

# Gut gekauft ist erst halb gewonnen

Georg Brandner, Silvia Nossek

**Die Fusionswelle rollt. Allein in den ersten acht Monaten des heurigen Jahres wurden in den USA 2500 Unternehmen fusioniert. Und da sind nur jene gezählt, die eine relevante Größe für amerikanische Verhältnisse besitzen. Auch in Österreich ist das Wirtschaftsgeschehen geprägt von Zukäufen und Übernahmen. BIBAG, Magna, RHI, VA-Tech, Austria Tabak und Wienerberger, um nur einige zu nennen, haben akquiriert und dabei teilweise europäische oder weltweite Spitzenpositionen erreicht. Aber auch Klein- und Mittelbetriebe versuchen durch Zusammenschlüsse ihre Wettbewerbsposition zu festigen und auszubauen.**

Dieser Fusionsboom hat jedoch eine nicht unerhebliche Schattenseite: Nach den Erfolgsmeldungen bei Abschluss der Verträge gelingt es in der Umsetzung häufig nicht, die im Vorfeld georteten Wertschöpfungspotentiale zu realisieren. Untersuchungen über die Anteile fehlgeschlagener Akquisitionen gehen von einer Misserfolgsquote von 50% und mehr aus.

## **Erfolgsfaktoren bei Kauf und Fusion**

Tenor vieler Erfahrungsberichte: Vor der eigentlichen Fusion wird intensiv untersucht, verhandelt, Optionen werden geprüft, externe Experten beigezogen; nach der Vertragsunterzeichnung herrscht einerseits großer Erfolgsdruck, andererseits tauchen die ersten Probleme im „Zusammenleben“ auf – womit die beiderseitige Enttäuschung beinahe vorprogrammiert ist. Bleibt die Frage, was getan werden kann, um die Erfolgchancen für Fusionsvorhaben zu verbessern. Und da gibt es doch eine Reihe von Ansatzpunkten, die vor allem auf die professionelle Durchführung von drei Prozessen in Zusammenhang mit Akquisitionen und Fusionen fokussieren: den strategischen Planungsprozess, den Entscheidungsprozess bzgl. eines konkreten Fusionsvorhabens und den Integrationsprozess nach erfolgter Fusion.

## **Strategische Planung: Klarheit über erwarteten Nutzen schaffen**

Der mögliche Nutzen von Akquisitionen umfasst eine breite Palette. Manches davon ergibt sich beinahe von selbst: Die Marktposition lässt sich mit einer Geschwindigkeit vergrößern, wie sie durch internes Wachstum kaum erreicht werden kann. Und durch gravierende Veränderung der Unternehmensgröße ergeben sich eine Reihe von automatischen Synergieeffekten: bessere Einstandspreise, bessere Finanzierungsmöglichkeiten, Nachfragesteigerung und erhöhte Attraktivität auf dem Personalmarkt. Sollen darüber hinaus strategische Vorteile lukriert werden, sind weitergehende Überlegungen wichtig. Geht die Strategie des eigenen Unternehmens eher in Richtung Geschäftsfeld-

Festigung oder Geschäftsfeld-Erweiterung? Oder will man überhaupt in ein neues Geschäftsfeld vorstossen? Will man in Zusammenhang mit diesen Überlegungen eher Kostensenkungen durch einen Ressourcen-Verbund erreichen oder will man funktionelle Fertigkeiten einkaufen? Will man das eigene Management-Know-how zur Ergebnisverbesserung in anderen Unternehmen einsetzen oder geht es umgekehrt darum, Management-Know-how für neue Herausforderungen zu gewinnen? Wichtige Fragen, um die Suche nach Fusionspartnern bzw. die Beurteilung von sich ergebenden Fusionsgelegenheiten gezielt vornehmen zu können: Eine konsequente Ausrichtung an den strategischen Unternehmenszielen sollte klare Kriterien dafür liefern, welche Übernahmemöglichkeiten überhaupt geprüft werden sollen.

### **Due Diligence: Systematisches Vorgehen ist gefragt**

Steht ein Akquisitionskandidat zur näheren Wahl, gilt es möglichst rasch und weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit zu einer Entscheidung zu kommen – die Phase der Unsicherheit, die jede Fusion sowohl unter Kunden und Lieferanten als auch unter den MitarbeiterInnen der beiden Fusionspartner auslöst, soll möglichst kurz gehalten werden. Trotz dieses Zeit- und Geheimhaltungsdrucks ist gerade in der Entscheidungsphase systematisches Vorgehen ausserordentlich wichtig. Es gilt, nicht nur die finanztechnischen Details der Transaktion zu klären, sondern - viel wichtiger - eine umfassende strategische Bewertung derselben vorzunehmen: Welche wertschöpfenden Potentiale liegen in dem Vorhaben, wie stehen diese in Zusammenhang oder Widerspruch und wo liegt der Fokus der Zielsetzung? Wird verabsäumt, die meist zahlreich vorhandenen strategischen Überlegungen zu koordinieren und fehlt daher eine klare Akquisitionsbegründung, sind Probleme bei der späteren Integration vorprogrammiert.

Wichtige handelnde Personen versuchen in dieser Phase oft ihre jeweiligen Synergie-Ideen umzusetzen. Stehen diese in Widerspruch zueinander, trägt dies zur Verwirrung aller ohnehin verunsicherten Beteiligten bei und führt möglicherweise auch dazu, dass wichtige Wertschöpfungspotentiale nicht genutzt werden können.

### **Den Integrationsansatz frühzeitig bewusst wählen**

Es muss schon in der Entscheidungsphase Klarheit über die Zielsetzung der Akquisition geschaffen werden, über mögliche Vorteile und Problemquellen, über organisatorische Faktoren, die bei der Umsetzung der angestrebten Synergien eine Rolle spielen. Es muss überlegt werden, welches Ausmaß an strategischer Interdependenz bzw. an organisatorischer Autonomie zwischen den beiden Fusionspartnern notwendig ist, um die beste Synergie-Nutzung zu ermöglichen, und welcher Ansatz daher für die Integration zu wählen ist. Geht es um eine Absorption des erworbenen Unternehmens oder muss das Unternehmen eher in seiner Unabhängigkeit erhalten bleiben, um die für die Akquisition ausschlaggebenden Fertigkeiten nicht zu verlieren? Oder geht es um einen symbiotischen Zusammenschluss, wo aus zwei Unternehmen ein neues Ganzes ent-

stehen soll? Bereits in der Entscheidungsphase sollten, ausgehend vom Integrationsansatz, auch klare Vorstellungen über den Integrationsprozess entwickelt werden: Welche Maßnahmen sind gleich zu Beginn zu setzen und wie sollen in der Folge Vorgehensweise und Tempo der Umsetzung ausschauen? Damit werden die Grundlagen für eine erfolgreiche Integration schon in den vorgelagerten Phasen wesentlich mitbestimmt. Integrationsarbeit - vielfach unterschätzt – wird von namhaften Autoren als einer der Schlüssel zum Akquisitionserfolg betrachtet.

### **Integrationsmanagement ist „harte Arbeit“**

Die Investition in die Akquisition wäre daher schlecht genutzt, würde man nach erfolgreicher Fusion die Integration dem Zufall überlassen oder neben dem Tagesgeschäft mitlaufen lassen. Es braucht klare Verantwortlichkeiten, Ressourcen, ein systematisches Vorgehen und vor allem Einbindung des Top-Managements, um die nötige Rückendeckung und klare, realistische Erfolgsvorgaben zu erhalten. Die klare Akquisitionsbegründung bietet nun Richtlinie für MitarbeiterInnen und Führungskräfte, wo es hingehen soll, welche Integrationseffekte angestrebt sind, und welche Erfolgsvorgaben es gibt. Das Integrationsmanagement steuert die Interaktionen zwischen den Fusionspartnern, die vor allem in der Anfangsphase für die Schaffung einer konstruktiven Atmosphäre hochsensibel sind, und ermöglicht durch professionelle Feedback-Schleifen kulturelles Lernen zwischen den beiden Organisationen.

Integration ist schwierig, langwierig, unsicher und mit Risiken und Rückschlägen verbunden. Gelingt es jedoch, die geplanten Synergie-Effekte zu nutzen, die jeweils besten Geschäftsprozesse zu übertragen und die unterschiedlichen Management- und Führungsgrundsätze zu vereinen, dann kann wirklich die „Post abgehen“.

Literaturhinweise:

Philipp C. Haspelagh, David B. Jemison: Akquisitionsmanagement (Campus Verlag)

Klaus Doppler: Die Integration managen – Kernaspekte, Vorgehen, Methoden und Instrumente (Zeitschrift für OE)

E.H. Schein: The Cooperate Culture – Survival Guide

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH: Fusionsmanagement