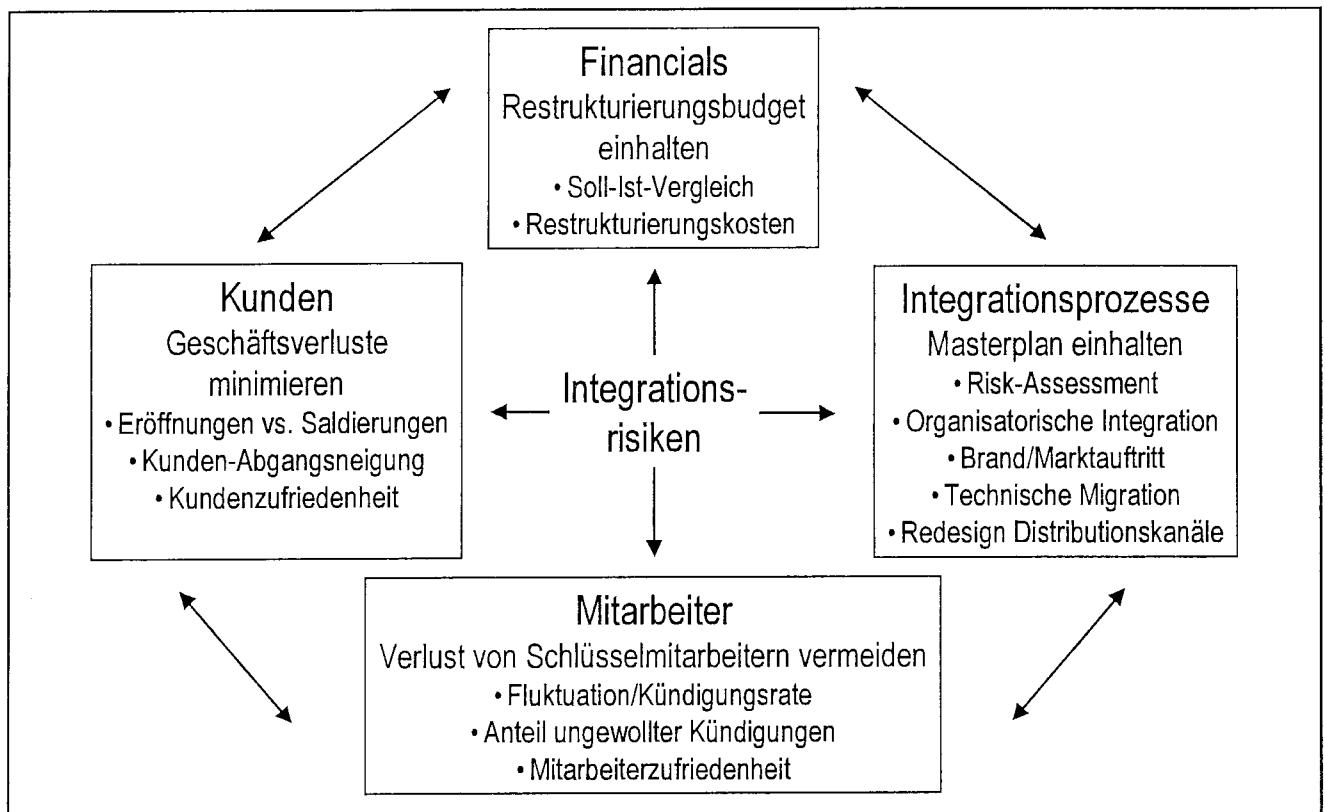


Abbildung 7: Die Integration-Scorecard der UBS-Fusion

Mit dieser Scorecard, deren Indikatorenausprägungen regelmässig erhoben wurden (teilweise aus Glaubwürdigkeitsgründen durch externe Institutionen), wurde ein Risikomanagement verbunden, das sich auf Risiken mit hoher Wirkung und Wahrscheinlichkeit bezog. Damit sind insbesondere Abschmelzverluste gemeint (Geschäftsverluste, Mitarbeiterverluste), aber auch Probleme, die aus einer nicht mehr kontrollierbaren Komplexitätszunahme resultieren können (z. B. unerwartete, massive Reaktionen in der Öffentlichkeit). So entdeckte man z. B. als kritischen Bereich den Backlog bei den auszuführenden Banktransaktionen, was sich aus den zusätzlichen Belastungen der Mitarbeiter erklären liess, nun aber Kundenunzufriedenheit auszulösen vermag.

4 Integration jenseits der Konzepte

Ein Integrationsprojekt ist ein besonders anspruchsvolles Change Management Projekt. Grundsätze eines Managements des organisatorischen Wandels sind deshalb ohne weiteres auf Akquisitionsprojekte zu übertragen. Das Besondere daran ist, dass der Wandel nicht erst langsam „hochgefahren“ werden kann, sondern dass bereits mit der Ankündigung der Übernahme höchster Handlungsbedarf besteht.

Die oben angeführten konzeptionellen Entscheide sind natürlich nur ein strukturelles Element bei der Gestaltung einer Integration. Sie sind für den Erfolg der Akquisition notwendig, aber nicht hinreichend. Gerade eine Integration zeigt auch viele nur begrenzt durchschaubare Entwicklungen, für die viel Fingerspitzengefühl benötigt wird. Auch sind Entscheidungen zu treffen, die allein betriebswirtschaftlich nicht überzeugend begründbar sind.

Es nutzt wenig, sich in seinem Handeln dort hinter einer Ratio zu verbergen, die so gar nicht gegeben ist. Die meisten der Betroffenen wissen dies auch oder verspüren es zumindest. Vielmehr geschieht Handeln hier auch besonders oft unter Bezugnahme auf Werte und Prinzipien. Auch das eigene Gewissen ist massiv gefordert. Durch das Offenlegen dieser Vorgänge besteht dann die Chance, solchen Phasen grösster Belastung ein menschliches Antlitz zu geben – dies überzeugt und stellt vielleicht vorübergehend verloren gegangenes Vertrauen wieder her.

Literaturverzeichnis

Ashkenas, Ronald N./DeMonaco, Lawrence J./Francis, Suzanne C. (1998): Making the deal real. How GE Capital Integrates Acquisitions. In: Harvard Business Review, 76. Jg. 1998, Nr. 1, S. 165-178.

Birkinshaw, Julian/Bresman, Henrik/Hakanson, Lars (2000): Managing the post-acquisition integration process. How the human integration and task integration process interact to foster value creation. In: Journal of Management Studies, 37. Jg. 2000, Nr. 3, S. 395-425.

Haspeslagh, Philippe C./Jemison, David B. (1992): Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt a. M. et al. 1992.

Lüdi, Markus/Eicken, Sabine (2000): Anforderungen und Rahmenbedingungen des Personalmanagements im Rahmen der Post-Merger-Integration. In: M&A Review, 11. Jg. 2000, Teil I: Nr. 1, S. 11-15, Teil II: Nr. 2, S. 55-63.

Müller-Stewens, Günter/Spickers, Jürgen/Deiss, Christian (1999): Mergers & Acquisitions. Markttendenzen und Beraterprofile, Stuttgart 1999.

Schäfer, Michael (2001): Integrationscontrolling. Bausteine zur Beobachtung der Integration von Akquisitionen, St. Gallen 2001.

Szeless, Georg (2001): Diversifikation und Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, St. Gallen 2001.