

Kapitel 5
Steuerungsprozesse
Kooperation und
Konzentration



Unternehmenskooperationen und -vereinigungen erfolgreich gestalten

- 1 **Erfolg und Erfolgsbestimmung**
- 2 **Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten**
- 3 **Unternehmensvereinigungen erfolgreich gestalten**



Warum?

„The ability to build, develop, manage and sustain a global network will be the critical dimension separating winners from also-rans in the evolving global environment of the future.“

M.Y. Yoshino, zitiert bei Freidheim: The Trillion-Dollar Enterprise, S. IV

„Viele Manager glauben, mit der Größe des Tankers verringere sich die Gefahr des Absinkens.“

Barrie G. James, zitiert bei Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 12

„Größe allein sichert das Unternehmen nicht; Unternehmen müssen führbar bleiben.“

Bernd Pischetsrieder, zitiert bei Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 1

Mit der wachsenden Dynamik der globalen Wirtschaft und ihrer zunehmenden Abhängigkeit von der „Ressource Wissen“ stoßen Unternehmen immer häufiger an die Umsetzungsgrenzen ihrer Strategien. Um an die benötigten Ressourcen zu kommen, bedienen sie sich immer häufiger der strategischen Optionen Kooperation, Beteiligung/Akquisition oder Fusion.

Bei der Umsetzung dieser strategischen Optionen agieren die meisten Unternehmen jedoch bemerkenswert erfolglos. Verschiedene Studien belegen, dass über die Hälfte der Unternehmenskooperationen und -fusionen als Misserfolg gewertet werden müssen. Einer der Hauptgründe dafür liegt in einer mangelhaften Integration der Partnerunternehmen bzw. erworbenen Unternehmensteile.

Die Verbesserung der Integration unterschiedlicher Unternehmen mit all ihren Aspekten (z.B. Unternehmenskultur) gilt deshalb heute als eine der größten Herausforderungen des Managements.

Was sind die Hauptaufgaben bei der erfolgreichen Umsetzung von Kooperationen, Beteiligungen/Akquisitionen und Fusionen?

Wie lässt sich der Erfolg dieser Strategieoptionen bewerten?

1 Erfolg¹ und Erfolgsbestimmung²

Eine Kooperation zwischen bzw. eine Vereinigung von Unternehmen macht nur dann Sinn, wenn sie zur Verbesserung der Leistungserfüllung beitragen kann.

Dieser Erfolg muss messbar sein, damit die betroffenen Unternehmen den erreichten Erfolg beurteilen können und damit sie ihr wirtschaftliches Handeln entsprechend der Erkenntnisse aus der Erfolgsrechnung anpassen können.

If you can't measure it, you can't manage it.

(vgl. Bea/Haas: Strategisches Management, S. 189)

1.1 Erfolgsbestimmung bei Unternehmensvereinigungen

Der Erfolg von Unternehmensbeteiligungen oder Fusionen ist relativ einfach zu bewerten, da die entsprechenden Unternehmensteile meist als strategische Geschäftseinheiten mit getrennter Erfolgsrechnung weitergeführt werden. Aus dieser Erfolgsrechnung kann man die traditionellen Erfolgskennzahlen (Gewinn/Verlust, Cash Flow, Return on Investment, Return on Capital Employed) herausnehmen und interpretieren.

Beispiel: Generiert die Neuerwerbung zusätzlichen Cash Flow, um den Shareholder Value des gesamten Unternehmens zu steigern?

1.2 Erfolgsbestimmung bei Unternehmenskooperationen

Der Erfolg von Unternehmenskooperationen ist hingegen schwer zu bewerten, denn er ist sehr schwer messbar.

Bei Kooperationen überwiegen i.d.R. qualitative Ziele (z.B. externer Know-how-Erwerb, Marktzutritt), die monetär schwer zu erfassen sind. In der Praxis bedient man sich zur Bewertung qualitativer Ziele **gewichteter Distanzprofile**. Sie erlauben neben der Bewertung auch die Steuerung eines Kooperationsvorhabens dank einer übersichtlichen Darstellung der einzelnen Zielerreichungsgrade für jedes Kooperationsziel. (vgl. Abbildung 1)

Lfd. Nr.	Messkriterien	Gewichtungsfaktor	gewichtete Distanzprofile	
1	Zeitspanne zwischen Auftrag und Auslieferung	0,11		
2	Zahl der Neukunden	0,09		
3	Ø Auftragsvolumen der Neukunden	0,03		
4	Anzahl Produktvarianten	0,10		
5	Anzahl neuer Produkte	0,02		
6	Kapazitätsauslastung	0,09		
7	Kapazitätsgrößenklasse	0,05		
8	Lastenteilung bei Unterhalt und Wartung der Ressource X	0,11		
9	Informationsaustausch	0,11		
10	Personalrotation	0,05		
11	Austrittsmöglichkeit	0,09		
12	Selbständigkeit	0,15		
Summe 1 – 12		1,00	— Ist-Werte	--- Plan-Werte

Abbildung 1

Beispiel für ein gewichtetes Distanzprofil

(vgl. Wohlgemuth/Hess: Erfolgsbestimmung in Kooperationen, S. 63)

Ein zweiter Aspekt, der die Erfolgsmessung bei Kooperationen erschwert ist die Tatsache, dass in eine Kooperation zunächst investiert werden muss, während sich Erfolge erst im Laufe der Zeit einstellen. Kosten und Nutzen

fallen also zeitlich auseinander und können erst zum Ende einer Kooperation im Rahmen einer **Nutzwert-Kosten-Analyse** abschließend bewertet werden. (vgl. Abbildung 4)

2 Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten

Die Umsetzung einer Unternehmenskooperation gliedert sich in drei Phasen mit folgenden Aufgaben für die beteiligten Unternehmen:

Umsetzungsphase	Hauptaufgaben
Phase 1 Vorbereitung & Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategieformulierung / Zieldefinition ▶ Partnerwahl ▶ Zielvereinbarung & Kooperationsvertrag
Phase 2 Umsetzung & Betrieb (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auftreten als Einheit ▶ durchgehende Nutzenorientierung ▶ Umsetzung eines gemeinsamen Kennzahlensystems für Steuerung / Controlling
Phase 3 Restrukturierung / Ende	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suche nach neuen Leistungspotentialen ▶ neue Zielvereinbarung / Beendigung ▶ Bewertung des Kooperationserfolgs

Tabelle 1

Umsetzungsphasen einer Unternehmenskooperation

2.1 Phase 1: Vorbereitung & Planung

2.1.1 Strategieformulierung / Zieldefinition³

Erfolgreiche Unternehmen bedienen sich regelmäßig sog. Szenario-Techniken, um zukünftige Entwicklungen abschätzen und daraus mittel- und langfristige Strategien ableiten zu können.

Beispiele

Unternehmensstrategie / Vision: „Weiterentwicklung unserer Fernsehgeräte zu Multimedia-Centern mit Internetanschluss und integriertem Massenspeicher sowie deren verstärkter Vertrieb in den USA“

Zieldefinition: „Suche nach einem erfahrenen Partner zur Entwicklung eines Betriebssystems für Multimedia-Center (Mindestanforderung: Betriebssystem des Partner wird bereits bei mindestens zwei am Markt präsenten Produkten

verwendet) sowie einem Vertriebspartner in den USA (Mindestanforderung: mindestens 150 Präsenzen in den Schlüsselstaaten der Ost- und Westküste)“

2.1.2 Partnerwahl

Ob ein Partner zur eigenen Unternehmung passt (englisch: to fit) bewertet man durch die Analyse des strategischen und kulturellen Fits. Dabei kommen Scoring-Modelle zum Einsatz, bei denen der Erfüllungsgrad einzelner, gewichteter Kriterien bewertet wird (ähnlich eines gewichteten Distanzprofils).

Hauptkriterien für strategischen Fit

- ▶ Kompatibilität strategischer Ziele
- ▶ Komplementarität der Wertschöpfungsaktivitäten (Stärken-Schwächen-Ausgleich)
- ▶ geringe Überschneidung der Marktaktivitäten (Vermeidung von Kannibalismus)
- ▶ übereinstimmende Vorstellungen über Zeithorizont und Formalisierungsgrad

Hauptkriterien für kulturellen Fit

- ▶ Berücksichtigung des Unternehmens-Lebenszyklus (neu gegründete Unternehmen agieren anders als reife, konsolidierte Unternehmen)
- ▶ Berücksichtigung der Machtverhältnisse zwischen den Kooperationspartnern
- ▶ Unterschiede in der Landeskultur

Die Bewertung des Grades des strategischen und kulturellen Fit lässt Rückschlüsse auf die Kosten und den zu erwartenden Nutzen einer Kooperation zu. Somit kann ein Unternehmen den erfolgversprechendsten Partner (im Sinne der Nutzwert-Kosten-Analyse) auswählen.

2.1.3 Zielvereinbarung & Kooperationsvertrag

Die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Kooperationspartner müssen aufeinander abgestimmt werden um ein kohärentes Zielsystem für die Kooperation zu erstellen.

Voraussetzung für die Umsetzung und Steuerung eines gemeinsamen Zielsystems ist die Errichtung eines funktionierenden Netzwerkcontrollings. Darin werden verbindliche Zielvereinbarungen (bzw. Zielkorridore), Leistungsstandards und Kennzahlen vereinbart, die die Steuerung und Erfolgsbewertung der Kooperation gewährleisten.

Neben den gemeinsamen Zielvereinbarungen sollte der Kooperationsvertrag folgende Aspekte regeln:

- ▶ Leitung der Kooperation (Einrichtung eines Leitungsgefüges oder Leitung auf der Basis von Task-Forces)
- ▶ Gewinnverteilung und evtl. Kapitalbeteiligung
- ▶ Vertragsstrafen für Verstöße oder Nichterfüllung
- ▶ Schlichtungsregelungen bei Streitigkeiten
- ▶ Grenzwerte für Erfolgskennzahlen, bei deren Unterschreitung eine Neuverhandlung der Kooperation vorgesehen ist; Verhandlungsgegenstand: Restrukturierung oder Ende der Kooperation

Eine leistungsgerechte Verteilung von Kompetenzen und Erträgen zur Schaffung einer **All-Win-Situation** ist entscheidend für den Erfolg einer Kooperation.

2.2 Phase 2: Umsetzung & Betrieb⁴

Während der Umsetzungsphase einer Unternehmenskooperation kommt es darauf an, nach außen hin als Einheit aufzutreten und innerhalb dieser Einheit eine durchgehende Nutzenorientierung zu verfolgen.

Die Nutzenorientierung zielt auf drei verschiedene Steuerungsdimensionen:

- ▶ Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension
- ▶ Kunden
- ▶ Mitarbeiter

2.2.1 Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension

Je geringer der Eigenfertigungsanteil eines Unternehmens ist, desto weniger kann es die Herstellungskosten, Qualität und Entwicklungszeit des Endprodukts beeinflussen. Eine erfolgreiche Kooperation verlangt deshalb:

- ▶ enge Lieferantenintegration und -vernetzung
(vgl. Aus der Praxis: Bienvenues à Smartville, Modul Steuerungsprozesse -- Formen von Unternehmensverbindungen, S. 13)
- ▶ gemeinsame Produktentwicklung (Simultaneous Engineering)
- ▶ Steuerung eines gemeinsamen, kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozesses (KVP)

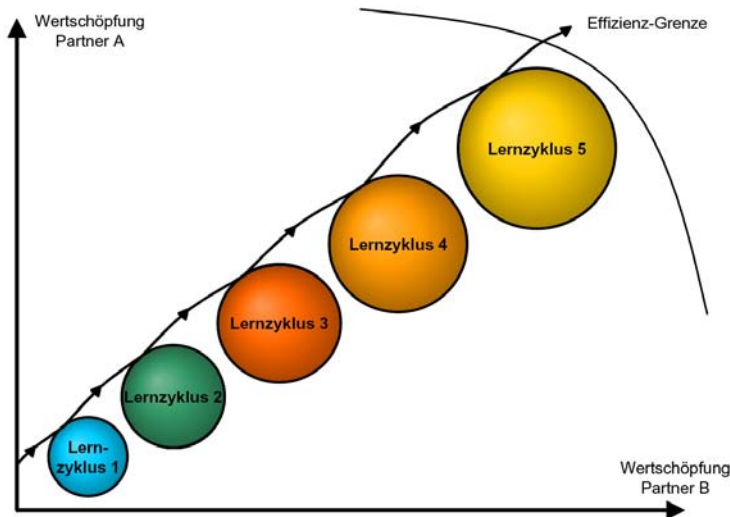


Abbildung 2

Lernzyklen in Unternehmenskooperationen und Steigerung der gemeinsamen Wertschöpfung

(eigene Darstellung nach Doz/Hamel: Alliance Advantage, S.191)

2.2.2 Kunden

Die Kunden eines Unternehmens sind an dessen Produkten interessiert und nicht an dessen Organisationsstruktur. Es gilt deshalb, gegenüber dem Kunden als Einheit aufzutreten und ihm ein Produkt zu bieten, das ihm einen hohen Nutzen verschafft. Das erreicht man durch:

- ▶ Einbeziehung der Kunden in den Forschungs- und Entwicklungsprozess
- ▶ Angebot von Produkt- bzw. Dienstleistung sowie aller Neben- und Garantieleistungen aus einer Hand (one face to the customer); gegebenenfalls muss hierfür ein eigenständiges Vertriebssystem aufgebaut werden

Etwa 70 % aller Innovationen werden von einem Bedürfnis des Marktes bzw. direkt vom Anwender ausgelöst.

(vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten)

2.2.3 Mitarbeiter

Das wichtigste Glied innerhalb einer Unternehmenskooperation ist der Mitarbeiter, denn er erbringt die Wertschöpfung und trägt durch ständigen Einsatzwillen und eine hohe Anpassungsbereitschaft (Commitment) zum Gelingen der Kooperation bei.

Commitment ist der entscheidende Erfolgsfaktor für Kooperationen, da Synergiepotentiale erst durch ständige Lern- und Verbesserungsprozesse genutzt werden können. Außerdem ändern sich im Zeitverlauf die Interessen und Machtgefüge innerhalb einer Kooperation, was zwangsläufig zu Konflikten führt, zumal man im Vorhinein nicht alle Eventualitäten vertraglich regeln kann.

Verschiedene Studien zeigen, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmenskooperationen aufgrund mangelnden Commitments scheitern:

„Alliances fail because operating managers do not make them work, not because contracts are poorly written.“

(vgl. Faulkner: International Strategic Alliances, S.128)

Wichtige Elemente zur Schaffung eines hohen Commitmentniveaus sind:

- ▶ Errichtung eines leistungsfähigen, gemeinsamen Kommunikationssystems
- ▶ Ernennung eines Change Agents zur Strategieumsetzung

- ▶ Stärkung der Kooperationskultur durch Bildung gemischter Teams und gemeinsamer Weiterbildung der Mitarbeiter (z.B. durch Corporate University)
- ▶ Bildung einer Schiedsstelle für Meinungsverschiedenheiten

Die Erfolgsmessung und Steuerung dieser drei Dimensionen erfolgt durch ein gemeinsames Kennzahlensystem. Es empfiehlt sich, für jeden Bereich eine Indexzahl (bestehend aus mehreren gewichteten Schlüsselkennzahlen) zu schaffen und deren Erfüllungsgrad zu messen, um die Ausgewogenheit aller drei Steuerungsdimensionen zu kontrollieren.

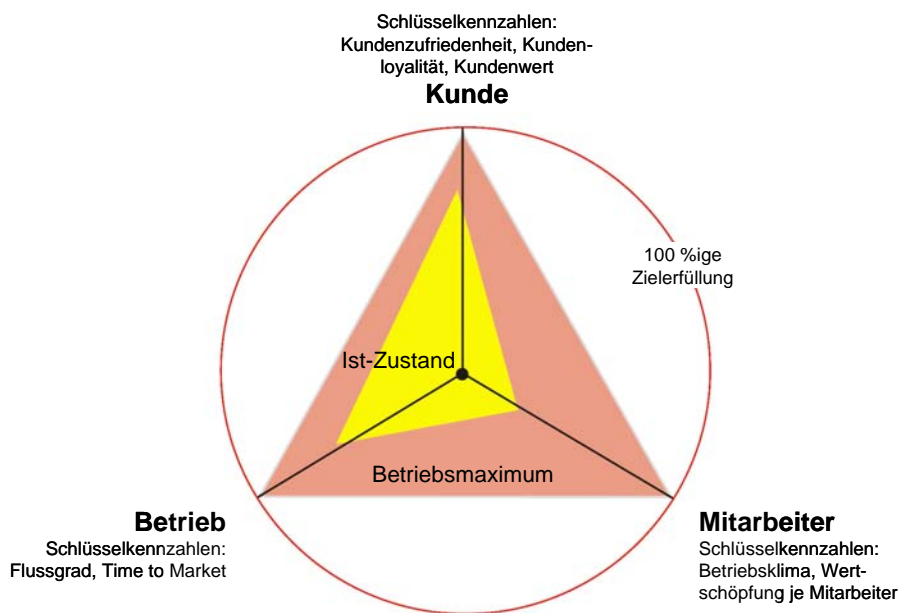


Abbildung 3
Ausgewogenes Netzwerkcontrolling mit Schlüsselkennzahlen

(vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten)

Je mehr sich das gelbe Innendreieck (Erfüllungsgrad) dem Maximum des äußeren Dreiecks nähert, umso besser sind die Kennzahlen erfüllt und umso höher ist der langfristige Gesamterfolg des Betriebes sowie der gesamten Kooperation. Dabei drückt eine gleichmäßige Seitenlänge eine relative Ausgewogenheit der Zielerfüllung aus.

2.3 Phase 3: Restrukturierung / Ende⁵

Durch die ständige Veränderung der Unternehmensumwelt unterliegen Kooperationen einem fortlaufenden Restrukturierungskreislauf. So mindern z.B. Leerkapazitäten oder obsoleete Kompetenzen den Kooperationserfolg.

Sinken die Erfolgskennzahlen unter die im Kooperationsvertrag vereinbarten Grenzwerte sollte ein bis dato unabhängiges Gremium über die Neuausrichtung oder Beendigung einer Kooperation entscheiden. Finden sich weitere Leistungspotentiale kann es zu einer Neuausrichtung/Restrukturierung der Kooperation kommen und es wird ein neuer Kooperationsvertrag mit einer

neuen Zielvereinbarung verhandelt (vgl. Phase 1). Bei der Beendigung der Kooperation sollten folgende Punkte beachtet werden:

- ▶ geordneter Abbau der Informations- und Kommunikationssysteme und getrennte Archivierung
wichtig: Vermeidung eines ungewollten Know-how-Abflusses
- ▶ Bewertung des Kooperationserfolgs (vgl. Abbildung 4) und abschließende Verrechnung der Gewinne/Verluste
- ▶ Erstellung eines Abschlussberichtes um Erkenntnisse für zukünftige Kooperationen festzuhalten

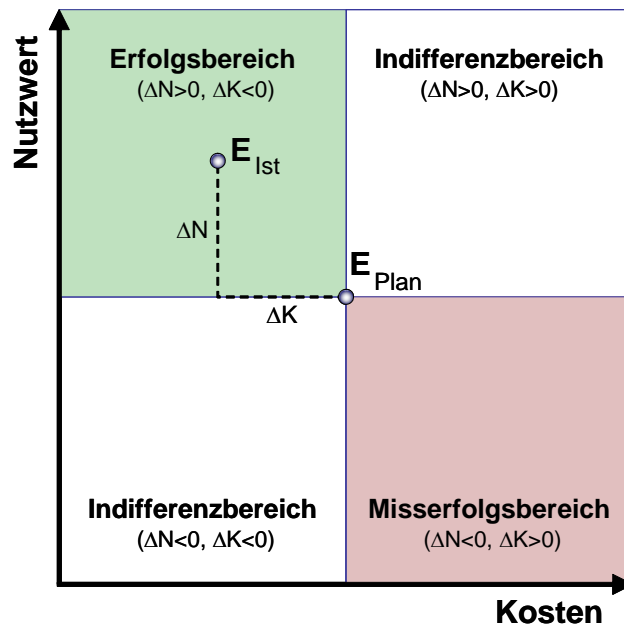


Abbildung 4
 Nutzwert-Kosten-Diagramm

(eigene Darstellung nach Wohlgemuth/Hess: Erfolgsbestimmung in Kooperationen, S. 6)

Die abgebildete Kooperation kann als Erfolg bewertet werden, da bei geringen Kosten ein höherer Nutzwert als erwartet erzielt wurde.

Würden die tatsächlichen Kosten den Planungswert übersteigen, während der Nutzen geringer als geplant ausfällt, müsste man die Kooperation als Misserfolg werten; die restlichen Kombinationen (höherer Nutzen bei höheren Kosten und vice versa) werden indifferent bewertet.

3 Unternehmensvereinigungen (Beteiligungen, Fusionen, Akquisitionen) erfolgreich gestalten

Die Umsetzung einer Unternehmensvereinigung gliedert sich ebenfalls in drei Phasen mit folgenden Aufgaben für die beteiligten Unternehmen:

Umsetzungsphase	Hauptaufgaben
Phase 1 Vorbereitung & Planung (Pre-Merger-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategieformulierung / Zieldefinition ▶ Partnerwahl ▶ Due Diligence
Phase 2 Durchführung (Merger-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fixierung des Kaufpreises ▶ Unternehmenskaufvertrag
Phase 3 Integration (Post-Merger-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Potentialwahrung ▶ Integration / Restrukturierung / Spin-Offs ▶ Post-Merger-Audit

Tabelle 2
Umsetzungsphasen einer Fusion bzw. Beteiligung

Manager bewerten dabei die Risiken während der einzelnen Phasen folgendermaßen:

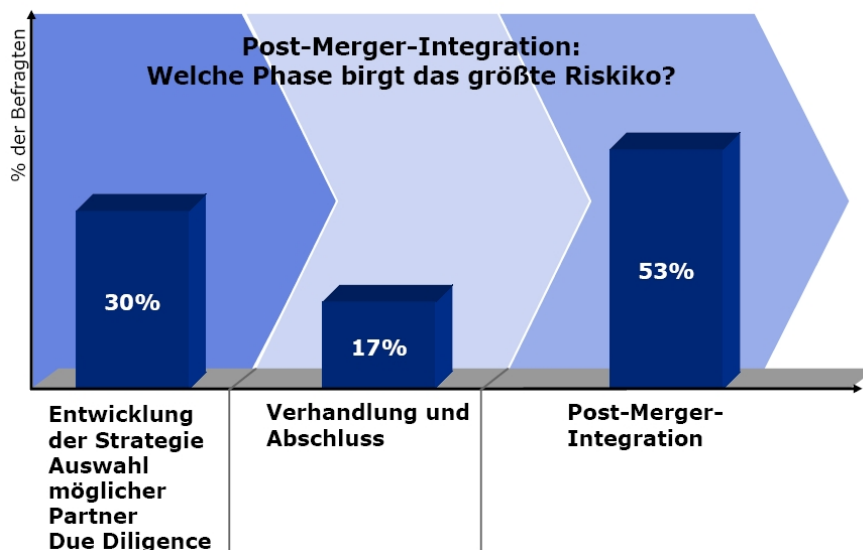


Abbildung 5
Risiken bei einer Fusion oder Akquisition
(vgl. Fink: Management Consulting, S. 291)

3.1 Phase 1: Vorbereitung & Planung⁶ (Pre-Merger-Phase)

3.1.1 Strategieformulierung / Zieldefinition

Die Strategieentwicklung im Kontext von Unternehmensvereinigungen beinhaltet ebenfalls die Abwägung verschiedener Zukunftsszenarien. Im Unterschied zur Kooperation werden bei Unternehmensvereinigungen enorme finanzielle Mittel gebunden.

Die große Herausforderung liegt also in der Entwicklung einer Strategie, die einen hohen Nutzen stiften kann, um die hohen Kosten zu rechtfertigen. Diese Potentiale werden häufig in Synergiepotentialen und Größenvorteilen bei horizontalen Unternehmensvereinigungen gesehen, weshalb horizontale Transaktion überwiegen.

Synergiepotentiale werden häufig überschätzt oder durch schlechte Post-Merger-Integration nicht voll ausgeschöpft. Überhöhte Kaufpreise und Integrationsprobleme sind deshalb die Hauptursachen für das Scheitern von Fusionen.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 4)

3.1.2 Partnerwahl

Die Partnerwahl bei Unternehmensvereinigungen wird durch zwei Aspekte erschwert:

Fusions- / Beteiligungsbereitschaft

Hauptvoraussetzung für eine Unternehmensvereinigung ist neben dem strategischen Fit des Zielunternehmens auch dessen Bereitschaft zur Fusion / Beteiligung. Oft müssen Unternehmen mangels dieser Bereitschaft mit einem Partner zweiter oder dritter Wahl fusionieren.

„Schrempp wollte die Welt AG jetzt und nicht warten, bis Honda zu haben wäre. Deshalb griff er bei (der hoch verschuldeten Unternehmung) Mitsubishi zu.“

(vgl. Der Spiegel 09/2001)

Miterwerb von Belastungen

Beim Unternehmenskauf oder einer -beteiligung übernimmt man nicht nur die Filetstücke des Zielunternehmens, sondern auch dessen unrentable Filiale in Timbuktu, langfristige Lieferverträge, kündigungsgeschützte Mitt-Fünfziger, etc. Diese Belastungen gilt es im Rahmen der Due Diligence genauestens zu prüfen.

3.1.3 Due Diligence (sorgfältige Unternehmensprüfung)

Vor dem Unternehmenskauf / der -beteiligung ist eine sorgfältige Prüfung der wirtschaftlichen Lage sowie der Zukunftsperspektiven des Zielunternehmens unerlässlich. Die Qualität der Due Diligence ist von entscheidender Bedeutung für die Abschätzung gemeinsamer Leistungspotentiale und der Risiken der Transaktion. Damit dient sie auch der Fixierung des Kaufpreises sowie der Abschätzung notwendiger Maßnahmen während der Integrationsphase:

Man unterscheidet drei Teilprüfungen:

Financial Due Diligence

- ▶ wirtschaftliche und bilanzielle Prüfung; operatives Geschäft
- ▶ strategische Stellung und Zukunftsperspektiven

⇒ Grundlage zur Ermittlung des Unternehmenswertes

Human Due Diligence

- ▶ Personalbeurteilung
- ▶ Analyse der Unternehmenskultur

⇒ Grundlage für Integrationsmanagement

Technical Due Diligence

- ▶ rechtliche und steuerliche Prüfung
- ▶ Umwelt- und Altlasten
- ▶ sonstige wichtige Unternehmensdaten

⇒ Grundlage für vertraglichen Gewährleistungskatalog

Due Diligence ist immer ein mehrstufiger Prozess, da es einen fundamentalen Interessenskonflikt zwischen Zielunternehmen und potentiellen Käuferunternehmen gibt. Das Zielunternehmen will seinen Konkurrenten nur wenige Informationen zur Verfügung stellen und seine Position möglichst positiv darstellen um einen hohen Preis zu erzielen. Die Käufer wollen eine möglichst breite Datenbasis, um ihr Urteil zu fällen. In der Regel werden die wichtigsten Unternehmensdaten erst nach der Ausstellung eines verbindlichen Kaufangebotes offen gelegt; die nachfolgenden Prüfungen ziehen sich bis in die Kaufvertragsverhandlungen hinein.

Nach Untersuchungen aus dem Jahr 1998 wurde bei den gut 3.000 deutschen Transaktionen lediglich jedes achte Zielunternehmen sorgfältig geprüft.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 4)

3.2 Phase 2: Durchführung⁷ (Merger-Phase)

3.2.1 Fixierung des Kaufpreises

Beim Kauf eines Unternehmens kauft man nicht nur sein physisches Kapital, sondern auch dessen zukünftige Zahlungsströme. Deshalb kommen bei der Ermittlung des Unternehmenswertes Mischverfahren aus Substanz- (klassische Bilanzanalysen) und Ertragswertanalysen (Discounted Cash Flow Methoden) zur Anwendung.

Tritt ein einzelnes Käuferunternehmen auf, so wird der Kaufpreis direkt mit dem Zielunternehmen ausgehandelt (Shake-Hands-Deal); bei mehreren Kaufinteressenten wird der Kaufpreis i.d.R. im Rahmen eines

Bietungsverfahrens fixiert (vgl. Wettbewerb von VW und BMW um Rolls Royce).

Im angelsächsischen Raum werden diese Verhandlungen mitunter auch Prozesse des „greed and fear“ genannt, da es auch hier einen fundamentalen Interessenskonflikt zwischen Käuferunternehmen und Zielunternehmen gibt. Während sich das Zielunternehmen eine Übernahmeprämie für Synergien erhofft, rechnet das Käuferunternehmen mit Risikoabschlägen wegen der schwer abschätzbaren Integrationskosten.

3.2.2 Unternehmenskaufvertrag

Im Unternehmenskaufvertrag werden die Modalitäten der Fusion abschließend geregelt. Er sollte insbesondere folgende Punkte enthalten:

- ▶ den Vertragsgegenstand und die Gegenleistung
- ▶ den Zeitpunkt des wirtschaftlichen Übergangs sowie die Übernahme von Rechten und Pflichten, insbesondere aus Arbeitsverhältnissen
- ▶ Rechtsform und Sitz des „neuen“ Unternehmens, das Umtauschverhältnis der Aktien
- ▶ die Haftung für Altverbindlichkeiten
- ▶ etwaige Verfügungsbeschränkungen, Zustimmungs- und Genehmigungserfordernisse

3.3 Phase 3: Integration⁸ (Post-Merger-Phase)

3.3.1 Potentialwahrung

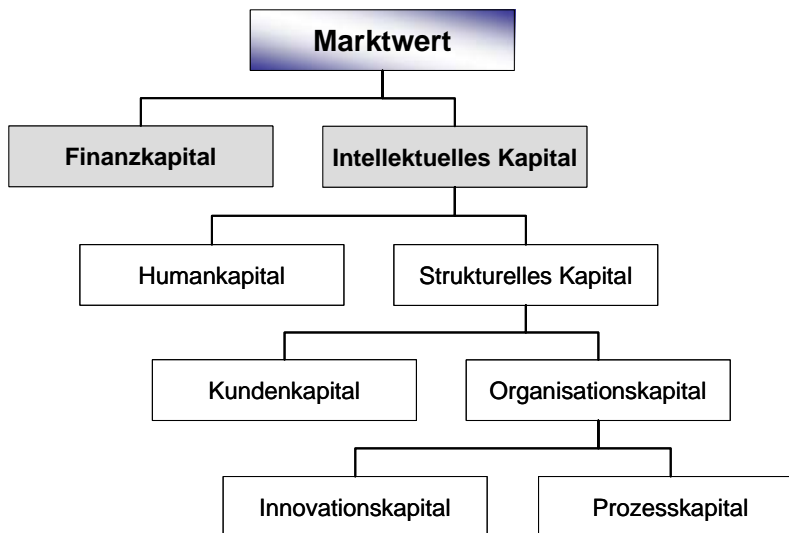
In der modernen Wissensgesellschaft lassen sich Wettbewerbsstärke und Konkurrenzfähigkeit immer weniger an den buchhalterischen Größen, wie Anlage- und Umlaufvermögen (Finanzkapital) festmachen. Sie entspringen vielmehr dem intellektuellen Kapital einer Unternehmung wie den individuellen Fähigkeiten, den synergetischen Marktbeziehungen und den Fähigkeiten, den Kompetenzfluss innerhalb der Unternehmung zu steuern.

Dieses Potential gilt es zu wahren; besonderes Augenmerk gilt dabei dem Humankapital, dem Kundenkapital und dem Organisationskapital.

Die Käufer zahlen drauf

In Deutschland wurden 1997 durchschnittlich 29% Prämie gezahlt - bezogen auf den Aktienkurs einen Monat vor der Bekanntgabe.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 4)


Abbildung 6

Skandia Markwert Schema

(vgl. Grahl u.a.: Fondsmanager – Bewertung und Kennziffern)

Wahrung des Humankapitals

Mit der Pressemeldung der Fusion setzt bei den Angestellten des Zielunternehmens häufig das sog. Mergersyndrom ein. Es ist verbunden mit Identitäts- und Autonomieverlust, organisationaler Trauer, Existenzängsten, Orientierungslosigkeit und Fusionsstress. Häufig verlassen gerade die besten Mitarbeiter das Unternehmen frühzeitig, da sie im neuen Unternehmen ihre Chancen beschnitten sehen und anderswo attraktive Angebote bekommen. Diesem Brain Drain muss durch frühzeitige Kommunikation und durch Eröffnung neuer Karrierewege entgegengewirkt werden.

Mitarbeiterloyalität als Erfolgsfaktor

McKinsey fand heraus, dass bei 85% der erfolgreichen Fusionen die Manager des Zielunternehmens das Unternehmen nicht verlassen haben.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 12)

Wahrung des Kundenkapitals

Die Phase der Post-Merger-Integration ist eine Phase der Selbstbeschäftigung für ein Unternehmen, die viele personelle und finanzielle Ressourcen bindet. Dennoch dürfen die Kunden keine Qualitätseinbußen beim Produkt und bei der Betreuung erfahren. Schlüsselkunden haben in ihren Lieferverträgen häufig Ausstiegsklauseln („Change of Control Klauseln“) von denen sie im Falle einer Verschlechterung der Beziehungen Gebrauch machen werden.

Wahrung des Organisationskapitals

Erfolgreiche Strukturen wie flache Hierarchien, Innovations-Workshops und regelmäßige teambildende Maßnahmen des Zielunternehmens sollten unverändert übernommen werden, um das Innovationspotential zu wahren und gleichzeitig organisationaler Trauer vorzubeugen (vgl. synergieoptimale Integrationstiefe).

Außerdem gilt es, im Unternehmenskaufvertrag den vollständigen Übergang an Patentrechten zu regeln und einem unkontrollierten Know-how-Abfluss während der Merger-Phase entgegenzuwirken.

3.3.2 Integration / Restrukturierung / Spin-Off

Synergieoptimale Integrationstiefe

Bei der Integration des Zielunternehmens gilt es, die Neuerwerbung ins Gesamtunternehmen einzubinden ohne funktionierende, erfolgreiche Strukturen zu zerschlagen. Man unterscheidet zwischen folgenden Lösungen:

- ▶ Stand-Alone-Lösungen (Erhaltung)
- ▶ partielle Integration (Symbiose)
- ▶ volle Integration (Absorption)

Bei Unternehmensteilen, die keine positiven Leistungsbeiträge erbringen bzw. einer strategischen Neuausrichtung bedürfen wird ein intensives Change Management bzw. Business Process Reengineering notwendig.

Unternehmensteile die defizitär operieren bzw. nicht in die Firmenstrategie passen werden veräußert (Spin-Off).

3.3.3 Post-Merger-Audit

Ein intelligentes Post Merger Audit ist erfolgsentscheidend für die Post-Merger-Integration und für zukünftige Unternehmenstransaktionen.

Es sollte Synergienachrechnungen, Amortisationsrechnungen und Aussagen über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals (im Sinne des Skandia Marktwert Schemas) beinhalten, um den Akquisitionserfolg konkret bestimmen zu können. Die Identifikation von anfänglichen Fehleinschätzungen bzw. laufenden Fehlentwicklungen erlaubt entsprechende Maßnahmen für die Post-Merger-Integration und zukünftige Akquisitionen.

Ein geeignetes Kennzahlensystem, das neben dem finanziellen Erfolg auch die Entwicklung des intellektuellen Kapitals abbildet, ist z.B. der „Intellectual Capital Report“ der schwedischen Versicherungsgesellschaft Skandia.

Je tiefer die Integration, desto höher die Kosten und Bürokratie und damit die **diseconomies of bureaucracy**.

➔ Module

- ▶ Schnittstellenmanagement
- ▶ Change Management
- ▶ Reorganisation
- ▶ Business Process Reengineering
- ▶ Unternehmensausgliederungen

Finanzielle Perspektive	1996	1995	1994
Rendite des eingesetzten Kapitals (%)	31,3	28,7	12,2
Operatives Ergebnis (Mio. SEK)	579	355	155
Wertschöpfung pro Mitarbeiter (1.000 SEK)	2.206	1.904	1.666
Kundenperspektive			
Anzahl der Verträge	133.641	87.836	59.089
Kündigungsrate (%)	4,4	4,1	4,2
Points of Sale	33.287	18.012	11.573
Mitarbeiterperspektive			
Anzahl der weiblichen Manager	27	28	13
Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter (1.000 SEK)	15,4	2,5	9,8
Veränderung bezüglich der IT-Nutzung (%)	-	+ 2	+ 7
Prozessperspektive			
Anzahl der Verträge pro Mitarbeiter	320	293	269
Verwaltungsausgaben / Bruttoprämien (%)	2,9	3,3	2,9
IT-Ausgaben / Verwaltungsausgaben (%)	12,5	13,1	8,8
Erneuerungs- und Entwicklungsperspektive			
Anteil der Prämien für neue Produkte (%)	23,7	49,2	11,1
Entwicklungsausgaben / Verwaltungsausgaben	9,9	10,1	11,6
Anteil der Mitarbeiter < 40 Jahre (%)	78	81	72

Abbildung 7

Auszug aus dem Intellectual Capital Report von American Skandia.

Skandia verfasst seit 1994 halbjährlich den Intellectual Capital Report als Ergänzung zum herkömmlichen Jahresbericht, um Entscheidungsträgern und Investoren ein umfassenderes Bild zur Unternehmensentwicklung zu geben.

(vgl. Grahl u.a.: Fondsmanager)

Aus der Praxis

DaimlerChrysler – Die Firma mit den zwei Gesichtern

Am 7. Mai 1998 verkündeten Jürgen Schrempp und Robert Eaton die Fusion zwischen der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corporation. Schrempp versprach damals die Schaffung „eines der innovativsten und rentabelsten Unternehmen, das die Welt je gesehen hat“.

Die voraussichtlichen Vorteile dieses Deals überzeugten Entscheidungsträger und Investoren gleichermaßen, da sich die beiden Unternehmen scheinbar ideal ergänzten:

- ▶ Kosteneinsparungen in Milliardenhöhe durch gemeinsame Entwicklung, Einkauf und Vertrieb
- ▶ Risikoausgleich durch komplementäre Märkte, kaum Überschneidung der Modellpaletten
- ▶ starke Marktpräsenz in Nordamerika und Europa

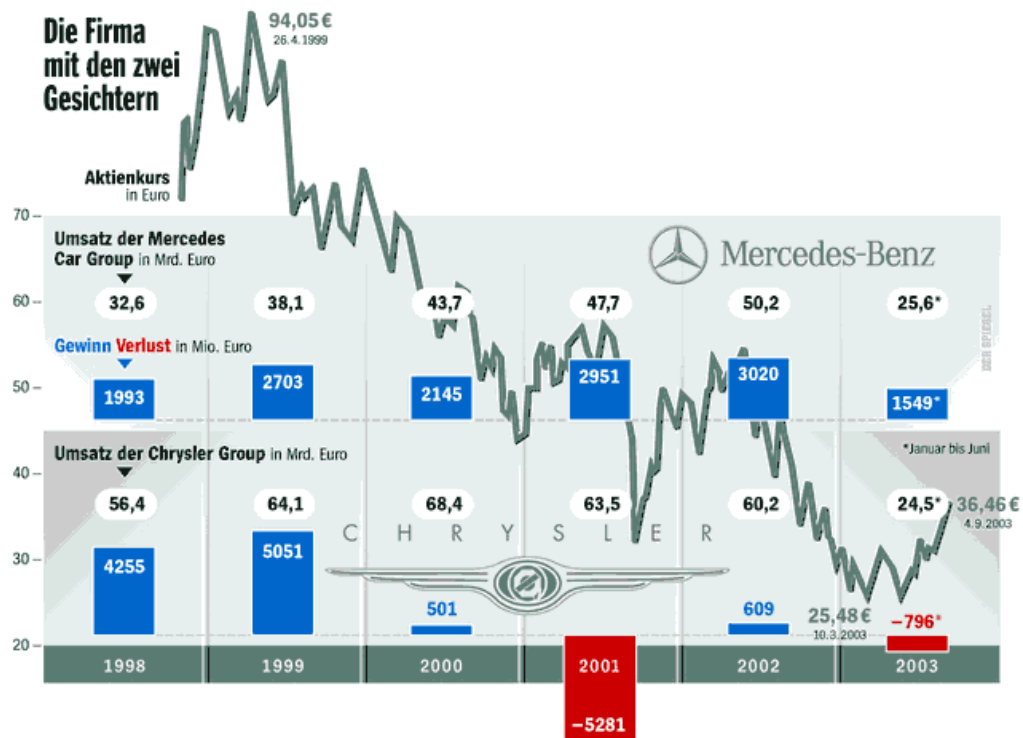
Schrempp setzte gegen die Warnungen seines Finanzvorstandes Manfred Gentz auf die Maxime „speed, speed, speed“, da Analysen seiner Experten ergeben hatten, dass die meisten Fusionen scheitern, wenn die Vorbereitung zu lange dauert. Zwischen einem zwanglosen Gespräch zwischen Schrempp und Eaton auf der North American International Auto Show in Detroit (am 12. Januar 1998) und der ersten Aktiennotierung von DaimlerChrysler am 17. November 1998 lagen gerade 10 Monate. Dieser Verzicht auf eine intensive Due Diligence sollte Daimler-Benz teuer zu stehen kommen, da die tatsächliche Anfälligkeit der Chrysler Corporation erst nach der Fusion zutage trat:

- ▶ zu große Abhängigkeit vom zusammenbrechenden nordamerikanischen Automarkt (90 % des Umsatzes werden hier erzielt)
- ▶ unflexible Produktionsstätten, die zu Krisenzeiten enorme Verluste verursachen
- ▶ technologischer Rückstand auf die Hauptkonkurrenten General Motors und Ford

Innerhalb eines Jahres brach das Betriebsergebnis von Chrysler von über 5 Mrd. € auf weniger als 0,5 Mrd. € ein. 2001 rutschte Chrysler tief in die Verlustzone und Schrempp musste einräumen: „Das Bild war nicht klar und ist es noch immer nicht.“

Außerdem konnte kein synergetischer Technologietransfer etabliert werden. Eine Plattformstrategie kommt wegen eines möglicherweise negativen Imagetransfers auf Mercedes-Fahrzeuge nicht in Frage, die amerikanischen Kunden hingegen wollen keine teuren Mercedes-Technologien in Minivans und Pick-Ups, die mit 90 Stundenkilometern über breite und gerade Highways cruisen. Zur Lösung dieses Problems stieg Schrempp am 27. März 2000 beim hoch verschuldeten japanischen Massenhersteller Mitsubishi ein (37 %ige Beteiligung), von dem man sich neben einer stärkeren Präsenz in Asien einen Technologietransfer für Chrysler und Smart versprach. Aufgrund unüberwindbarer Integrationsprobleme und hoher Kosten musste aber diese Kooperation am 23.04.2004 als gescheitert erklärt werden.

Die Zukunft der „Welt AG“ ist nur schwer abzuschätzen. Die Integration von Chrysler bindet enorme Mengen an Finanz- und Humankapital, worunter vor allem die hochprofitable Mercedes-Fahrzeugsparte leidet. DaimlerChrysler präsentiert sich als „Firma mit zwei Gesichtern“, die bis 2004 über die Hälfte ihres ursprünglichen Marktwertes verloren hat. Mittelfristig besteht die Gefahr, dass der Abzug von Experten von Mercedes-Benz den Kern schwächt, um den herum alles andere aufgebaut werden sollte.



(Der Spiegel: DaimlerChrysler: Ein hartes Stück Arbeit; <http://www.daimlerchrysler.com>)

Interessante Literatur zum Thema

Fleischer, S.

Strategische Kooperationen: Planung – Steuerung – Kontrolle. Köln. 1997

Picot, Gerhard

Zwölfteilige Handelsblatt-Serie: Mergers & Acquisitions optimal managen. Stuttgart. 1999

Segil, L.

Strategische Allianzen – Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen. St. Gallen. 1998

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/duediligence.pdf>

4managers - Damit aus Strategien Handeln wird: Due Diligence

- ▶ <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/post-merger-integration.pdf>

4managers - Damit aus Strategien Handeln wird: Post Merger Integration

- ▶ <http://www.spiegel.de/archiv/dossiers/0,1518,271339,00.html>

Elfteiliges Spiegel-Dossier: DaimlerChrysler: „Ein hartes Stück Arbeit“

Kommentare

¹ **Erfolg**

Erfolg im wirtschaftlichen Sinne ist das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens; ermittelt durch Erfolgsrechnung.

(vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon 1997, S. 1173)

² Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Kügler: Kennzahlenbasierte Erfolgsbeurteilung zwischenbetrieblicher Kooperationen

Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

Wohlgemuth, Hess: Erfolgsbestimmung in Kooperationen

³ Vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten

Freidheim: Das Billionen-Dollar-Unternehmen

Höfer: Strategische Allianzen

⁴ Vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten

Cullen, Johnson, Sakano: Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management

Doz, Hamel: Alliance Advantage

⁵ Vgl. Heck: Strategische Allianzen

Segil: Strategische Allianzen

⁶ Vgl. Freidheim: Das Billionen-Dollar-Unternehmen

Henckel, Schatz: Fusionen – Gestalten und Kommunizieren

Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

⁷ Vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

⁸ Vgl. Grahl, Hehemeyer, Preissing, Scherp: Fondsmanager – Bewertung und Kennziffern

Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>