

Blog Organisationsdesign 01/2017

Erschienen: 31. März 2017

Zauberwort Synergien



Sei es Reorganisationen, Kooperationen oder Merger & Acquisitions: Immer wird ein Hohelied auf Synergiepotenziale angestimmt. Aber welche Synergien genau? Ich stelle fest, dass dieses zentrale Thema oftmals erstaunlich eng oder auf Basis unklarer bzw. uneinheitlicher Vorstellungen angegangen wird. Hier ein Systematisierungstool, das sich zur Diskussion von Synergien und der zu ihrer Realisierung dienlichen Organisationsmodellen in vielen Projekten als hilfreich erwiesen hat.

Was Synergien sind

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bezeichnet **Synergie den zusätzlichen Wert, der aus der Kombination zweier oder mehrerer Einheiten entsteht**. Durch das Zusammenwirken entstehen Möglichkeiten, die den einzelnen Einheiten alleine nicht zur Verfügung stehen würden. Oder es können gemeinsam zusätzliche Potenziale erschlossen werden (vgl. dazu z. B. [Synergies in Mergers and Acquisitions](#), p. 16).

Bei der Synergierrealisation wiederum haben organisatorische Fragen regelmässig eine zentrale Bedeutung: „Mit welchem Kooperationsmodell ist der höchste Synergiegewinn möglich?“, „Wie können die funktionsbezogenen Doppelspurigkeiten in der Organisationsstruktur am besten bereinigt werden?“ oder „Wie lassen sich bei der Zusammenführung der Wertschöpfungsprozessen bestehende Ineffizienzen überwinden?“.

Diffuse Synergievorstellungen oder zu enge Synergiedefinition

Nur: Wie sollen geeignete Antworten auf solche Fragen gefunden und erfolgsversprechende (organisatorische) Massnahmen definiert werden, wenn die Vorstellungen hinsichtlich Synergien unklar und oder divergierend sind? **Ich stelle oft fest, dass die Synergiediskussion auf Basis diffuser Vorstellungen und ohne rigorose Systematisierung angegangen wird**. Dies gilt sowohl für die Identifikation möglicher Synergiepotenziale, als auch für die nachfolgende Diskussion ihrer Quantifizierung und der Beurteilung ihrer Realisierbarkeit.

Alternativ wird die Thematik erstaunlich eng angegangen, in dem reflexartig auf Synergien auf der Kostenseite fokussiert wird (vgl. dazu auch [Müller-Stewens und Brauer](#)). Wahrscheinlich weil solche Synergien relativ leicht identifizierbar und in der Regel gut quantifizierbar sind.

Die beschriebene Problemlage gilt es zu bearbeiten: Ohne systematische Eingrenzung der Synergien fehlen die Transparenz und Nachvollziehbarkeit, die als Basis für die Herleitung geeigneter Realisierungsmassnahmen nötig sind. Ohne letztere aber haben Synergien keinen echten Wert, sondern bleiben ein theoretisches Konstrukt.

Verschiedene Ansätze zur Diskussion von Synergien

Im Hinblick auf die Systematisierung von Synergien gibt es verschiedene Ansätze, von denen ich hier einige kurz zeige:

- Die einfachste Kategorisierung ist **die Unterscheidung von Kosten- und Ertragssynergien**, wie sie beispielsweise [hier](#) ausgeführt wird. Eine solche Kategorisierung ist aus meiner Sicht zu pauschal und kommt ohne weitere Unterkategorien nicht aus. Ich habe festgestellt, dass solche Unterkategorien in der Diskussion zu Unübersichtlichkeiten führen können.
- Eine weitere Möglichkeit ist die Einteilung in die vier **Arten „Kostensynergien“, „Ertragssynergien“, „Finanzielle Synergien“ und „Marktsynergien“**, wie sie beispielsweise bei [Eliasson](#) beschrieben wird. In der Anwendung habe ich hier Mühe mit der Kategorie der Marktsynergien, die m. E. insbesondere mit den ersten beiden Kategorien zu wenig überschneidungsfrei ist.
- Eine andere Sichtweise präsentieren [Müller-Stewens und Brauer](#) in der bereits oben erwähnten Quelle: Sie unterscheiden zwischen **„Operativen Synergien“, „Management-Synergien“, „Marktmacht-Synergien“ und „Finanzielle Synergien“**. Insbesondere die Kategorie der Management-Synergien finde ich eine wertvolle Ergänzung für die Synergie-Diskussion.
- Im Hinblick auf die Integration bei Fusionen stellt McKinsey **einen eigentlichen Bezugsrahmen für Synergien vor**. Er unterscheidet auf der Abszisse die drei Synergiekategorien „Kosten“, „Kapital“ und „Ertrag“. Auf der Ordinate werden diese Kategorien nach drei Stossrichtungen segmentiert, durch die die Synergien Wert schaffen sollen: 1) Wert durch die Realisierung ausgewählter Transformationschancen (z. B. die Optimierung des Vertriebsnetzes), 2) Wert durch die Kombination der Einheiten (z. B. Bereinigung von Doppelspurigkeiten) und 3) Wert durch den Schutz des Kerngeschäfts (z. B. Liquiditätssicherung). Wie diese Beschreibung zeigt: Der Bezugsrahmen ist zwar logisch aufgebaut, aber bereits recht komplex.

Mein bewährtes Systematisierungstool

Ich habe mit all diesen Ansätzen experimentiert. Neben den situativen Bedürfnissen sind immer auch die Eigenheiten der Anwendenden entscheidend dafür, was am besten passt. **Aus diesen Erfahrungen ist folgendes Systematisierungstool entstanden**, das sich zur Diskussion von

Synergien und der zu ihrer Realisierung dienlichen Organisationsmodellen/
Organisationsmassnahmen in vielen Projekten als hilfreich erwiesen hat:

Synergietyp	Kosten-synergien	Ertrags-synergien	Kapital-Synergien	Management-synergien
Be-schrei-bung	Synergien, die die Kosten reduzieren	Synergien, die die Erträge steigern	Synergien, die die Kapitalverhältnis-se verbessern	Synergien, die die Führung verbessern
Ursache	Skaleneffekte (in der operativen Wertschöpfung)	Verbundeffekte (in der operativen Wertschöpfung)	Stärkung der Bilanz	Infundieren von Management-Fähigkeiten
Ansätze zu ihrer Realisierung	Beseitigen von Ineffizienzen durch bessere Ausnutzung/ Zusammenlegung/ Teilen nicht voll oder schlecht genutzter Ressourcen und Fähigkeiten sowie Eliminierung von Doppelspurigkeiten	Ausweiten der Kundenbasis und Leistungen (mehr, andere, neue), Cross-Selling und Leistungsverknüpfung, Kombination/ Transfer von Fähigkeiten, Ressourcen und funktionaler Stärken, höhere Preismacht	Poolen von Liquidität, Risiken und Cash Flow, senken des Umlaufvermögens und der nötigen Sachanlagen sowie besserer und günstigerer Zugang zu Kapital	Kombination, Nutzung und Transfer übergeordneter Fähigkeiten und Systeme für das Management des (operativen) Geschäfts

Die dunkle Seite des Zauberwortes „Synergie“

Zum Schluss noch eine, aber sehr wichtige Bemerkung: Bei einer Kombination betrieblicher Einheiten **ergeben sich nicht nur positive, sondern immer auch negative Synergieeffekte**. Diese entstehen primär aus erhöhtem Management- und Koordinationsaufwand. Sie können allerdings auch im Markt (z. B. von den Kunden wahrgenommene, unsympathische «Übergrösse» führt zu Kundenverlust) und in der Öffentlichkeit entstehen (z. B. wenn Reorganisationen oder Merger & Acquisitions negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben).

In den obigen Überlegungen habe ich diese dunkle Seite des Zauberwortes Synergie ausgeblendet. Die Bewältigung negativer Synergieeffekte hat mehr mit Unternehmensführung bzw. mit Personalführung und mit Markt- und Vertriebsmassnahmen zu tun als mit der organisatorischen Perspektive, wie sie hier interessiert. Trotzdem gilt ohne Wenn und Aber: Solche Effekte sind selbstverständlich zu berücksichtigen. Am Ende muss der erzielbare Mehrwert durch die Synergierrealisierung die anfallenden negativen Effekte übersteigen.