

Co-Creation im M&A-Prozess

Wie das DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy Wertschöpfung durch kollaborative Integrationsprozesse steigern kann

Ein strategischer Ansatz für nachhaltige Transaktionserfolge



Gerlinde Baumer,
Geschäftsführerin omegaconsulting GmbH

1. *Einführung:*
 - *Hintergrund M&A Transaktionsprozess*
 - *Co-Creation-Ansatz zur Erfolgssteigerung im M&A Prozess für alle Beteiligten*
2. *Co-Creation im Vertrieb (DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy)*
3. *Übertragung des Co-Creation Ansatzes auf den M&A Transaktionsprozess*
4. *Fazit*



I. Einführung

M&A-Transaktionen – Prozess, Anforderungen und aktuelle Herausforderungen

Unternehmenskäufe und -verkäufe, sogenannte Mergers & Acquisitions (M&A), als komplexes Ökosystem sind keine rein finanziellen Transaktionen, sondern sozio-ökonomische Prozesse, die Unternehmen, Menschen und Wissen zusammenführen. Traditionell folgen sie einem linearen Ablauf (Definition Strategische Zielsetzung → Profilierung, Ansprache und Bewertung Zielgruppe → Due Diligence* → Vertragsgestaltung → Closing → Integration), der jedoch zunehmend an Grenzen stößt:

- Hohe Misserfolgsquote: Studien zeigen, dass 50–70 % der Transaktionen ihre strategischen Ziele verfehlen – oft wegen kultureller Inkompatibilitäten, Wissensverlust oder mangelnder Stakeholder-Integration (BCG, 2024).
- Wissenslücken: Kritisches Know-how (z. B. Kundenbeziehungen, Prozesswissen) ist implizit und wird in klassischen Due-Diligence-Prozessen kaum erfasst (Nonaka & Takeuchi, 2021).
- Talent Risiko: 40 % der kritischen Talente verlassen 18 – 24 Monate nach der Transaktion das Unternehmen (Mercer, 2022).

Aktuelle M&A-Prozesse müssen einem erweiterten Werteverständnis folgen, in dem Käufer- und Verkäuferseite ein gemeinsames Zielbild des Mehrwerts der Transaktion entwickeln und verfolgen, anstatt primär divergierende Preis- und Kontrollinteressen zu optimieren. Daraus leitet sich die Anforderung einer ganzheitlichen Due Diligence ab, die über klassische Prüfungsfelder wie Tax, Legal, Finance und Commercial hinausgeht und systematisch auch

Human Resources, kulturelle Passung sowie formale und informelle Wissensstrukturen analysiert und bewertet. Zugleich ist Post-Merger Integration als zentraler Erfolgsfaktor zu begreifen, da der überwiegende Teil des ökonomischen Nutzens erst in der Integrationsphase realisiert wird und dementsprechend frühzeitig, strukturiert und ressourcenunterlegt geplant werden muss. Schließlich erfordert ein zeitgemäßer M&A-Ansatz die aktive Einbindung relevanter Stakeholder – insbesondere Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten – als Gestalter des Erfolgs, da ihre frühe Beteiligung Widerstände reduziert, organisationale Anschlussfähigkeit erhöht und die Realisierung identifizierter Synergien substantiell beschleunigen kann.

Die Lücke: Fehlende Co-Creation

Bisherige M&A-Ansätze betrachten Beteiligte oft als „Objekte“ der Transaktion (z. B. „Zielunternehmen“, „Käufer“). Doch Wert entsteht erst durch gemeinsame Gestaltung – ein Prinzip, das das DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy (2004) für den Vertrieb formuliert und das sich in seiner Kernaussage auf M&A-Prozesse übertragen lässt.

Co-Creation im M&A-Prozess: Gemeinsame Wertschöpfung durch flexible Integration relevanter Akteure

Co-Creation im M&A-Kontext bedeutet, die relevanten Akteure – je nach Transaktionsphase und -kontext – individuell und zielgerichtet in die Wertschöpfung einzubinden. Dabei ist der Zeitrahmen sowie die konkrete Zusammensetzung der Gruppe (z. B. Käufer, Verkäufer, ausgewählte Mitarbeitende, Kunden, Berater oder externe Experten) flexibel und transaktionsspezifisch festzulegen.

Ziel ist es, die tradierten Strukturen von M&A Prozessen aufzubrechen – vom Käufer-zentrierten Ansatz der Wertsteigerung zu einem gemeinsamen Käufer-Verkäufer Wertschöpfungsprozess. Idealerweise wird Co-Creation

schließlich als gelebte Kultur in der wachsenden Organisation verankert.

Wesentliche Faktoren zur Wertsteigerung im Rahmen einer Co-Creation Integration:

- Akzeptanz und Commitment für die Transaktion schaffen – passend zur jeweiligen Unternehmenssituation und den verfügbaren Ressourcen - Vertrauensaufbau: Transparenz und Partizipation reduzieren Ängste und Widerstände (vgl. Edelman Trust Barometer, 2026)
- Risiken frühzeitig identifizieren – abseits klassischer Zahlen-Daten-Fakten (z. B. kulturelle Konflikte, Key-Person-Risiken oder Wissenslücken),
- Schlüsselwissen sichern und transferieren: Implizites Wissen wird durch maßgeschneiderte Formate (z. B. strukturierter begleiteter Wissenstransferprozess) erfasst, priorisiert und transferiert – angepasst an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Transaktion.
- Innovationspotenziale heben – im Sinne eines „Best-of-Both-Worlds“-Ansatzes das Innovationspotenzial beider Unternehmen gezielt verbinden, indem jeweils die stärksten Technologien, Kompetenzen und Arbeitsweisen in ein gemeinsames Innovationsmodell überführt werden.
- Nachhaltige Synergien: Durch gemeinsame Zieldefinition und flexible Kollaborationsmodelle entstehen neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Prozesse, die über reine Kostensenkungen hinausgehen.

Dimension	Kurzbeschreibung	Typische Leitfrage im Vertriebskontext
Dialog	Interaktiver, beidseitiger Austausch zwischen Unternehmen und Kunden, der zu neuem gemeinsamen Verständnis führt.	Wie gestalten wir echte Dialogformate statt einseitiger Werbebotschaften?
Access	Ermöglichung von Zugang zu Inhalten, Funktionen und Nutzungserlebnissen – über Ownership hinaus.	Wie können Kunden unser Angebot erleben, testen oder nutzen, ohne sofort kaufen zu müssen?
Risk Management	Gemeinsame Transparenz und Kommunikation über Risiken der Nutzung, damit Kunden informierte Entscheidungen treffen können.	Wie machen wir Nutzen und Risiken unseres Angebots klar, um Vertrauen statt Skepsis zu erzeugen?
Transparency	Offenlegung relevanter Informationen zu Produkt, Preis, Leistung und Prozessen, um Informationsasymmetrien zu reduzieren.	Welche Informationen müssen wir offen und verständlich machen, damit Kunden uns vertrauen können?

Abb. 1: DART-Modell als Framework für kundenorientierte Wertschöpfung im Vertrieb (Pralhad und Ramaswamy 2004)

2. Co-Creation im Vertrieb (DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy)

Das DART-Modell:

Dialog, Zugang, Risikomanagement, Transparenz

Pralhad und Ramaswamy (2004) entwickelten das DART-Modell als Framework für kundenorientierte Wertschöpfung im Vertrieb.

Im Co-Creation-Ansatz nach Prahalad und Ramaswamy entsteht Wert in einem gemeinsamen Wertschöpfungsraum, in dem Unternehmen und Kunde gleichberechtigte Akteure der Wertgenerierung sind. Beide Seiten bringen Ressourcen, Wissen und Problemperspektiven ein und gestalten die Lösung kooperativ, sodass Wert nicht mehr im isolierten Produkt, sondern im Interaktionsprozess und der individuellen Erfahrung verankert ist.

Das DART-Modell beschreibt die dafür notwendigen Gestaltungsprinzipien dieser gemeinsamen Wertschöpfung. Erstens schafft **Dialog** einen wechselseitigen, lernorientierten Kommunikationsprozess, in dem Kundenpräferenzen, Nutzungskontexte und Einschätzungen systematisch in Entscheidungen des Unternehmens einfließen. Zweitens sichert **Access** den Zugang zu Ressourcen, Funktionen und Informationen, sodass Kunden nicht nur konsumieren, sondern in Entwicklungs-, Nutzungs- und Serviceprozesse eintreten können. Drittens verlangt **Risk Assessment** die explizite Aushandlung und Transparenz von Chancen und Risiken, wodurch Verantwortung zwischen Unternehmen und Kunden geteilt und informierte Entscheidungen ermöglicht werden. Viertens reduziert **Transparency** Informationsasymmetrien, indem relevante Daten zu Produkten, Prozessen und Leistungsqualität offengelegt und damit Vertrauensgrundlagen für kooperative Wertschöpfung geschaffen werden.

Gemeinsame Value Creation bedeutet damit, dass Unternehmen nicht für, sondern mit Kunden Wert erzeugen.

Co-Creation ist folglich weniger eine Technik der Individualisierung, sondern eine strukturelle Neuausrichtung: Entscheidender Bezugspunkt ist die Interaktion, in der Kunden aktiv an Problemdefinition, Lösungsentwicklung und Evaluation beteiligt sind. DART operationalisiert diese Neuausrichtung, indem es die Bedingungen beschreibt, unter denen diese kollaborativen Interaktionen systematisch und skalierbar in die Wertschöpfungsarchitektur von Unternehmen eingebettet werden können.

3. Übertragung des Co-Creation Ansatzes mit DART-Modell auf den M&A-Prozess

M&A Prozess heute

Der gegenwärtige M&A-Prozess ist in der Praxis überwiegend transaktionszentriert und durch eine adversative Logik zwischen Käufer- und Verkäuferseite geprägt. Käufer orientieren sich primär an Risikoidentifikation, Kaufpreisminderung, Durchsetzung von Kontrollrechten und Realisierung antizipierter Synergien. Verkäufer verfolgen demgegenüber vorrangig die Maximierung des Transaktionserlöses, die Sicherung ihres unternehmerischen Lebenswerks sowie die Schonung von Belegschaft und gewachsenen Strukturen.

Die Interaktion beider Parteien ist typischerweise von Informationsasymmetrien und taktischer Offenlegung gekennzeichnet. Due Diligence fungiert weniger als gemeinsamer Lern- und Gestaltungsraum, sondern als Instrument zur Absicherung und zur Verhandlungspositionierung. Verhandlungen folgen einer impliziten Nullsummenlogik, in der Wert primär als zu verteilende, nicht als gemeinsam zu steigernde Größe verstanden wird. Integrationsfragen und zukünftige Wertschöpfungsmodelle werden häufig nachgelagert adressiert, ohne systematische, kooperative Einbindung der Verkäuferseite.

Dimension	Kurzbeschreibung	Typische Leitfrage im M&A-Kontext
Dialog	Wechselseitiger, strukturierter Austausch, bei dem beide Seiten aktiv lernen und Wertvorstellungen einbringen.	Wie organisieren wir kontinuierlichen, offenen Austausch statt Einweg-Kommunikation?
Access	Ermöglichung von Zugang zu Ressourcen, Informationen, Funktionen und Systemen – über offizielle Zahlen, Daten, Fakten hinaus.	Wozu brauchen die Gegenparteien direkten Zugang, um Wert mitgestalten zu können?
Risk Management	Gemeinsames Verstehen, Bewerten und Verteilen von Chancen und Risiken.	Wie machen wir Risiken transparent und gestalten eine faire Risikoallokation?
Transparency	Abbau von Informationsasymmetrien, Offenlegung relevanter Daten und Annahmen.	Welche Informationen müssen wir offenlegen, um Vertrauen und Kooperation zu ermöglichen?

Abb. 2: Übertragung DART-Modell als Framework für M&A Transaktionsprozesse (omegaconsulting 2026)

Dieses gegenwärtig vorherrschende Paradigma bildet somit ein Gegenbild zum Co-Creation-Ansatz: Statt eines gemeinsam gestalteten Wertschöpfungsraums mit geteilten Zielen, wechselseitigem Lernen und kooperativer Risikoallokation dominiert ein konfrontatives Aushandeln von Preis, Garantien und Governance, bei dem potenzielle Wertsteigerungen durch partnerschaftliche Gestaltung weitgehend ungenutzt bleiben.

Co-Creation in M&A Prozess

Überträgt man den Co-Creation-Ansatz von Prahalad und Ramaswamy auf M&A-Transaktionen, lässt sich der Investor als „Unternehmen“ und der Verkäufer als „Kunde“ verstehen: Wert entsteht dann nicht primär durch einseitige Bewertung und Preisverhandlung, sondern durch gemeinsame Gestaltung der Transaktion und der zukünftigen Wertschöpfung. Die Interaktion zwischen Investor und Verkäufer wird zum eigentlichen Ort der Value Creation.

Der DART-Ansatz bietet hierfür einen strukturierenden Rahmen.

Dialog bedeutet im M&A-Kontext einen frühzeitigen, offenen Austausch über strategische Ziele, Synergiehebel, kulturelle Besonderheiten und persönliche Ziele der Eigentümer; dadurch wird die Transaktion von einer Nullsummen-Preisverhandlung zu einem gemeinsamen Suchprozess nach der besten Deal- und Integrationslogik.

Access umfasst den wechselseitigen Zugang zu relevanten Informationen, Schlüsselpersonen und operativen Realitäten (z.B. gemeinsame Workshops, Site-Visits, Co-Design von Integrationsplänen), sodass beide Seiten künftige Werttreiber realistisch einschätzen und gestalten können.

Risk Assessment wird zu einem kooperativen Prozess, in dem Risiken (z.B. Kundenabwanderung, Kulturclash, Schlüsselpersonen) gemeinsam identifiziert, quantifiziert

und über vertragliche Mechanismen, Earn-outs oder gemeinsame Governance adressiert werden; dadurch entsteht geteilte Verantwortung statt reiner Risikoabwälzung.

Transparency schließlich reduziert Informationsasymmetrien über Synergiepotenziale, Integrationspfade und Entscheidungsstrukturen, was Misstrauen senkt und die Bereitschaft erhöht, einen Teil der Synergieerwartungen vorab im Preis zu teilen, während zusätzlicher Wert durch gemeinsame Umsetzung gehoben wird.

So verstanden wird die M&A-Transaktion zu einem Co-Creation-Prozess: Investor und Verkäufer entwickeln gemeinsam ein zukunftsfähiges Geschäfts- und Integrationsdesign, teilen Informationen und Risiken und orchestrieren die Post-Merger-Werthebel kooperativ. Das Ergebnis ist ein wertsteigerndes Miteinander, in dem beide Seiten nicht nur einmalig Transaktionswert realisieren, sondern die Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung nach Closing legen.

Ableitung Value Plan anhand des DART Modells

Ein strukturierter Ansatz für einen Co-Creation Value Plan im M&A-Kontext, in dem Investor (Käufer) und Verkäufer den Wert gemeinsam gestalten, lässt sich in folgenden Schritten gestalten.

1. Zielbild & Co-Creation-Prinzipien

Ausgangspunkt ist ein gemeinsames Zielbild, in dem Investor und Verkäufer strategische Motive (z.B. Buy-&-Build, Know-how Zugang, Unternehmensnachfolge, Carve Out), Zeithorizonte (Exit-Perspektive, Haltezeit) sowie harte und weiche Erfolgskriterien (EBITDA-Ziele, Mitarbeiterbindung, Markenstabilität) konkretisieren. Darauf aufbauend werden Co-Creation-Prinzipien nach DART als Arbeitsmodus definiert:

- **Dialog:** regelmäßige, klar strukturierte Deal-Jour-Fixes beider Parteien; gemeinsame Q&A-Sessions und Management Gespräche in der Due Diligence; Abstimmung eines gemeinsamen Integrations- und Kommunikationsplans.
- **Access:** abgestufter, klar geregelter Datenraumzugang; Management-Präsentationen und Site-Visits mit echtem Austausch statt reiner „Pitch-Show“; Zugriff auf operative Kennzahlen in für beiden Seiten geeigneter Tiefe.
- **Risiko Management:** gemeinsame Risikobewertung zu Kunden-, Personal- und Integrationsrisiken; Szenario-Analysen (Best/Base/Worst Case); Ableitung eines gemeinsamen Risk-Mitigation-Plans als Anhang zum Unternehmenskaufvertrag (SPA).
- **Transparency:** transparente Kommunikation zu zentralen Bewertungsannahmen (Chancen-Risiken zu z. B. Synergien vs. Investitionen); Klarheit über Beteiligte, Entscheidungswege und Timelines;

2. Gemeinsame Werttreiber-Analyse

Die Werttreiber-Analyse orientiert sich eng an der M&A-Praxis und lässt sich im Idealfall wie folgt umsetzen: In gemeinsamen Workshops werden Umsatzhebel (Cross-Selling, Preislogik, Markteintritt), Kostensynergien (Einkauf, Overhead, Infrastruktur), Bedarf an Investitionskapital sowie Working-Capital-Effekte strukturiert erarbeitet und mit Management-Input gespiegelt. Parallel werden Kultur-, Führungs- und Governance-Aspekte analysiert (Rolle des Alt-Unternehmers, Nachfolgeregelung, Entscheidungsstil), um sicherzustellen, dass geplante Synergien organisatorisch realisierbar sind. Die Ergebnisse fließen in eine gemeinsam priorisierte „Value-Hypothesenliste“ ein, die sowohl in der Bewertung als auch in der Integrationsplanung verankert wird.

Eine realistische Alternative zur offenen, gemeinsamen Werttreiber-Analyse in Workshops ist ein schrittweiser, hypothesenbasierter Ansatz, der auf anonymisierten bzw. aggregierten Informationen und klar definierten Q&A-Schleifen über den Datenraum und Management-Präsentationen beruht. Dabei formuliert der Käufer zunächst eigene Werttreiber-Hypothesen (z.B. zu Umsatz- und Kostensynergien) und lässt diese in strukturierten Frageblöcken und ausgewählten Kennzahlen vom Management plausibilisieren, ohne sensible Detaildaten offenlegen zu müssen. Die verifizierten und verworfenen Hypothesen werden anschließend in einer intern priorisierten Value-Hypothesenliste zusammengeführt, die sowohl die Bewertung als auch die spätere Integrationsplanung steuert, ohne dass zu früh tiefgehende Informationen oder strategische Interna vollständig offengelegt werden müssen.

Eine systematische Werttreiber-Analyse schafft die Grundlage, Kaufpreis, Deal-Struktur und Integrationsmaßnahmen konsequent an den tatsächlichen Wertquellen des Unternehmens auszurichten und so Synergien messbar, steuerbar und nachhaltig realisierbar zu machen.

3. Co-Creation an Interaktionspunkten

Typische M&A-Phasen werden bewusst als Co-Creation-Räume idealerweise wie folgt gestaltet: In der frühen Phase (Pre-Signing) werden Synergie-Thesen und Integrationsoptionen in Co-Design-Workshops mit Management und ggf. ausgewählten Führungskräften konkretisiert; in der Signing-bis-Closing-Phase werden 100-Tage-Plan und Kommunikationsarchitektur gemeinsam erarbeitet; nach Closing arbeiten gemischte Teams aus Investor-Vertretern und Unternehmensleitung in klar definierten Arbeitssträngen (z.B. Vertrieb, Operations, HR) zusammen. So wird verhindert, dass Integration als reines „Top-down-Aufsetzen“ des Investors wahrgenommen wird.

Eine realistische Alternative ist ein gestufter Co-Creation-Ansatz, bei dem Interaktion vor allem über struk-

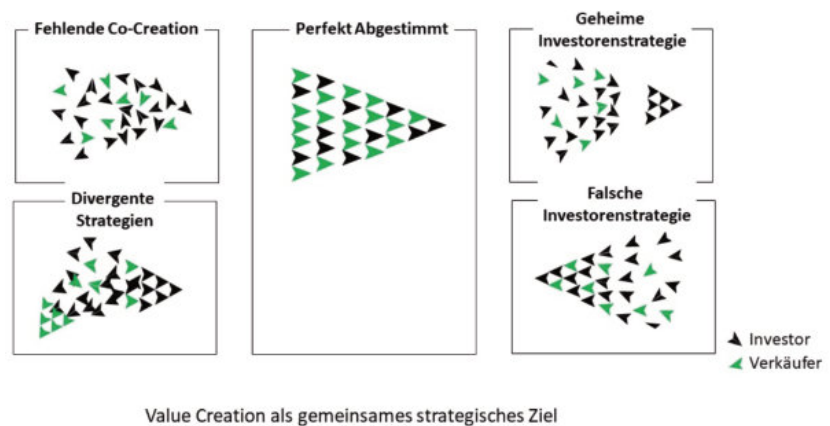


Abb. 3: Co-Creation im M&A Transaktionsprozess (omegaconsulting 2026)

turierte Management-Präsentationen, klar definierte Q&A-Runden und kommentierte 100-Tage-Plan-Entwürfe erfolgt, statt über offene Co-Design-Workshops. In jeder Phase (Pre-Signing, Signing-Closing, frühe Post-Closing-Phase) werden nur selektiv die für Entscheidungen notwendigen Informationen geteilt, Feedback des jeweils anderen in redigierter Form aufgenommen und anschließend intern weiterverarbeitet. So entsteht trotz Datensensitivität ein iterativer Abstimmungsprozess, in dem Synergien, Integrationslogik und Kommunikationslinien gemeinsam geschärft werden, ohne dass eine Seite ihre vollständigen Detaildaten oder strategischen Interna offenlegen muss.

4. Maßnahmenplan & Verantwortlichkeiten

Auf dieser Basis entsteht ein umsetzungsorientierter Maßnahmenplan, der die in der Praxis üblichen „Excel-Synergielisten“ zu einem echten Steuerungsinstrument weiterentwickelt: Im Idealfall werden für jeden Werthebel konkrete Maßnahmen, Meilensteine, verantwortliche Personen (Investor, Management, ggf. Alt-Gesellschafter in Übergangsrolle) und KPIs festgelegt. Ein gemeinsamer Lenkungsausschuss mit festem Review-Rhythmus (z.B. monatlicher Steering Committee) überwacht Fortschritt, adressiert Zielabweichungen und entscheidet über Prioritätsanpassungen – und zwar mit echter Mitsprache des Managements, nicht nur als Berichtsempfänger.

Ein realistischer Maßnahmenplan lässt sich unter Datensensitivität als „zweistufiges“ Modell aufsetzen: Zunächst definiert der Investor auf Basis des gemeinsamen Zielbildes und der intern priorisierten Value-Hypothesen eine vorläufige Maßnahmenmatrix (Maßnahme, erwarteter Impact, grobe Timeline), ohne vertrauliche Detailinformationen aufzunehmen. In einem zweiten Schritt wird diese Matrix in ausgewählten bilateralen Formaten (z.B. fokussierte Management-Gespräche, kommentierte Dokumente im Datenraum, begrenzte Jour-Fixes) mit dem Verkäufer bzw. Management gespiegelt, präzisiert und hinsichtlich Realisierbarkeit, Ressourcenbedarf und Verantwortlichkei-

ten validiert – jeweils mit klarer Trennung zwischen internem Detailwissen und gemeinsam teilbaren Informationen. Auf dieser Basis entsteht ein gemeinsamer, aber schlank gehaltener Maßnahmenplan, in dem Verantwortlichkeiten auf Ebene von Rollen und Funktionen (Investor- Vertreter, Geschäftsführung, Bereichsleiter) festgelegt werden; vertiefende, vertrauliche Detailpläne verbleiben in den internen Steuerungssystemen der jeweiligen Partei und werden nur soweit synchronisiert, wie es für die Umsetzung gemeinsamer Werthebel zwingend erforderlich ist.

5. Deal-Struktur & Wertteilung

Die im Co-Creation-Plan gewonnenen Erkenntnisse werden schließlich in der Deal-Struktur so abgebildet, dass die Verteilung des wirtschaftlichen Ergebnisses direkt an die gemeinsam definierten Werthebel gekoppelt wird. Earn-out-Komponenten orientieren sich dafür nicht abstrakt am „Gewinn insgesamt“, sondern konkret an ausgewählten, im Value-Hypothesenprozess abgeleiteten Kennzahlen, etwa Umsatzwachstum in priorisierten Segmenten, EBITDA-Ziele nach bestimmten Integrationsmaßnahmen oder stabilen Quoten bei Schlüsselpersonal und Kernkunden. Verkäufer bzw. Alt-Gesellschafter erhalten – je nach Rolle im Zielbild – die Möglichkeit, über Minderheitsbeteiligungen, Verkäufer-Darlehen oder klar umrissene Berater- und Beiratsmandate an der weiteren Wertentwicklung teilzuhaben, ohne operative oder datenschutzrechtliche Grenzen zu überschreiten. Parallel werden Management-Incentive-Programme (z.B. virtuelle Beteiligungen, Performance-Bonis) unmittelbar an die Umsetzung des Co-Creation Value Plans und dessen KPI-Set geknüpft, sodass die Interessen von Investor, Verkäufer und Management entlang derselben Werttreiber ausgerichtet werden. Auf diese Weise transformiert sich die Transaktion von einem einmaligen Preisereignis zu einer geteilten ökonomischen Beteiligung an der tatsächlich realisierten Wertsteigerung im Zeitverlauf.

4. Fazit: Das Potenzial von Co-Creation als Game-Changer für M&A

M&A-Transaktionen scheitern häufig, weil Wissen, Kultur und Menschen zu wenig berücksichtigt werden. Ein Co-Creation-Ansatz nach dem DART-Modell (Dialog, Access, Risk Management, Transparency) ermöglicht den klassischen Nullsummen-Deal in einen gemeinsamen Wertschöpfungsraum von Investor und Verkäufer zu transformieren. Durch frühen, strukturierten Dialog können ein gemeinsames Zielbild, klare Synergiehypothesen und realistische Integrationslogiken entstehen. Gegenseitiger Zugang zu Informationen, Schlüsselpersonen und

operativen Realitäten ermöglicht fundierte Entscheidungen und erhöht potenziell die Umsetzbarkeit der Werttreiber. Risiken wie Kulturbrüche, Kundenabwanderung oder Key-Person-Ausfall können gemeinsam bewertet und über Deal-Struktur, Earn-outs und Governance geteilt und reduziert werden. Transparenz über Annahmen, KPIs und Verantwortlichkeiten fördert Vertrauen und Commitment bei allen Stakeholdern. So lässt sich der Investment Case vom einmaligen Preisereignis zu einer steuerbaren und nachhaltig realisierbaren Wertsteigerung nach Closing weiterentwickeln. ■

Rückmeldung an Autorin und Redaktion
dossier@gfwm.de

Literatur & Quellen

- Boston Consulting Group (BCG). (2024). Why Most M&A Fail – And How to Beat the Odds.
- Edelman. (2026). Edelman Trust Barometer.
- Mercer. (2022). Bridging Uncertainty: How Strategic Retention Drives M&A Outcomes.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). The Knowledge-Creating Company. New York, NY: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2025). M&A Integration Survey.

Gerlinde Baumer ist Geschäftsführerin der omegaconsulting GmbH und begleitet seit 10 Jahren M&A-Transaktionen und Unternehmensnachfolgen mit Fokus auf den Erfolgsfaktor Mensch im Unternehmen. Mit ihrer ausgeprägten Personalexpertise und -erfahrung berät sie Mittelstand und Konzerne insbesondere zu den Themen HR Due Diligence, Wissenstransfer, Recruiting und Post Merger Integration. g.baumer@omegaconsulting.de – www.omegaconsulting.de