expertenReport



Quelle: Redaktion experten.de / KI-generiert

Fusionen und Übernahmen: Warum die erhofften Synergien oft ausbleiben

Michael Fiedler

Fusionen und Übernahmen sollen Kosten senken und neue Wachstumschancen eröffnen. Doch eine internationale Studie von Roland Berger zeigt, wie häufig die versprochenen Synergien verfehlt werden. Die Ursachen liegen oft schon vor der Vertragsunterzeichnung – mit Erkenntnissen, die auch für die Konsolidierung der Versicherungswirtschaft relevant sind.

Synergieversprechen werden zu selten unabhängig geprüft

Eine zentrale Schwachstelle ist nach der Studie die mangelnde Kontrolle der wirtschaftlichen Annahmen vor Vertragsabschluss. Nur 42 Prozent der Befragten verfügen über eine formale interne oder externe Prüfinstanz, die Synergieziele unabhängig hinterfragt. Bei den übrigen erfolgen solche Prüfungen lediglich informell oder gar nicht. Dabei geht es um grundlegende Fragen: Lassen sich die geplanten Einsparungen tatsächlich erzielen? Sind die Zeitpläne realistisch? Welche Kosten verursacht die Integration selbst? Und wer übernimmt die Verantwortung dafür, dass die erwarteten Vorteile später auch eintreten? Roland Berger empfiehlt, diese Fragen bereits vor der Vertragsunterzeichnung systematisch zu beantworten. Insbesondere sollten die Verantwortlichkeiten für wesentliche Synergieziele frühzeitig festgelegt werden. Denn eine wirtschaftlich attraktive Berechnung allein bedeutet noch nicht, dass sich die darin enthaltenen Annahmen auch organisatorisch umsetzen lassen.

Kostensenkungen dominieren – zusätzliche Umsätze kommen zu spät

Ein weiteres Ergebnis betrifft die Zusammensetzung der Synergieziele. Bei 53 Prozent der Befragten machen Kostensynergien mindestens 60 Prozent der angekündigten Potenziale aus. Einsparungen stehen damit häufig stärker im Mittelpunkt als zusätzliche Umsätze. Das hat einen nachvollziehbaren Grund: Der Abbau doppelter Strukturen oder die Bündelung des Einkaufs lassen sich vergleichsweise gut kalkulieren. Zusätzliche Umsätze sind dagegen schwerer vorherzusagen. Sie setzen voraus, dass bisher getrennte Vertriebsorganisationen zusammenarbeiten, Kundenbeziehungen geteilt und ergänzende Produkte erfolgreich angeboten werden. Dennoch beginnen 42 Prozent der Befragten erst nach der Vertragsunterzeichnung mit der Planung solcher Umsatzsynergien. Roland Berger sieht darin

ein erhebliches Risiko. Denn gerade die Zusammenarbeit zwischen bisher eigenständigen Organisationen benötigt Zeit. Unterschiedliche Unternehmenskulturen, Vergütungssysteme und Zuständigkeiten können die erwarteten Vorteile erschweren.

Was die Studie für die Versicherungswirtschaft bedeutet

Die Ergebnisse sind auch vor dem Hintergrund der anhaltenden Konsolidierung in der Versicherungswirtschaft interessant. Zusammenschlüsse betreffen längst nicht nur Versicherungskonzerne, sondern ebenso Maklerpools, Maklerunternehmen und Dienstleister. So haben beispielsweise germanBroker.net und CHARTA ihre Fusion vollzogen. Die beiden maklereigenen Organisationen wollen ihre Dienstleistungen bündeln. Entscheidend für den praktischen Erfolg wird sein, wie gut gemeinsame Services, technische Systeme und Prozesse im Alltag zusammenfinden. Auch bei den Versicherern lässt sich beobachten, wie sich eine Fusion schrittweise in der operativen Organisation niederschlägt. Nach dem Zusammenschluss von Helvetia und Baloise wurden beispielsweise die bisherigen Kfz-Tarifwelten zusammengeführt. Solche Beispiele zeigen, welche Aufgaben nach einer Fusion entstehen können. IT-Systeme müssen aufeinander abgestimmt, Produktwelten harmonisiert und Vertriebsstrukturen neu organisiert werden. Bei Maklerunternehmen kommen die Sicherung bestehender Kundenbeziehungen und die Integration unterschiedlicher Beratungs- und Arbeitsweisen hinzu. Die Roland-Berger-Studie untersucht allerdings keine gesonderte Stichprobe deutscher Versicherungsunternehmen oder Maklerpools. Ihre Ergebnisse lassen sich deshalb nicht unmittelbar auf die Erfolgsquote von Zusammenschlüssen innerhalb der Versicherungswirtschaft übertragen. Sie verdeutlichen jedoch grundsätzliche Herausforderungen, die auch bei solchen Transaktionen relevant sind: Einsparungen müssen tatsächlich realisiert werden, zusätzliche Umsatzpotenziale benötigen funktionierende Zusammenarbeit, und die Kosten der Integration dürfen nicht unterschätzt werden.

Nach dem Zusammenschluss fehlt häufig die konsequente Kontrolle

Selbst nach dem Abschluss einer Transaktion werden die zugesagten Synergien laut Studie vielfach nicht eng genug überwacht. Nur fünf Prozent der Befragten nutzen eine Übersicht, mit der sich die Umsetzung der Synergieziele in Echtzeit verfolgen lässt. 40 Prozent beschränken sich auf vierteljährliche oder jährliche Überprüfungen oder verzichten nach dem Zusammenschluss auf eine systematische Kontrolle. Dadurch können Abweichungen erst spät sichtbar werden. Bis das Management gegensteuert, sind möglicherweise bereits zusätzliche Kosten entstanden oder wichtige Umsetzungsschritte verzögert worden. Auch nachträglich entdeckte Einspar- und Wachstumsmöglichkeiten können ursprüngliche Fehlplanungen häufig nicht vollständig ausgleichen. 76 Prozent der Befragten berichten, dass solche zusätzlichen Potenziale die Lücke zu den ursprünglich zugesagten Zielen nur teilweise, geringfügig oder überhaupt nicht schließen konnten. Lediglich vier Prozent geben an, dass die ursprüngliche Lücke vollständig ausgeglichen wurde.

Synergien brauchen klare Verantwortlichkeiten

Roland Berger empfiehlt deshalb, die Umsetzung von Synergien nicht als einmaliges Integrationsprojekt zu betrachten, sondern als durchgängige Führungsaufgabe. Dazu gehört, die wirtschaftlichen Annahmen vor Vertragsabschluss unabhängig zu überprüfen, Verantwortliche frühzeitig zu benennen und die beteiligten Organisationen auf die spätere Zusammenarbeit vorzubereiten. Nach dem Zusammenschluss sollten die ursprünglich zugesagten Synergien, tatsächlich realisierte Vorteile und neu identifizierte Potenziale getrennt erfasst werden. Bislang richten lediglich 22 Prozent der Befragten bereits vor der Vertragsunterzeichnung eine zentrale Integrationssteuerung mit klaren Entscheidungsrechten ein. Gerade für Unternehmen, die durch Übernahmen wachsen wollen, ist das ein wichtiger Befund: Der wirtschaftliche Erfolg einer Transaktion entscheidet sich nicht allein beim Kaufpreis oder bei der Vertragsunterzeichnung. Er hängt wesentlich davon ab, ob aus den erwarteten Vorteilen im späteren Unternehmensalltag tatsächlich messbare Ergebnisse werden.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport

https://www.experten.de/id/4952885/Fusionen-und-Uebernahmen-Warum-die-erhofften-Synergien-oft-ausbleiben/