

Synergiemanagement und Synergiecontrolling bei M & A-Projekten

Johannes Weber / Peter Roventa

In der jüngeren Vergangenheit machen große Transaktionen – auch mit deutscher Beteiligung – wieder vermehrt Schlagzeilen: Novartis übernimmt Hexal, BASF den US-Wettbewerber Engelhard, Bayer gelingt in einer Übernahmeschlacht mit Merck, Darmstadt, schließlich die Übernahme der Mehrheit an Schering, E.ON bietet für die spanische Endesa, und Siemens und Nokia legen ihre Telefonnetz-Geschäfte zusammen. Stets werden, üblicherweise bereits in der Anbahnungsphase derartiger Transaktionen, neben strategischen Motiven insbesondere die erzielbaren Synergien zur Erläuterung der „Deal-Logik“ herausgestellt, oftmals reichlich verkürzt als Kosteneinsparungen ausgedrückt und mit entsprechendem Arbeitsplatzabbau verbunden. Bei börsennotierten Unternehmen wirkt sich nicht selten allein die Bekanntgabe von Synergieerwartungen Kurs steigernd aus, d. h. die Kapitalgeber nehmen die erwartete Wertsteigerung der fusionierten Unternehmen vorweg in der Annahme, dass der Barwert der Synergien die Transaktionskosten übersteigt. Dies kann man durchaus als trügerischen Vertrauensvorschuss bezeichnen, denn eine Reihe von empirischen Studien zeigt, dass in rund 70 % der Fusionen und Übernahmen die angestrebten Synergien bzw. Kosteneinsparungen letztlich nicht erreicht werden,

- Mehr als zwei Drittel aller Fusionen scheitern insofern, als letztlich die ursprünglich angestrebten Synergien nicht oder nur teilweise realisiert werden können und die erwartete Wertsteigerung nicht eintritt.
- Um derartige Misserfolge zu vermeiden und die „Ernte“ erwarteter Synergien abzusichern, bedarf es in der Post-Merger-Integration-Phase eines professionell als Projekt geführten Synergiemanagements und Synergiecontrollings.
- Integrationsprogramme sind eingebettet in eine höchst kritische „Synergie-Psychologie“, und es bedarf gezielter, wohlüberlegter Kommunikationsmaßnahmen, um ein konstruktives Integrationsklima zu befördern.
- Synergiemanagement und -controlling stellen die Controller vor meist neue, hochkomplexe Herausforderungen, die ihnen vielfältige, oft händisch zu erledigende Zusatzaufgaben abfordern. Verstärkt wird diese Belastung dadurch, dass die Controller selbst sehr frühzeitig Integrationsmaßnahmen im eigenen Bereich umsetzen müssen.
- Priorisierung, Timing und Monitoring sind entscheidend, um bei der Realisierung von Synergien schnelle Erfolge zu erzielen. Dies wiederum erzeugt eine selbstverstärkende Dynamik für den weiteren Fortgang bei der Realisierung von Synergien.
- Nachdem ein zeitlich straff geführter Integrationsprozess unzweifelhaft Zusatzbelastungen für alle Beteiligten bedeutet, während andererseits das operative Geschäft uneingeschränkt aufrechtzuerhalten ist, kann sich gezielter Einsatz professioneller Berater auszahlen.

die erwartete Wertsteigerung also nicht realisiert wird. Hauptgründe hierfür sind gemäß einer umfassenden empirischen Untersuchung von Bain & Company

1. *Übersehen potenzieller Integrationsprobleme*
2. *Überschätzung von Synergien sowie*

3. *Probleme in der Integration der Management-Teams und im Halten wichtiger Führungskräfte¹.*

Diese drei Problemfelder verweisen auf die wesentlichen Management-Herausforderungen bei Integrationsmanagement und Synergierealisation. Diese sind in



Dr. Johannes Weber,

Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm. ist Partner der Corfina AG in Frankfurt. In seiner vorangehenden Position als CFO von TNS Infratest war er mitverantwortlich für die funktionale und gesellschaftsrechtliche

Integration von TNS Infratest und TNS emnid sowie verantwortlich für die Integration der Bereiche Finanzen & Controlling sowie Personal. Bei Corfina AG ist er Leiter der Bereiche Auto-

motive, Verkehr und Transport, HighTech, Pharma und Spezialist für Post-Merger-Integration. Internet: www.corfina.de

einen psychologisch-kulturellen Raum eingebettet, wie an den Stichworten „Integrationsprobleme“, „Überschätzung...“ sowie dem Verweis auf Probleme in der „Management-Psychologie“ ablesbar ist. *Synergien realisieren sich nicht von selbst* – sie müssen identifiziert und aktiv, in einem *professionell geführten Prozess* erarbeitet werden, und dies stellt nicht nur das Management, sondern auch das Controlling der beteiligten Unternehmen vor weit über das Tagesgeschäft und das gewohnte Routineprogramm hinausgehende Herausforderungen. Der vorliegende Beitrag gibt einige Praxiserfahrungen aus der erfolgreichen Integration zweier deutscher Dienstleistungsunternehmen mittlerer Größe unter dem Dach einer weltweit operierenden, ausländischen Muttergesellschaft wieder.

Synergie-Management und -controlling als Integrationsaufgabe

„The mistakes are all waiting to be made.“
(Savielly Tartakower, *Schach-Großmeister*, 1887–1956)

Typischerweise wird bereits in der Due Diligence der Grundstein für die Erstidentifikation von Synergiepotenzialen gelegt – allerdings ist naturgemäß die „Eindringtiefe“ in einer in der Regel unter hohem Zeitdruck ablaufenden Due Diligence von vorneherein begrenzt. Im Falle einer feindlichen Übernahme müssen Kaufpreis- sowie Synergievorstellungen sogar rein aus öffentlich zugänglichen Quellen abgeleitet werden – was an sich schon risikobehaftet ist. Dementsprechend haben veröffentlichte Synergieaussagen und -quantifizierungen in einem Stadium vor dem Closing tendenziell über-

schlägigen Charakter (Hypothesen bzw. Zielsetzungen) – man orientiert sich beispielsweise an Größenordnungen vergleichbarer Transaktionen – und sind meist weder vollständig, noch tief nach ihren Herkunftsdimensionen ausdifferenziert. Hierin liegen für die spätere Synergieumsetzung in der Integrationsphase sowohl Risiken als auch Chancen: verfestigen sich diese Zielsetzungen und im Verlauf gar deren Timing sowie die „Verteilung“ auf Organisationseinheiten, werden diese von den Betroffenen schnell als unrealistische, nicht erklärte Top-Down-Vorgaben empfunden und mit entsprechend geringer Unterstützung beantwortet – wenn nicht gar gegen diese Vorgaben gearbeitet wird. Vorteilhaft hingegen ist es, *Führungskräfte und Mitarbeiter einzubeziehen* in die Identifikation von Synergiepotenzialen und in deren Realisierung, was indes impliziert, dass die Integration „anordnende“ Obergesellschaft ihre quantifizierten Synergievorstellungen eben als Ziel zu verstehen bereit ist und dem verantwortlichen Management der zu integrierenden Unternehmen entsprechende Freiräume gibt, diese Zielvorstellung aus der Kenntnis der operativ Verantwortlichen heraus mit entsprechenden Maßnahmenpaketen zu belegen.

Doch wo sind Synergien überhaupt zu finden? Die vielleicht überraschende Antwort lautet: im Prinzip überall. Zwar scheint es in der Praxis eine „Standard-Ersthypothese“ zu sein, dass Synergien in erster Linie im sog. „Back-Office-Bereich“ – also in Administration, Finanz- und Rechnungswesen, im Controlling, in der IT etc. – realisierbar sind. Dies scheint uns indes eine verkürzte Betrachtungsweise zu sein, die letztlich stark und einseitig auf Kosteneinsparungen abzielt.

Dabei ist unter sonst gleichen Umständen durch die Zusammenlegung bzw. Integration derartiger Funktionen kein Beleg weniger zu buchen, kein Report weniger zu erstellen und kein Datensatz weniger zu verarbeiten, wenn sich zwei Geschäftsvolumina addieren. Und wenn die zu integrierenden Unternehmen noch an verschiedenen Standorten operieren und rechtlich selbstständig sind, liegt es noch weniger auf der Hand, wie kurzfristig Synergien bzw. substantielle Kostenreduzierungen erzielbar sein sollen. Nichts spricht wirklich dafür, dass sich Synergien vorrangig im Administrationsbereich identifizieren lassen. *Positive, Wert schöpfende und weit über die stets bemühten „economies of scale“ hinausgehende Effekte durch gezieltes Wissensmanagement bzw. Erfahrungsaustausch, durch intelligente Reorganisation von Kompetenzen, Strukturen und Prozessen lassen sich in allen betrieblichen Funktionsbereichen, in allen Organisationseinheiten, in allen Unternehmensprozessen ausmachen.*²

Synergieziele mit Maßnahmen hinterlegen

Es ist keineswegs banal, im Zusammenhang mit erfolgreichem Integrations- bzw. Synergiemanagement auf die alte „Controller-Weisheit“ zu verweisen: was man nicht messen kann, kann man nicht steuern. Unternehmen, die erfolgreich eine Integrationsphase durchlaufen haben, setzen daher regelmäßig auf eine *projekt-mäßige Organisation* und eine *intensive Begleitung des Integrationsmanagements durch das Controlling*.³

Bereits die Einrichtung einer *Projektorganisation* für das Synergiemanagement stößt in der Praxis auf Schwierigkeiten, da die zu integrierenden Unter-



Dr. Peter Roventa, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing. war lange Jahre Vorstand einer großen börsennotierten Finanzholding mit mehr als 50 Beteiligungen. Seit Mitte der 90er-Jahre ist er Vor-

stand der Corfina AG in Frankfurt, eines auf mittelständische Unternehmen spezialisierten Investment-Banking und M&A-Beratungshauses, welches auch die Post-Merger-Integration zum Gegenstand seines Bera-

tungsangebots macht. Er hat eine Vielzahl von Integrationsprozessen als Manager, Berater oder als aktiver Aufsichts- oder Beirat geleitet oder begleitet.
Internet: www.corfina.de

nehmen typischerweise unterschiedliche, historisch gewachsene Aufbau- und Ablauforganisationen aufweisen; somit wird bereits die Bildung von Projektteams und insbesondere deren *personelle Besetzung* zum Problem. Ein Lösungsansatz hierfür kann sein, mit einem sehr überschaubaren, „handverlesenen“ Kreis von Führungskräften der beiden zu integrierenden Unternehmen eine Bestandsaufnahmephase vorzuschalten, in welcher die wesentlichen Wissensgrundlagen erarbeitet, gegebenenfalls bereits Indikationen für Quellen von Synergien sowie deren finanzielle Dimension aufgezeigt und für das Management Vorschläge für die danach folgende Bildung von Projektteams erarbeitet werden. Vor dem eigentlichen Integrationsprojekt wird bei einem derartigen Vorgehen also systematisch zusammengetragen, *wer* (Organisation, Verantwortlichkeiten) *was* (Aufgaben, Funktionen) *wie* (Prozesse, Verfahren, Methoden) in den beiden zu integrierenden Unternehmen macht. Eine solche *Explorationsphase* hat darüber hinaus den nicht zu unterschätzenden Nebeneffekt des Sich-Kennenlernens, im günstigen Fall auch der Vertrauensbildung, wichtiger Funktionsträger beider Unternehmen. Und da Synergien prinzipiell „an jeder Stelle“ des Unternehmens liegen können, ist es ratsam, beide Gesamtunternehmen, beispielsweise entlang sämtlicher Unternehmensprozesse, im Rahmen der Bestandsaufnahme einem *systematischen „Synergie-Scan“* zu unterziehen und dementsprechend eine möglichst umfassende Besetzung des entsprechenden Explorationssteams vorzunehmen.

Für die eigentliche Phase des Integrationsmanagements und der Synergierealisierung wird nachfolgend eine Projektorganisation – Lenkungsausschuss bzw. Steering Committee, Projektleitung, Teilprojektverantwortliche, Ressourcen, Termine etc. – installiert; dabei kommen die etablierten Instrumente und Methoden des modernen Projektmanagements zur Anwendung, die hier nicht näher ausgeführt werden sollen. Indes ist der *psycho-kulturelle Kontext* beim Integrationsmanagement völlig anders gelagert, als wenn Mitarbeiter *eines* Unternehmens in Projekten für *ihre* Unternehmen zusammenarbeiten.⁴

Synergie-Psychologie: Verunsicherung, Misstrauen, Angst

Zwar wird möglicherweise eines der beiden zu integrierenden Unternehmen die Federführung für diese Aufgabe haben, doch wäre es unter verschiedenen Aspekten nicht ratsam bzw. gar widersinnig, die Projektorganisation für das Synergiemanagement dominant mit Führungskräften und Mitarbeitern des federführenden Unternehmens zu besetzen. Zum einen ist eine Unternehmensübernahme bzw. Fusion für die Beteiligten aller Ebenen, Führungskräfte und Mitarbeiter beider Unternehmen, eine *psychologisch hochgradig belastende Situation*. Höchst selten geht eine Integration und Realisierung von Synergien ohne jeglichen Arbeitsplatzabbau vonstatten, und am Ende der Integrationsphase werden typischerweise auch Verantwortlichkeiten neu geregelt und Organisationseinheiten zusammengefasst, und sodann ist eine verantwortliche Führungskraft zu benennen – hierfür gibt es dann meist zwei Bewerber. Integration hat somit regelmäßig zur Folge, dass es *Gewinner und Verlierer* gibt. Nicht zu Unrecht hegen daher Führungskräfte und Mitarbeiter Ängste hinsichtlich der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes bzw., ob sie möglicherweise zur Fraktion der Verlierer gehören werden. Zum anderen lebt aber die Findung und Realisierung von Synergien ja geradezu davon, dass Wissen und Erfahrung aus beiden Unternehmen vorteilhaft kombiniert werden, und es ist schwer vorstellbar, wie dies ohne authentischen Einbezug der Wissensträger beider zu integrierenden Unternehmen gelingen könnte. Und auch die zuvor angesprochenen Ängste und Unsicherheiten werden häufig bereits dadurch zumindest abgemildert, dass nicht eines der beiden Unternehmen den Synergieprozess von vorneherein und offenkundig durch einseitige personelle Besetzung dominiert.

Bei den Mitarbeitern und Führungskräften, welche für die letztlich gebildeten Synergie-Teams nominiert werden, ist nicht selten eine äußerst positive *Motivationslage* zu verzeichnen; dies umso mehr, wenn die Mitarbeit in Synergieprojekten

ihnen die Möglichkeit eröffnet, sich bei anderen Top-Führungskräften, als ihrem direkten Vorgesetzten – möglicherweise bis hin zu Geschäftsführern bzw. Vorständen – „einen Namen zu machen“. Zudem steht zu vermuten, dass diese Mitarbeiter aus der Tatsache ihrer Nominierung ableiten, dass für sie die Frage, ob sie Gewinner oder Verlierer der Integration und Synergierealisierung sein werden, bereits vorentschieden ist, was in der Realität häufig auch zutreffend sein dürfte. Andererseits bedeutet dies, dass möglicherweise die nicht nominierten Mitarbeiter resp. Führungskräfte genau den Umkehrschluss ziehen und entsprechend reagieren – durch destruktives Verhalten, innere Kündigung, möglicherweise Blockadehaltung. Der internen Unternehmensöffentlichkeit bleibt überdies nicht verborgen, dass über Monate hinweg Teams an Synergieprojekten arbeiten, und ohnehin steht die Befürchtung im Raum, dass dies letztlich auf Kostenreduzierung und Arbeitsplatzabbau hinauslaufen werde. Dies verweist auf die Bedeutung der Kommunikation in den betroffenen Unternehmen darüber, was mit welchem Ziel in den Synergieprojekten verfolgt wird.

Gratwanderung bei der Kommunikation

Vor dem Hintergrund der beschriebenen „Synergie-Psychologie“ sieht sich das verantwortliche Management regelmäßig vor einem *Kommunikations-Dilemma*: nicht kommunizieren hieße, der unternehmensinternen Gerüchteküche Vorschub zu leisten, was regelmäßig kontraproduktiv wirkt. Vielfach berichten Unternehmen insbesondere über die Problematik der Abwanderung wichtiger Führungskräfte, die wegen Unklarheit über die Zukunft das Unternehmen verlassen – und wie man in der Praxis weiß, sind es meist die besten Führungskräfte, jene, die aufgrund ihres hohen Marktwerts problemlos anderweitig neue Aufgaben angeboten bekommen, die dem Unternehmen frühzeitig den Rücken kehren. *Nicht-Kommunikation ist folglich keine wirkliche Option*, und somit ist zu entscheiden über Form, Frequenz und Inhalt einer gezielten, das Integrationspro-

gramm begleitenden Kommunikation.⁵

Andererseits besteht insbesondere in frühen Phasen des Integrationsprozesses, zu einem Zeitpunkt, zu welchem vieles noch im Fluss ist, das Problem, dass noch wenig stabile Substanz für eine Information der Unternehmensöffentlichkeit vorhanden ist, während die Belegschaft dringlich Informationen bzw. „Klarheit“ erwartet. Haben indes die Mitarbeiter und Führungskräfte den Eindruck, dass noch „Unausgegrenztes“ kommuniziert wird, kann dies als Überforderung des Managements interpretiert werden – und dies schürt möglicherweise ebenfalls die Gerüchteküche an und bewirkt mangelnde Unterstützung des Integrationsprogramms.

Es wird also bei der Frage der Kommunikation auf wohlüberlegte Dosierung, Inhalte und Timing ankommen, aber auch auf die Frage, wer kommuniziert. Übereinstimmend berichten erfolgreich integrierte Unternehmen, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor war, das *Integrationsprogramm zur „Chefsache“* gemacht, also eine hohe und sichtbare Beteiligung des Top-Managements praktiziert zu haben. Dementsprechend hat sich das Vorgehen bewährt, regelmäßig beispielsweise in einem „Integrations-Newsletter“ seitens des Top-Managements Mitarbeiter und Führungskräfte über den Fortschritt des Integrationsfahrplans zu informieren – und hier sei der Hinweis erlaubt, dass auch heute noch nicht jeder Mitarbeiter Zugang zum unternehmenseigenen Intranet haben mag und somit auch eine klassische papiermäßige Verteilung in Betracht kommt, will man niemand von der Informationsteilnahme ausschließen. Dem Problem des Informationsbedürfnisses der Belegschaft, während noch wenig stabile Substanz zur gezielten Kommunikation vorhanden ist, kann gegebenenfalls dadurch begegnet werden, dass zunächst – sobald zumindest hierüber Klarheit herrscht – Ziele, Prozess, Organisation, Verantwortlichkeiten und Dauer des Integrationsprogramms und seiner Teilprojekte kommuniziert werden. Im weiteren Verlauf wird dann zunehmend inhaltliche Information über den Fortschritt der einzelnen Teilprojekte relevant sein. Und hier wird es häufig von den betroffenen Belegschaften positiv – weil als

authentisch vermutet – wahrgenommen, wenn Teilprojektverantwortliche selbst im „Integrations-Newsletter“ Bericht erstatten.

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung wird auch die Frage zu berücksichtigen sein, inwieweit gegebenenfalls ein zu hoher Detaillierungsgrad unnötig Irritationen erzeugt – integrationsbezogene Kommunikation muss die Gratwanderung leisten, zu *informieren, Ängste abzubauen, Orientierung zu geben, zu motivieren* – ohne den meist ohnehin vorhandenen Befürchtungen der Belegschaft Nahrung zu geben, es bleibe „kein Stein auf dem anderen“.

Synergie-Controlling – unlösbare Aufgaben für die Controller?

Auch die Controlling-Teams der zu integrierenden Unternehmen finden sich in der beschriebenen „synergie-psychologischen“ Situation wieder – nicht anders als die Belegschaften generell. Indes wird durch die erwähnte „Erst-Hypothese“, Synergien seien vorwiegend im administrativen Bereich zu finden, für Mitarbeiter und Führungskräfte der Bereiche Finanzen und Controlling nicht selten die Angstsituation noch verstärkt: genau die Controller und Mitarbeiter im Finanzbereich, welche im Rahmen von Integrationsprogrammen Höchstleistungen erbringen sollen, befürchten, dass sie letztlich persönlich von Personaleinsparungen betroffen sein werden. Insbesondere, wenn die die Integration veranlassende Obergesellschaft eine frühzeitige und substantielle Reduzierung der Personalstärke im Bereich Finanzen und Controlling durchsetzt, steht das Management der zu integrierenden Unternehmen vor der Problematik, wie unter solchen Vorzeichen die Motivation der betroffenen Teams, die komplexen *Zusatzaufgaben aus dem Integrationsvorhaben* aktiv zu unterstützen, hergestellt werden kann.

■ Handarbeit ist das Mittel der Wahl

Gerade ein projektmäßig, in einem eng definierten Zeitfenster geführter Integrationsprozess bringt für die Bereiche Finanzen und Controlling vielfältige Zusatzbe-

lastungen mit sich, und dies geht weit über das Problem hinaus, dass die betroffenen Teams in vielen Fällen keine Integrationserfahrung haben. Jede Integration ist andererseits einzigartig und ein spezifischer Fall – *es kann kein „Knopf gedrückt“ werden, um die für die Steuerung des Integrationsprojekts erforderlichen Führungsinformationen zu erzeugen*. Schon die Tatsache, dass meist die beiden zu integrierenden Unternehmen unterschiedlich organisiert sind, also nicht ohne weiteres aufeinander überführbare Kostenstellenstrukturen, Kalkulationslogiken und Standardreports aufweisen, und dass typischerweise unterschiedliche Softwareprodukte für Finanz-/Rechnungswesen und Controlling eingesetzt werden, steht einer schnellen und automatisierten Gewinnung der vielfältigen, für den Integrationsprozess notwendigen Steuerungsinformationen entgegen. Und da zudem, abgesehen von inkompatiblen Datengrundlagen, ein eng terminierter Integrationsfahrplan in der Regel nicht zulässt, dass entsprechende Reportingtools erst programmiert werden („das Unternehmen kann nicht auf die Controller warten“), kommt in der Praxis bei Integrationsprojekten eine Vielzahl von Zusatzaufgaben auf die Controller zu, die sprichwörtlich „*in Handarbeit*“ zu erledigen sind.

Häufig wird bereits zu einem relativ frühen Zeitpunkt im Integrationsprozess mit Blick auf den Markt eine einheitliche Zuständigkeit für die Marktsektoren bzw. Vertriebsgebiete definiert, schon um beispielsweise zu vermeiden, dass die zu integrierenden Unternehmen konkurrierend am Markt anbieten, oder weil komplementäre Fähigkeiten beider Unternehmen neue Kundenangebote ermöglichen – was regelmäßig auch eine angestrebte Synergiewirkung darstellt. Der neu ernannte Gesamtverantwortliche wird für die Ausfüllung seiner Aufgabe sehr schnell *Nachfrage nach Reports* entwickeln, welche seinen Verantwortungsbereich ganzheitlich darstellen, und hierfür müssen zunächst – meist mittels einer Tabellenkalkulation – die Daten händisch aus den relevanten Quellen zusammengeführt werden. Sind Kostenrechnungsstrukturen der

beiden betroffenen Unternehmen hochgradig unterschiedlich ausgeprägt, sind also etwa Deckungsbeitragsbegriffe nicht vergleichbar, erhöht sich für das Controlling noch die Komplexität, um *in sich konsistente Reports* aufzubauen. Unter dem typischerweise hohen Zeitdruck wird erfahrungsgemäß mit einer gewissen Fehlerquote zu rechnen sein, wenn Berichte manuell erzeugt werden – und so sehen sich Controller dann möglicherweise noch der Frage nach ihrer Kompetenz ausgesetzt.

Wertschöpfung des Controllings beim Synergiemanagement

Auch die Integrations-Teilprojekte selbst erzeugen zusätzlichen Informationsbedarf in vielen Dimensionen, insbesondere aber auch an das Controlling, da es letztlich stets um die finanzielle Bewertung des Integrationsprozesses geht. Hier hat sich bewährt, in jedes Integrations-team einen Controller zu delegieren, was naturgemäß in der Realität auf Kapazitätsprobleme stoßen kann. Insbesondere in folgenden Problemfeldern werden professionelle Beiträge des Controllings erforderlich sein:

- **Priorisierung:** Leicht ist der Fehler begangen, zu viel auf einmal zu wollen und letztlich das Gesamtunternehmen – bzw. die betroffenen beiden Unternehmen – mit Integrationsprojekten geradezu zu überladen – mit der Gefahr der Vernachlässigung des operativen Geschäfts. Bei einer Priorisierung von Synergiemaßnahmen ist es vorteilhaft, den Gedanken von „Quick Wins“ zu verfolgen, also Maßnahmen vorrangig anzugehen, welche innerhalb kurzer Zeit, mit relativ geringem Ressourceneinsatz bzw. Kosten vergleichsweise hohe Erträge versprechen. Schnelle sichtbare Erfolge bringen oftmals eine erhebliche selbstverstärkende Dynamik in den weiteren Realisierungsprozess von Synergien.
- **Bildung des Budgets** für das jeweilige Teilprojekt: Quantifizierung von Erträgen aus Synergiemaßnahmen sowie Bewertung der mit der Erzielung von Synergien verbundenen Kosten⁶ (Reisekosten, externe Beratung, Kosten für Vertragsbeendigung, Programmierkos-

ten etc.) – diese werden von Fachfunktionen hin und wieder unterschätzt, wenn nicht gar vergessen; Einarbeitung von Sicherheitsabschlägen/Eintrittswahrscheinlichkeiten; gegebenenfalls Berücksichtigung von Dyssynergien.⁷

- **Timing,** also wann sich Erträge und Kosten auf der Zeitachse realisieren. Hier ist oftmals die Wertschöpfung des Controllers dafür zu sorgen, dass ein hinreichender Realismus gewahrt wird, indem z. B. der Kostenanfall zeitlich vor der „Ernte“ der Synergieerträge eingeplant wird und auch hier wiederum gewisse Sicherheitsabschläge eingearbeitet werden.
- **Monitoring** des Projektfortschritts: spezifische und speziell zugeschnittene Reports für das Projektteam und die Projekt- sowie Unternehmensleitung und ggf. auch für die Obergesellschaft. Dabei hat das Controlling die Konsistenz zu gewährleisten – Effekte müssen eindeutig einem und nur einem Teilprojekt zugeordnet werden, die Reports müssen aufeinander überleitbar sein. Und in der Frage des Reportings ist eine gewisse Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit des Controllings vorteilhaft, da sonst die heterogenen Anforderungen der Report-Adressaten schnell zu einem Wildwuchs an – manuell zu pflegenden – Spezialreports führen kann.

In der Praxis ist nicht selten zu beobachten, dass in der Phase der Identifizierung von Synergien von den Projektteams auch Vorschläge unterbreitet werden, welche bereits ganz oder teilweise in den originären Budgets eingearbeitet waren. In diesem Zusammenhang sind die detaillierten Kenntnisse des Controllers über die Budgetzusammensetzung erforderlich, um die Verabschiedung unerreichbarer Ziele zu vermeiden. *Das „Budget nach Synergien“ muss sich ergeben aus Addition der originären Budgets beider Unternehmen mit dem Gesamt-Synergiebudget, auch hinsichtlich des zeitlichen Anfalls in den Perioden.*

Die Kapazitätsanspannung des Controllings in Integrationsprozessen wird regelmäßig noch dadurch verschärft, dass das Controlling selbst frühzeitig zum

Objekt eines eigenen Integrationsprogramms wird. Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern – insbesondere im regelmäßig vorliegenden Fall unterschiedlicher Kostenrechnungsphilosophien, Systeme und Methoden etc. der zu integrierenden Unternehmen ist die Schaffung einheitlicher betriebswirtschaftlicher Strukturen, Prozesse und IT-Plattformen eine vordringliche Herausforderung, nicht nur für den Integrationsprozess selbst, wo überwiegend manuelle Überbrückungslösungen zur Anwendung kommen, sondern insbesondere für die fortlaufende Führung des neu formierten, integrierten Unternehmens.

Anmerkung zur Rolle des Betriebsrats

Die Gefahr der zu optimistischen Einschätzung von Synergiepotenzialen, der Unterschätzung von Kosten zur Hebung von Synergien, des Übersehens von Integrationshindernissen (siehe auch einführende Hinweise weiter oben) kann nicht oft genug unterstrichen werden. Im Zusammenhang mit Letzterem werden nicht selten die Rolle und der Einfluss der Betriebsräte und des Bereichs Human Resources außer Betracht gelassen, wenn es um Machbarkeit von Integrationsmaßnahmen und zeitlichen Eintritt der Synergieerträge geht. Hier können die unterschiedlichen Interessenlagen der betroffenen Betriebsratsgremien, welche jeweils die Belange der Belegschaften „ihres“ Unternehmens zu vertreten haben, bestehende, unterschiedlich ausgeprägte Betriebsvereinbarungen, aber auch die möglicherweise vorherrschende Integrations-Unerfahrenheit der Betriebsräte bedeutende Integrationshemmnisse darstellen. *Zumindest haben Betriebsräte vielfältige Instrumente in der Hand, um einen Integrationsprozess zu behindern und zu verzögern* – und somit Kosten zu verursachen bzw. die Synergiehebung zu erschweren. Daher kann es durchaus sinnvoll sein, Betriebsräte direkt in die Integrationsteams einzubinden und gegebenenfalls sogar in das „Steering Committee“ des Gesamt-Integrations-

projekts zu berufen, um zeitnahen und authentischen Informationsfluss zu gewährleisten – und solchermaßen ggf. die Entscheidungsfindung und die Maßnahmenrealisierung zu beschleunigen. Und auch in diesem Zusammenhang von Kosten und Timing der Synergierealisation – etwa Neuverhandlung von Betriebsvereinbarungen und deren Ergebniseffekte – kann das Controlling seine Bewertungskompetenz einbringen sowie die erwähnte „Realismus-Komponente“ beisteuern.

Synergiemanagement – guter Rat ist nicht teuer

Nicht zu unterschätzen ist die Problematik, dass ein professionell und zeitlich straff geführter Synergiemanagement- und -controllingprozess immense Unternehmensressourcen bindet – und es sind typischerweise die besten Mitarbeiter und Führungskräfte, welche in Integrationsprojekte eingebunden werden. Ein Synergieprogramm wird indes schnell obsolet, wenn darüber das operative Geschäft leidet und somit die originären Budgets, die der Unternehmensbewertung letztlich zu Grunde lagen, gefährdet sind. Im Zusammenhang mit der Frage der Priorisierung wurde bereits auf das Problem der drohenden Ressourcenüberlastung verwiesen. So kann es eine sich rechnende Entscheidung sein, den komplexen Integrationsprozess von Synergie-Identifizierung, Priorisierung, Realisierung und Control-

ling durch einen *Externen mit spezifischen Erfahrungen im Post-Merger-Management* begleiten zu lassen. Dies macht vor allem deshalb Sinn, weil (1) das Projekt mit erfolgreich abgeschlossener Integration ein natürliches Ende hat und (2) hier häufig Fähigkeiten und Erfahrungen nötig sind, die oft in den jeweiligen Unternehmen fehlen. Schon die Vergabe der vielfältigen Projektsteuerungs- und Reportingumfänge an einen geeigneten Berater kann signifikante Entlastung bringen und sich schnell bezahlt machen. Auch die Neutralität – ohne eigene Interessen in der Karriereentwicklung danach – spricht häufig für eine Einschaltung von erfahrenen Externen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. BAIN & COMPANY (2004), S.1, S.5.
- 2 Zu Systematisierungen von Synergien bzw. deren Quellen siehe allgemein z. B. PORTER (1998), S. 36 ff.; BACHMANN (2001); BIBERACHER (2003).
- 3 Zur Bedeutung einer starken Einbindung des Controllings aus der Sicht der Praxis vgl. z. B. WALTHES/KELLER (2002) sowie allgemein BIBERACHER (2003).
- 4 Auf die ausschlaggebende Bedeutung des Elements „Kultur“ resp. Psychologie wird vielfach hingewiesen; vgl. z. B. BAIN & COMPANY (2004), S. 4, WALTHES/KELLER (2002).
- 5 Zur Bedeutung einer systematischen Kommunikation aus Praxissicht vgl. etwa WALTHES/KELLER (2002).
- 6 Hinsichtlich Bewertung von Synergieeffekten siehe z. B. BACHMANN (2001), EBERT (1998), LECHNER/MEYER (2003).
- 7 Der Begriff Dyssynergien steht für das Gegenteil von Synergien und wird im Sinne von unerwünschten, negativen Integrationseffekten

wie z. B. Erlösminderungen durch Kundenabwanderung oder Kostensteigerungen durch Koordinationsaufwand verwendet; vgl. z. B. Hofmann (2005), S. 484.

Literatur

- BACHMANN, C. W. R.: Synergie- und Nutzungspotenziale von Unternehmens-Zusammenschlüssen. Definition – Realisierung – Messung, Wiesbaden 2001.
- BAIN & COMPANY, Results newsletter: Mit Disziplin zur Meisterschaft, München, Nov. 2004.
- BIBERACHER, J.: Synergiemanagement und Synergiecontrolling, München 2003.
- EBERT, M.: Evaluierung von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen, Hamburg 1998.
- ECKHOFF, J.: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions, München 2006.
- HOFMANN, E. (2005): Realisierung von Synergien und Vermeidung von Dyssynergien. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 17 (2005) 8/9, S. 483–489.
- JANSEN, S. A.: Mergers & Acquisitions, 4. Aufl. Wiesbaden 2001.
- LECHNER, H. UND MEYER, A.: Quantifizierung von Synergiepotenzialen bei Unternehmenszusammenschlüssen, M & A Heft 8–9/2003, S. 311–316.
- PORTER, M. E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1998.
- RODERMANN, M., Strategisches Synergiemanagement, Wiesbaden 1999.
- SIROWER, M. L., Der Synergie-Effekt. Chancen und Risiken von Fusionen für Unternehmen und Anleger, München 2001.
- WALTHES, F. UND KELLER, C.: Der Weg zum integrierten Finanzdienstleister, Frankfurter Allgemeine Zeitung 13.11.2002.
- WIRTZ, B. W., Handbuch Integriertes Mergers & Acquisitions Management (Hrsg.), Wiesbaden 2006.

Anzeige

Internationales Steuerwissen: kompakt – fundiert – praxisorientiert



Bert Kaminski / Günther Strunk
Steuern in der internationalen Unternehmenspraxis

Grundlagen – Auswirkungen – Beispiele

2006. XXIV, 208 S.
Br. EUR 24,90
ISBN 3-8349-0092-3

Die zunehmende Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten erfordert sicheres Wissen über steuerliche Pflichten und Konsequenzen. Dieses Lehrbuch analysiert den Einfluss der Besteuerung auf grenzüberschreitende Sachverhalte. Im Einzelnen werden die folgenden Themen behandelt: Rechtliche Aspekte grenzüberschreitender Geschäftsaktivitäten, Standortwahl, Steueroptimale rechtliche Ausprägungsformen, Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, Zuordnung von Funktionen und Konsequenzen für die Leistungsverrechnung, Personalentsendungen, Einfluss auf das Rechnungswesen.

Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Tel.: 06 11 78 78-626, www.gabler.de

