Die Herausforderung nach dem Deal
Post-Merger-Integration im Mittelstand

Von Caroline Kling, Partnerin der osb international und Barbara Hatzer, Senior Beraterin der osb international

Viele Unternehmenszusammenschlüsse im Mittelstand sind strategisch gut begründet. Wachstum, Portfolioerweiterung mit dem Ziel der Zukunftssicherung – die Logik stimmt. Der Deal ist sauber verhandelt, der Business Case plausibel. Dennoch bleibt der erhoffte Effekt oft aus. Nicht sofort merkbar. Sondern schleichend.

Wo bleibt der positive Effekt?

Synergien stellen sich langsamer ein als erwartet. Entscheidungen verzögern sich. Schlüsselpersonen gehen. Die Organisation wirkt nach außen noch stabil – verliert aber intern an Orientierung. Dies ist die Realität von vielen Integrationsprozessen.
Gerade im Mittelstand berühren Integrationen gewachsene Unternehmerlogiken, persönliche Kundenbeziehungen, informelle Entscheidungswege und oft auch die Identität einer Organisation, die über Jahre oder Jahrzehnte durch wenige prägende Personen geformt wurde.
Mit dem Closing beginnt daher nur scheinbar ein planbarer Projektprozess. Tatsächlich startet ein Aushandlungsprozess zwischen zwei gewachsenen Systemen. Unterschiedliche Steuerungssysteme, Entscheidungslogiken, Führungsverständnisse und Kulturen treffen aufeinander. Was über viele Jahre wie selbstverständlich funktioniert hat, läuft nun nicht mehr reibungslos. Und genau das wird im Alltag spürbar.

Wir erleben bei Integrationsprozessen immer wieder eine ähnliche Dynamik: Die operative Übersetzung der strategischen Idee und der Integrationslogik bleibt unscharf. Das Target Operating Model wurde zwar kommuniziert, aber die Übergangsstruktur ist nach wie vor offen. Führungskräfte nachgelagerter Ebenen müssen entscheiden, ohne über belastbare Leitplanken zu verfügen. Wie viel Integration ist sinnvoll? Wo braucht es Vereinheitlichung, wo bewusste Unterschiedlichkeit? Wie gelingt es uns, die Veränderung zu gestalten, ohne das laufende Geschäft zu gefährden? Denn dieses läuft weiter. Kund*innen erwarten Verlässlichkeit, während intern Strukturen, Rollen und Prozesse neu geordnet werden. Die Integration „kommt obendrauf“ und wird häufig als zusätzliche Aufgabe erlebt, die erledigt werden muss – mit entsprechend begrenzter Wirkung.
Die Sachdimension bindet in Integrationsprojekten zwangsläufig einen Großteil der Energie. Das ist nachvollziehbar: Produkte und Portfolios, Systeme, Prozesse, Rollen, Reporting, Kundenkommunikation und Governance müssen sortiert werden. Vieles davon ist dringend, erfordert Expertise und Aufmerksamkeit.
Dabei wird leicht übersehen, dass die Sozialdimension nicht wartet, bis die Sachthemen abgearbeitet sind. Sie wirkt von Anfang an mit – in jeder Entscheidung, in jedem Meeting, in jeder Klärung von Zuständigkeit, Tempo und Priorität. Wenn sie nicht mitbearbeitet wird, verschwindet sie nicht. Sie zeigt sich dann in Form von Misstrauen, Reibungsverlust, stiller Distanz oder in der Frage, wer sich eigentlich noch als Teil des neuen Ganzen erlebt.
Integration scheitert selten an Unterschieden. Sie scheitert eher daran, dass Unterschiede zwar spürbar sind, aber keinen legitimen Bearbeitungsraum erhalten. Dann bleiben sie als latente Spannung im System wirksam.

Was ist zu tun?

In dieser Situation rückt das Führungssystem ins Zentrum. Häufig erleben sich Führungskräfte als Knautschzonen der Organisation. Während ihre eigene Rolle sowie die unterschiedlichen Interessen und Machtfragen ungeklärt sind, wird von ihnen Orientierung erwartet. Hier entscheidet sich, ob Vertrauen entsteht oder erodiert. Nicht durch perfekte Antworten, sondern durch eine nachvollziehbare Einordnung und Prozesssicherheit entsteht Zutrauen in die neue Situation.

Was braucht es, damit das gelingt?

Aus unserer Erfahrung mit unternehmensinternen wie unternehmensübergreifenden Integrationsprojekten entsteht Wirkung dort, wo die komplexen Aushandlungsprozesse im Führungssystem sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der sozialen Ebene gut gelingen. Interessen und Machtdynamiken können wir dabei nicht außer Acht lassen, sie müssen bearbeitet werden. Gerade hier macht sich professionelle Begleitung bezahlt. Denn ein handlungsfähiges Führungssystem ist das Cockpit einer erfolgreichen Integration.

Begleitung durch Externe unterstützt dabei, Implizites explizit und damit bearbeitbar zu machen. So wird es möglich, mit dem Blick auf das Ganze Prioritäten zu klären und Entscheidungen vorzubereiten. Dabei reduzieren wir nicht die Komplexität der Situation, sondern machen sie handhabbar.

Ein wesentlicher Hebel ist die gezielte Lenkung von Aufmerksamkeit. Denn Führung wirkt in diesen Situationen vor allem über das, worauf sie ihren Fokus richtet.

Fokus darf hier nicht als Zerlegung der Integration in einzelne Maßnahmen verstanden werden. Wer an einer Stelle eingreift, verändert immer das Gesamtsystem. Darin liegt ein wichtiger Hebel: Wer Wechselwirkungen antizipieren und beobachten kann, befindet sich in der Lage, Integration gezielt zu gestalten.

Diese Aufmerksamkeitslenkung beinhaltet neben der bereits erwähnten sozialen und inhaltlichen Dimension auch die Frage:

Was ist gerade dran?

Damit führen wir die zeitliche Dimension in unsere Überlegungen ein.
Die Frage, "was gerade dran ist", ist nicht nur eine Priorisierungsfrage. Sie verweist darauf, dass unterschiedliche Themen in Integrationsvorhaben unterschiedlichen Zeitlogiken folgen und daher eine bewusst gestaltete Architektur benötigen. Manche Themen müssen schnell entschieden werden, damit die Governance klar und Schlüsselentscheidungen zur strategischen Ausrichtung in Bezug auf Geschäft, Kundenbeziehungen und operative Steuerung handlungsfähig bleiben. Andere Themen brauchen gezielte Verlangsamung, weil sie soziale Orientierung schaffen: Vertrauen, Identität und eine neue gemeinsame Praxis entwickeln sich mit der Zeit. Entsprechend müssen zentrale Impulse in der Organisation, etwa in der Change-Kommunikation oder im Umgang mit Retention- und Trennungsthemen bewusst geplant werden.
Post-Merger-Integration ist damit kein Projekt, das man an einem bestimmten Punkt sauber abschließt. Es ist ein Prozess, in dem sich eine neue Organisation entwickelt – mit all den Spannungen, die dazugehören.
Unternehmen, die das akzeptieren und aktiv gestalten, sichern nicht nur den Erfolg ihrer Transaktion. Sie entwickeln darüber hinaus die Fähigkeit, auch zukünftige Veränderungen wirksam zu bewältigen.
Ein Führungssystem, dem es gelingt, diese Komplexität zu verhandeln, macht Integration nachhaltig erfolgreich!

Caroline Kling
Partnerin, osb international

caroline.kling@osb-i.com

Barbara Hatzer
Senior Beraterin, osb international

barbara.hatzer@osb-i.com

Für mehr Artikel dieser Art abonnieren Sie unseren Newsletter. Weitere Beiträge finden Sie auf unserer Homepage oder hören Sie in unseren Podcast rein.