



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Die Playbook-Studie fragte nicht, wer die Werkzeuge baute

Beratungen verkaufen M&A-Playbooks als fertige Fähigkeit. Die Studie dahinter maß selbst gebaute Werkzeuge – der Zukauf ist ungetestet.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

16. August 2026

AKTUALISIERT

20. August 2026

LESEZEIT

9 Min.

WÖRTER

1.960

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-playbook-studie-fragte-nicht-wer-die-werkzeuge-baute/>

Management Summary	2
Wie verändert die Definition von Schlüsselvariablen die Befunde zu M&A-Tools?	3
Was zeigt der wissenschaftliche Forschungsstand über zugekaufte Playbooks?	4
Wie verwandelt übermäßige Prozesskodifizierung Handlungsfähigkeit in Starrheit?	5
Warum lassen sich reale Vorbilder übertragen, während reine Dokumentationen scheitern?	6
Wie unterscheiden sich Geschäftsmodell-Übernahmen von reinen Ressourcen-Deals?	6
Welches Playbook-Audit sollte die Integrationsleitung als Nächstes durchführen?	7
Wo liegen die methodischen Grenzen von Integrations-Playbook-Studien?	8
Quellen	9

MANAGEMENT SUMMARY

Strategieberatungen verkaufen Post-Merger-Integrations-Playbooks mit dem Versprechen einer fertigen, wiederholbaren Fähigkeit und nennen Synergiehebel ohne veröffentlichte Methodik. Die akademische Forschung belegt zwar, dass kodifizierte Werkzeuge den Übernahmeerfolg vorhersagen – doch in Zollo & Singhs Standardsstudie war Wissenskodifizierung explizit definiert als die Summe der vom Käufer selbst entwickelten Werkzeuge. Der umfassende Review in den Academy of Management Annals bestätigt, dass die Wirkung extern gekaufter Werkzeuge völlig ungemessen ist, während Heimeriks und Kollegen zeigen, dass reine Routinekodifizierung Starrheit erzeugt. Was übertragbar ist, ist ein funktionierendes Vorbild samt Team, kein Ordner voller Methodiken.

Schlagwörter: Post-Merger-Integration · Wissenskodifizierung · Integrations-Playbooks · Dynamische Fähigkeiten · Evidenzbasiertes Management

Bevor Sie den Kaufvertrag unterschreiben, öffnet die Beratung die Präsentation. Die Argumentation klingt beruhigend vertraut: Post-Merger-Integration ist riskant, die meisten Deals vernichten Wert, doch ein standardisiertes Integrations-Playbook verwandelt chaotische Umsetzung in eine „wiederholbare, anpassungsfähige Fähigkeit.“ Auf den Websites der Anbieter fallen die Versprechen noch größer aus. Bain & Company verspricht, dass die eigene Integrationsbegleitung „75 % höhere Kosten- und Umsatzsynergien“ sowie „16 % höhere Aktionärsrenditen“ liefere – markante Kennzahlen ohne Stichprobengrößen, Methodik oder erklärende Fußnoten.

Ähnlich wie die zirkulierenden Ausfallstatistiken, die niemand auf einen Datensatz zurückführen kann, kursieren diese Synergieversprechen der Berater ohne empirische Publikation im Hintergrund.

Blickt man in die begutachtete Managementforschung, um zu prüfen, ob kodifizierte Integrations-Playbooks das Übernahmeergebnis tatsächlich verbessern, findet man zunächst einen Befund, der wie ein vollständiger Beweis wirkt.

In einer bahnbrechenden Studie im Strategic Management Journal untersuchten Maurizio Zollo und Harbir Singh 228 Übernahmen im US-amerikanischen Bankensektor. Ihre empirischen Modelle zeigten ein klares Muster: Reine Deal-Erfahrung – das bloße Durchführen vieler früherer Übernahmen – hatte keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die operative Rentabilität nach der Fusion (Koeffizienten von $-0,037$ bis $-0,098$, alle nicht signifikant). Was die Gesamtkapitalrentabilität nach der Übernahme tatsächlich vorhersagte, war Wissenskodifizierung ($b = 0,198$, $p < 0,01$ bis $b = 0,207$, $p < 0,001$) sowie das Zusammenspiel aus Kodifizierung und der Tiefe der Integration ($b = 0,142$, $p < 0,01$).

Das Ergebnis wurde sofort zum Fundament der Unternehmenstheorie. Ähnlich wie Käufer bei programmatischen Übernahmen auf Dealvolumen setzen, ohne die operativen Belastungsgrenzen zu prüfen, schlossen Führungskräfte daraus, dass Playbooks Erfolg planbar machen.

Es gibt nur einen Haken: Man muss lesen, wie die Autoren die Variable gemessen haben.

Wie verändert die Definition von Schlüsselvariablen die Befunde zu M&A-Tools?

Auf Seite 1244 des publizierten Artikels beschreiben Zollo und Singh die Konstruktion ihrer zentralen erklärenden Variable:

„Knowledge codification is measured as the sum of acquisition tools developed by the acquiring firm at the time of the focal acquisition.“ [Wissenskodifizierung wird gemessen als die Summe der Übernahmewerkzeuge, die vom kaufenden Unternehmen zum Zeitpunkt der jeweiligen Übernahme entwickelt wurden.]

Die in der Studie erfassten Instrumente – Checklisten für die Due Diligence, IT-Migrationspläne, HR-Integrationsraster und Vertriebsleitfäden – wurden von den kaufenden Unternehmen selbst gebaut.

Der Leistungsgewinn entstand nicht durch den Besitz einer generischen Checkliste. Er war das Resultat eines Unternehmens, das sich nach früheren Transaktionen zusammensetzte, Fehler analysierte, widersprüchliche Arbeitsweisen abglich und die eigenen operativen Urteile schriftlich festhielt. Die Kodifizierung wirkte, weil sie das Ergebnis von bewusstem Lernen (Deliberate Learning) war.

Ein vorgefertigtes Integrationshandbuch zu kaufen gibt einem Erwerber das physische Artefakt der Kodifizierung ohne den organisatorischen Lernprozess, der es hervorgebracht hat. Zudem belegt die Forschung, dass Akkulturation soziale Kontrollen braucht, weil zwischenmenschliche Integration nicht durch rein mechanische Vorgaben erzwungen werden kann. Wie in der Untersuchung darüber gezeigt, wie die Integrationsplanung den Wert einer Übernahme aufzehrt, schützt ein vorgefertigtes Dokument nicht vor Umsetzungsverlusten.

Was zeigt der wissenschaftliche Forschungsstand über zugekaufte Playbooks?

2017 veröffentlichten Melissa Graebner, Koen Heimeriks, Quy Nguyen Huy und Eero Vaara die maßgebliche systematische Übersicht zur Post-Merger-Integration in den *Academy of Management Annals*. Bei der Sichtung jahrzehntelanger empirischer Arbeiten zu Integrationspraktiken und -ergebnissen gingen sie explizit auf extern eingekaufte Werkzeuge ein (S. 18):

„Codified tools may play a particularly important role in PMI, but we have little understanding of how acquirers decide whether and how to create and apply these tools. We also know little regarding whether acquirers learn about PMI from external sources such as consultants or colleagues at other firms, and what conditions may foster such learning.“ [Kodifizierte Werkzeuge spielen möglicherweise eine besonders wichtige Rolle bei der PMI, aber wir verstehen kaum, wie Erwerber entscheiden, ob und wie sie diese Werkzeuge erstellen und anwenden. Wir wissen auch wenig darüber, ob Erwerber von externen Quellen wie Beratern oder Kollegen in anderen Unternehmen über PMI lernen und welche Bedingungen ein solches Lernen begünstigen.]

In Tabelle 1 ihrer Zusammenfassung ungelöster Forschungsfragen formulierten die Autoren es noch deutlicher:

„How do acquirers (and acquirees) obtain, select and apply PMI tools? Do they obtain tools from external [parties]... we do not know whether and how codified tools are drawn from external sources, and if so, how they impact PMI performance.“ [Wie beschaffen, wählen und wenden Erwerber PMI-Werkzeuge an? Beziehen sie Werkzeuge von externen Parteien... wir wissen nicht, ob und wie kodifizierte Werkzeuge aus externen Quellen bezogen werden und wie sie sich, falls doch, auf die Integrationsleistung auswirken.]

Stand August 2026 existiert in der gesamten akademischen Literatur keine einzige begutachtete, empirische Studie, die nachweist, dass der Zukauf eines externen Integrations-Playbooks von einer Beratung das tatsächliche Übernahmeergebnis verbessert.

Die Behauptung, ein externes Playbook liefere eine bewährte Fähigkeit, ist eine Extrapolation über eine Grenze hinweg, die die Forschung selbst ausdrücklich als ungetestet markiert hat.

Tabelle 1 Drei Perspektiven auf kodifizierte Integrations-Playbooks

Studie / Quelle	Stichprobe & Umfang	Was gemessen wurde	Zentraler Befund
Zollo & Singh (2004)	228 US-Bankübernahmen	Summe der Übernahme- werkzeuge, die das kau- fende Unternehmen selbst entwickelt hat	Wissenskodifizierung sagt Übernahmeerfolg signifi- kant voraus ($b = 0,207$, $p < 0,001$); reine Deal-Erfahrung tut es nicht (ns)
Heimeriks, Schijven & Gates (2012)	85 aktive Unterneh- menskäufer	Kodifizierte Routinen vs. übergeordnete Risikom- anagement-Praktiken	Routinekodifizierung er- zeugt organisatorische Starrheit; positive Effekte verpuffen ohne aktive An- passung
Graebner et al. (2017)	Systematischer Review, AOM Annals	Synthese der gesamten empirischen PMI-Forschung	Hält ausdrücklich fest: Der Leistungseinfluss extern bezogener Werkzeuge (Berater) ist völlig unge- messen
Beratermarkt (z. B. Bain 2026)	Marketing- und Ange- botsmaterial	Proprietäre Methoden („Signal“, „Integration Thesis“)	Behauptet 75 % höhere Synergien und 16 % TSR-Zuwachs; keine pu- blizierte Methodik oder Datenbasis

Synthese des Autors aus Zollo & Singh (2004), Heimeriks et al. (2012) und Graebner et al. (2017).

Wie verwandelt übermäßige Prozesskodifizierung Handlungsfähigkeit in Starrheit?

Die Realität ist noch schärfer als der bloße Mangel an Wirksamkeitsbelegen: In vielen Kontexten ist ein Standard-Playbook schädlicher als ein unkodierter Ansatz.

In einer 2012 im Academy of Management Journal veröffentlichten Untersuchung analysierten Koen Heimeriks, Mario Schijven und Stephen Gates 85 aktive Unternehmenskäufer. Ihre Daten legten offen, was sie als „die zentrale Schwäche der Kodifizierung – die Starrheit, die sie erzeugt“ bezeichneten.

Wenden Führungskräfte kodifizierte Routine-Checklisten an, neigen sie dazu, Protokolltreue an die Stelle von Situationsanalyse zu setzen. Das starre Raster erzeugt Verhaltensbeharrung und negativen Transfer – das spezifische Geschäftsmodell, die Kultur und die Kundenschnittstelle des Zielunternehmens werden in ein Schema gepresst, das für eine durchschnittliche Standardtransaktion entworfen wurde.

Heimeriks und Kollegen zeigten, dass der positive Effekt von Routinekodifizierung auf den Integrationserfolg vollständig durch übergeordnete Risikomanagement- und Anpassungsroutinen vermittelt wird. Fehlt dem Erwerber die Fähigkeit, Werkzeuge an die Eigenheiten des Deals anzupassen, erhöht Kodifizierung das Risiko eines Integrationsscheiterns.

Ein extern zugekauftes Playbook maximiert genau diese Schwachstelle: Da das Integrationsteam die Werkzeuge nicht selbst entworfen hat, versteht es die impliziten Annahmen der Abläufe nicht und arbeitet die Checkliste als bloße Compliance-Übung ab.

Warum lassen sich reale Vorbilder übertragen, während reine Dokumentationen scheitern?

Das Problem beim Kauf eines Integrations-Playbooks berührt fundamentale Erkenntnisse der organisationstheoretischen Wissenstransfer-Forschung. Bei der Untersuchung von Best-Practice-Replikationen wiesen Forscher nach, dass kodifizierte Dokumente allein komplexe operative Fähigkeiten fast nie über Unternehmensgrenzen hinweg übertragen können.

Was komplexe Fähigkeiten erfolgreich transferiert, ist kein Handbuch, sondern ein funktionierendes Vorbild samt den Menschen, die es aufgebaut und gesteuert haben.

Kauft ein Technologie- oder Industrieunternehmen ein externes Methodendeck, erhält es abstrakte Prozessdiagramme („Tag-1-Bereitschaft“, „100-Tage-Plan“, „Synergietracking“). Der Integrationserfolg entscheidet sich jedoch an den Reibungsflächen:

- Wie Vertriebsvergütungsmodelle harmonisiert werden, ohne dass die Top-Verkäufer kündigen.
- Wie viel Anpassung die übernommene Software-Entwicklung toleriert, bevor Kernentwickler abwandern.
- Ob eine Zusammenlegung des Kundendienstes auf ein zentrales System die Reaktionsfähigkeit zerstört.

Für diese Entscheidungen braucht es implizites Kontextwissen und organisationale Glaubwürdigkeit. Ein Beratungshandbuch kann die Fragen strukturieren, aber nicht das Urteilsvermögen liefern, um sie zu beantworten.

Wie unterscheiden sich Geschäftsmodell-Übernahmen von reinen Ressourcen-Deals?

Clayton Christensen und Kollegen formulierten 2011 im Harvard Business Review („The New M&A Playbook“) eine entscheidende Differenzierung zwischen zwei Übernahme-Archetypen:

- 1 Leverage-My-Business-Model-Deals: Das Zielunternehmen wird gekauft, um dessen Ressourcen in das bestehende, hochgradig optimierte Betriebsmodell des Käufers einzuspeisen. Hier funktionieren standardisierte Checklisten, weil das Ziel die schnelle Eingliederung in bekannte Prozesse ist.
- 2 Reinvent-My-Business-Model-Deals: Das Zielunternehmen wird erworben, um sich ein neues Geschäftsmodell, eine neue Technologie oder eine eigenständige Fähigkeit zu sichern. In diesen Fällen zerstört das Aufzwingen eines Standard-Playbooks exakt den Wert, für den bezahlt wurde.

Standard-Integrations-Playbooks aus Beratungen sind fast ausnahmslos für den ersten Typus konstruiert: Kostensynergien und Konsolidierung. Bei strategischen Wachstumsakquisitionen ersticken ihre starren Meilensteine die Autonomie des Targets und beschleunigen den Talentverlust.

Tabelle 2 Integrations-Governance gegen die empirische Evidenz

Governance-Entscheidung	Was der Markt verkauft	Was die Evidenz sagt	Evidenzbasierte Regel
Werkzeug-Herkunft	Umfassendes externes Playbook kaufen, um sofortige „Best-Practice-Integrationsfähigkeit“ zu erwerben	Zollo & Singh (2004) belegen: Leistungsgewinne stammen aus selbst entwickelten Werkzeugen; externe Werkzeuge sind ungemessen (AOM Annals)	Budget für Aufbau statt Zukauf: Externe Playbooks nur als Denimpuls nutzen; eigene Retrospektiven kodifizieren
Umsetzungsflexibilität	Strikte Einhaltung standardisierter Meilensteine über alle Arbeitsströme hinweg	Heimeriks et al. (2012) zeigen: Starre Checklisten-treue führt zu negativem Transfer und Scheitern	Anpassung vorschreiben: Integrationsleiter explizit ermächtigen, Schritte de-spezifisch zu streichen
Externe Berater	Strategieberatungen für Methodikdokumente und Steuerungs-Templates mandatieren	Wissenstransfer-Forschung zeigt: Abstrakte Handbücher scheitern ohne reale operative Vorbilder	Praktiker statt Ordner kaufen: Berater hinzuziehen, die exakt vergleichbare Integrationen selbst geleitet haben
Deal-Archetyp-Abgleich	Ein einziges einheitliches Konzern-Playbook für jede Akquisition anwenden	Christensen et al. (2011) zeigen: Standard-Assimilation vernichtet Wert bei Fähigkeitengetriebenen Deals	Playbooks verzweigen: Integrationspläne vorab strikt nach Konsolidierung vs. Wachstumsautonomie trennen

Synthese des Autors aus der zitierten Literatur.

Welches Playbook-Audit sollte die Integrationsleitung als Nächstes durchführen?

Wenn Ihr Unternehmen eine Übernahme plant oder ein Beratungsangebot für die Integration vorliegen hat: Was können Sie am Montag tun, das eine Stunde dauert und nichts kostet?

- 1 Prüfen Sie das Berater-Angebot auf Dokumente versus operative Kompetenz: Wenn der Großteil des Honorars für „Integrations-Playbooks, Workstream-Charters und Methodik-Toolkits“ veranschlagt ist, kaufen Sie Dokumentation, die laut Forschung keine Fähigkeit übertragen kann. Verlagern Sie den Fokus auf erfahrene Praktiker, die genau diese Systemmigration oder Vertriebszusammenlegung bereits operativ gesteuert haben.
- 2 Etablieren Sie ein strukturiertes Lernritual nach Deal-Abschluss: Lösen Sie das Integrationsteam nach Tag 100 nicht auf. Führen Sie nach 6 und 12 Monaten eine strukturierte Fehleranalyse durch. Dokumentieren Sie operative Sollbruchstellen, Kundenabwanderungsursachen und kulturelle Konflikte. Diese interne Synthese ist exakt der Mechanismus, den Zollo und Singh gemessen haben – die Entstehung echter, firmenspezifischer Integrationskompetenz.
- 3 Klassifizieren Sie den Deal nach Archetyp, bevor die Checkliste geöffnet wird: Legen Sie vor Beginn fest, ob es sich um einen Konsolidierungs-Deal (der Standardisierung verlangt) oder einen Wachstums-Deal (der den Schutz der Zielstrukturen erfordert) handelt.

Die Präsentation im Vorstand wird stets versprechen, dass ein Standard-Playbook die Unsicherheit aus einer Übernahme nimmt. Doch die gemessene Realität ist eindeutig: Playbooks wirken nur dann, wenn ein Unternehmen die mühsame interne Arbeit leistet, sie selbst zu entwickeln. Man kann das Lernen nicht auslagern und erwarten, den Ertrag zu behalten.

Wo liegen die methodischen Grenzen von Integrations-Playbook-Studien?

Grenze. Die Studie zeigt Kodifizierung und Werkzeugbau, nicht ein allgemeines Post-Merger-Ergebnis. Halte die Unterscheidung zwischen Geschäftssystem und gekauftem Tool sichtbar.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Bain & Company 2026. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Bain & Company. (2026). Post-merger integration (PMI) consulting [Angebotsseite Post-Merger-Integration]. Wayback-Machine-Archivierung vom 14. März 2026. <https://www.bain.com/consulting-services/mergers-acquisitions/post-merger-integration-pmi>
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 89(3), 48–57. <https://hbr.org/2011/03/the-new-ma-playbook>
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 703–726. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0572>
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capabilities in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233–1256. <https://doi.org/10.1002/smj.426>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 16. August). Die Playbook-Studie fragte nicht, wer die Werkzeuge baute.
Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-playbook-studie-fragte-nicht-wer-die-werkzeuge-baute/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Dynamische Fähigkeiten sind Routinen, keine Magie

<https://isoglu.com/de/insights/journal/dynamische-faehigkeiten-sind-routinen-keine-magie/>

Wachstum, das sich potenziert

Synergieversprechen brauchen ein Register

<https://isoglu.com/de/insights/journal/synergieversprechen-brauchen-ein-register/>

Wachstum, das sich potenziert

Die Bindungsquote wird von Ihrer Seite aus gemessen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-bindungsquote-wird-von-ihrer-seite-aus-gemessen/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand