

Stephan Bergamin, Markus Braun

M&A: ERFOLG DANK INTEGRATIONSMANAGEMENT

Herausforderungen, Erfahrungsberichte, Praktikerleitfaden

NZZ Libro **E-Book**



Verlag Neue Zürcher Zeitung

Stephan Bergamin, Markus Braun

M&A: ERFOLG DANK INTEGRATIONSMANAGEMENT

Herausforderungen, Erfahrungsberichte, Praktikerleitfaden

NZZ Libro **E-Book**



Verlag Neue Zürcher Zeitung

Stephan Bergamin, Markus Braun

M&A: Erfolg dank Integrations- management

Herausforderungen,
Erfahrungsberichte,
Praktikerleitfaden

Interviews mit
Renato Fassbind
Philippe Hertig
Walter Oberhänsli
Wolfgang Werlé

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2015 Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich
Der Text des E-Books folgt der gedruckten 1. Auflage 2015 (ISBN 978-3-03810-129-1)

Titelgestaltung: Strebel Juon, Baden
Datenkonvertierung: CPI books GmbH, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN E-Book 978-3-03810-142-0

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Neuen Zürcher Zeitung

1 Vorwort

«Der wirkliche und nachhaltige Nutzen einer M&A-Transaktion entsteht erst dann, wenn ihr Sinn von Kunden, Mitarbeitern und Investoren gut verstanden - und somit auch anerkannt - wird.»

Unternehmen setzen ihre globale Strategie einerseits durch Impulse aus dem eigenen Unternehmen heraus um, andererseits nutzen sie zunehmend auch das Potenzial externer Impulse wie Fusionen und Firmenkäufe. Die Gründe für solche «Mergers and Acquisitions» sind sehr unterschiedlich. Eine gute M&A-Strategie ist aber meistens integraler Teil einer Wachstums- und Wertsteigerungsstrategie. Viele Unternehmen versprechen sich dadurch einen erheblichen Zeitgewinn bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele. Solche externen Wachstumsvorhaben sind immer mit Risiken verbunden. Sie setzen einen professionellen Managementprozess voraus, um erfolgreich zu sein. Bei Fusionen und Übernahmen kommt insbesondere der Phase der Post-Merger-Integration eine herausragende Bedeutung zu. Diese Phase wird leider immer noch häufig unterschätzt. Die Suche nach geeigneten Unternehmen, die Due Diligence und der Abschluss des Kaufvertrags stellen oft nur einen Drittel der gesamten Aufgabe dar. Zwei Drittel der Arbeit fallen nach dem Abschluss einer Transaktion an. Deshalb lohnt es sich für die Geschäftsleitung, sich mit der Integrationsphase besonders intensiv auseinanderzusetzen - und zwar schon vor dem Abschluss der Transaktion. Denn der Erfolg der Unternehmensintegration entscheidet sich oft unmittelbar nach der Vertragsunterzeichnung. Dann fängt die wirkliche Arbeit erst an.

Die Projektsteuerung und das Projektcontrolling sind für die Post-Merger-Integration von zentraler Wichtigkeit. Dabei geht es nicht nur um die Zusammenführung der Organisationen und Führungsmannschaften, des Rechnungs- und Berichtswesens sowie der IT-Systeme oder um andere «Hausaufgaben» des Integrationsmanagements. Es geht auch um die Zusammenführung der Menschen aus unterschiedlichen Firmen mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Die Unternehmenskultur wird durch den Zusammenschluss zweier Betriebe wesentlich verändert. Bei einer erfolgreichen Fusion wird sogar meistens eine neue, gemeinsame Kultur geschaffen. Gerade die Belegschaft des übernommenen Unternehmens ist in der Regel stark verunsichert. Das Management des übernehmenden Unternehmens braucht ein gutes Einfühlungsvermögen und muss durch exzellente Kommunikation und hohe Durchsetzungskraft überzeugen. Die Integrationskommunikation ist dabei entscheidend. Aber auch das Zusammenstellen einer für die Integration verantwortlichen Arbeitsgruppe und ein umfassender Integrationsplan sind sehr wichtig. Es geht vor allem darum, die vorhandenen Stärken in beiden Unternehmen optimal zu nutzen: Nur dann können die erhofften Synergien erreicht werden. Häufig liegt der Fokus der Geschäftsleitung auf der Erzielung von Kostensynergien. Der wirkliche und nachhaltige Nutzen einer Fusion oder einer Übernahme entsteht aber erst dann, wenn es gelingt, die Potenziale zur Wertsteigerung und zur Verbesserung der Marktposition des neuen gemeinsamen Unternehmens maximal zu nutzen, sodass der Sinn der M&A-Transaktion von Kunden, Mitarbeitern und Investoren gut verstanden - und somit auch anerkannt - wird.

Das vorliegende Buch leistet einen wertvollen Beitrag, wie M&A-Transaktionen durch ein geeignetes

Integrationsmanagement zu langfristigem Erfolg geführt werden können.

Hans Hess

Präsident des Industrieverbandes Swissmem

Präsident und Verwaltungsratsmitglied verschiedener

Schweizer Industrieunternehmen

Einleitung

«Man kann die Integrationsaktivitäten nicht früh genug starten.»

Das Aufgabenspektrum von M&A, also von Fusionen und Übernahmen, hat sich in der jüngeren Vergangenheit grundlegend verändert. Während in den 1990er-Jahren und auch Anfang dieses Jahrtausends noch die Due Diligence sowie Verhandlungen und die Abwicklung von Vertragsabschlüssen im Vordergrund standen, hat sich in den letzten Jahren immer mehr die Notwendigkeit herauskristallisiert, die M&A-Transaktion als End-to-End-Prozess zu verstehen. Dieser Prozess beginnt mit der Strategieentwicklung und endet mit dem Abschluss der Integration, was eine entsprechend veränderte Rolle für die M&A-Verantwortlichen nach sich zieht.

Sicherlich liegen grosse Teile der Aufgaben der Strategieentwicklung und der operativen Integration in den Geschäftsbereichen. Ein für eine Transaktion entscheidender Erfolgsfaktor liegt allerdings in der durchgängigen Verantwortlichkeit und Kontrolle in einer Hand. Nur wenn die Strategie und ihre Entwicklung verstanden werden, können die richtigen Zielunternehmen identifiziert, ein angemessener Preis geboten und schlüssige Verträge verhandelt werden, auf deren Basis die Integration dann geplant und durchgeführt wird.

Dies alles verlangt einen durchgängigen Prozess bei einem Firmenzukauf. Die verantwortlichen Akteure müssen nicht nur die inhaltlichen Interdependenzen und die zeitliche Abfolge verstehen, sondern sich auch bewusst sein, dass Entscheidungen vor dem Signing die Weichen für die Zeit nach dem [Closing](#) stellen.

Als Berater haben wir solche Prozesse vielfach begleitet und trotz unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen immer wieder einige grundlegende Feststellungen gemacht:

- Man kann die Integrationsaktivitäten nicht früh genug starten,
- die Visionsfähigkeit und Glaubwürdigkeit des Managements sind durch nichts zu ersetzen und
- keine Integration ist wie die andere, aber dennoch sind entsprechende Erfahrungswerte und integrationserfahrene Mitarbeiter sehr wertvoll.

Wir haben das Ergebnis unserer Beratungserfahrung selbst in einigen Publikationen niedergeschrieben. Wir begrüßen es sehr, dass in diesem Buch Führungskräfte, die selbst in verantwortungsvollen Positionen in viele Transaktionen und Integrationen involviert waren, ihre Erfahrungen weitergeben. Ihre Erkenntnisse, Empfehlungen und Leitfäden sind auch eine Inspiration für uns. Wir können das Buch daher nur empfehlen!

Dr. Philip Robinson

Verwaltungsratspräsident
EY Schweiz

Stefan Rösch-Rütsche

Leiter Transaction Advisory Services
EY Schweiz

Samy Walleyo

Leiter Operational Transaction Services
EY Deutschland, Österreich, Schweiz

2 Das Integrationsmanagement ist entscheidend für den Erfolg von Fusionen und Übernahmen

Der Transaktionsmarkt nimmt wieder volle Fahrt auf, nachdem er in jüngerer Vergangenheit eher ruhigere Zeiten erlebt hat. Viele Unternehmen melden sich zurück, neue kaufinteressierte Firmen kommen dazu. Einerseits fördern volle Kriegskassen, tiefe Zinsen und Wechselkurseinflüsse die Akquisitionslust, andererseits sind betriebliche Notwendigkeiten dafür verantwortlich, wie der Ausbau einer limitierten Position im Heimmarkt, der Zugang zu internationalen Beschaffungsmärkten oder die Reaktion auf strukturelle Veränderungen in den jeweiligen Branchen.

Wer ein Unternehmen kauft, trifft eine weitreichende und risikobehaftete Entscheidung. Die Vorbereitung und die Durchführung einer Firmenübernahme erfordern viele Ressourcen und spezifische Fähigkeiten. Es ist ein hoher finanzieller und personeller Einsatz notwendig, wenn Shell die britische BG Group akquiriert oder der Schliesstechnik-Konzern Kaba mit der deutschen Firma Dorma fusioniert.

Jüngste Beispiele wie der Zusammenschluss von Holcim und Lafarge oder Sika und Saint Gobain verdeutlichen, dass die Herausforderungen keineswegs kleiner werden. Internationale Transaktionen oder das Zusammengehen von Partnern auf gleicher Augenhöhe können die Komplexität eines solchen Vorhabens erheblich steigern.

Eine Fusion oder Übernahme - ein Merger oder eine Acquisition, M&A - umfasst verschiedene Phasen: Anbahnung, Interessentensichtung, Due Diligence, Vertragsvorbereitung, Vertragsabschluss und Integration. Die Chancen, die eine

Übernahme bietet, sollen maximiert, die Risiken minimiert werden. Die Leitungsgremien eines Unternehmens versuchen mit umsichtiger Vorbereitung, detailliertem Ausführungsplan und stringenter Umsetzungsdisziplin dieses Vorhaben zu erreichen. Eine Akquisition birgt deutlich grössere Risiken als andere unternehmerische Investitionen, wie zum Beispiel die Entwicklung und die Einführung neuer Produkte.¹ Deshalb fand in den vergangenen Jahrzehnten eine Professionalisierung der M&A-Kompetenz statt. In die entsprechende Schulung des Managements und der Spezialisten wurde viel Geld und Zeit investiert, und viele Unternehmen kennen die transaktionsbezogenen M&A-Techniken.²

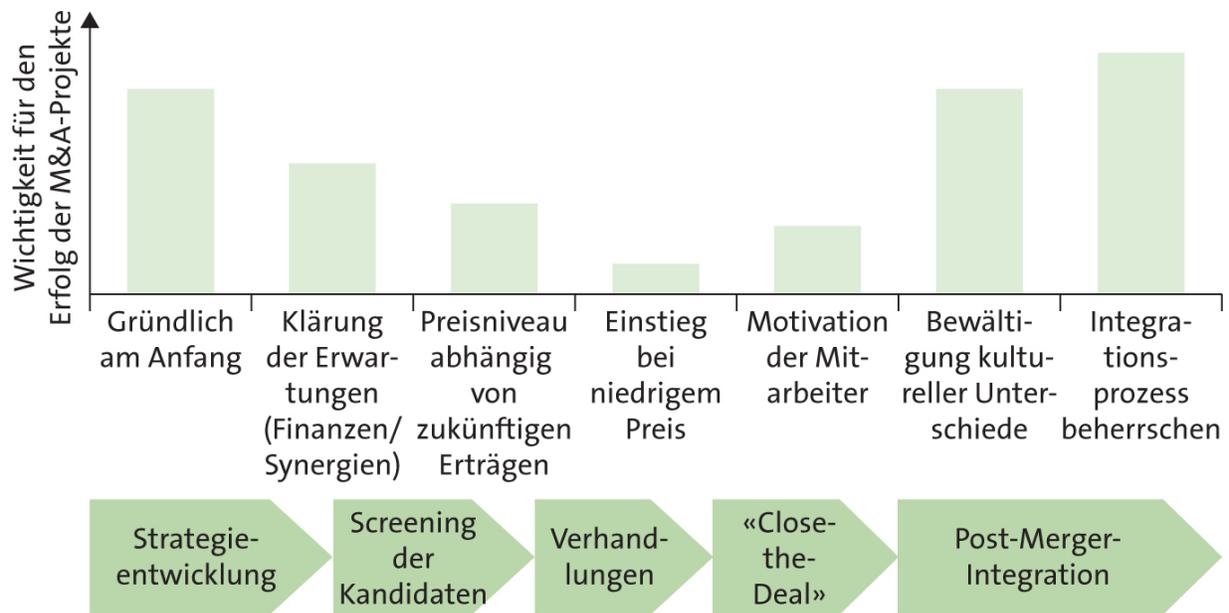
Die Komplexität und besonderen Umstände jeder M&A-Transaktion erfordern spezifische Fähigkeiten, die weit über die rein fachlichen Kompetenzen hinausgehen. Im Umgang mit fremden Kulturen oder in der Zusammenarbeit mit ebenbürtigen Partnern sind **Soft Skills** entscheidend. Wenn zudem ein M&A-Projekt Eingang in die Medien findet, ist das Management umso mehr gefordert, die richtigen Prioritäten unter hohem Zeitdruck anzugehen. Viele Fusionen und Übernahmen zeigen, dass letztlich der Faktor Mensch eine massgebende Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund ist das Management herausgefordert, sich so zu verhalten, dass zusammen mit den neuen Partnern die gewünschten Ziele erreicht werden.

Operativer Fokus, permanenter Kostendruck und hohe Führungsansprüche machen es dem Management nicht leicht, solch ausserordentliche und komplexe Projekte umzusetzen. Vor allem kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) sind im Bereich der M&A-Kompetenz vielfach sehr schlank organisiert. Für sie ist es eine Herausforderung, die für die Bewältigung von M&A-Transaktionen notwendigen Kapazitäten aufzubauen und zielführend einzusetzen. Die hohen Erwartungen, die mit der für

einen Firmenzukauf notwendigen, hohen Investitionssumme einhergehen, erlauben keinen Misserfolg.

Aber vielfach erfüllen sich die Ziele und Erwartungen nicht. Die Hälfte aller M&A-Transaktionen verläuft nicht erfolgreich und trägt nicht zur Wertsteigerung des eigenen Unternehmens bei. Entscheidend für den Erfolg einer Fusion oder Firmenübernahme sind gemäss verschiedenen Studien die Anbahnungsphase sowie die Integrationsphase nach der Übernahme. Die eigentliche Transaktion birgt hingegen weniger Risiken für den Erfolg eines M&A-Projekts.³ Andere Studien besagen, die eigentliche Wertschöpfung einer Fusion oder Übernahme finde während der Integrationsphase statt. Die strategische oder organisatorische Übereinstimmung der beteiligten Unternehmen beeinflusse den Erfolg des Projekts jedoch weniger stark, als oft angenommen.⁴

Diese Herausforderung ist in Müller-Stewens wie folgt beschrieben: «Erst nach der Unterzeichnung der Verträge folgt die Hauptaufgabe. Das Problem ist, die Beteiligten auch am Morgen danach bei Laune zu halten.»⁵ Die Integrationsphase ist stark von Gefühlen geprägt, rational einleuchtende Handlungsmaximen werden oft auf den Prüfstand gestellt. «Die Schwierigkeit der Integration liegt in ihrer Komplexität. Die <Organisation> ist in dieser Situation extrem sensitiv und handelt auf Basis einer nur schwer prognostizier- und lenkbaren Grundstimmung.»⁶



Quelle: Unger, 2007, S. 876 (A. T. Kearney); Schreiner/Wirth/Wirth, 2010, S. 291.

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren des gesamten M&A-Prozesses

Wir wissen auch aus eigener Erfahrung, dass viele M&A-Projekte nicht plangemäss laufen. Die Chancen, das Unternehmen mit einer Fusion oder Übernahme weiterzubringen, werden oft nicht genügend genutzt. Dabei haben wir folgende Beobachtungen gemacht:

- Unternehmensfusionen und -übernahmen sind komplexe Projekte, deren erfolgreiche Umsetzung viele Ressourcen und viel Fingerspitzengefühl erfordert, aber auch etwas Glück. Da es sich um nicht alltägliche Vorhaben handelt, fehlt teilweise die Erfahrung, M&A-Projekte professionell durchzuführen.
- Eine schlanke Organisation wird durch Fusionen oder Firmenakquisitionen überfordert. Der Zeitpunkt wird verpasst, die erforderlichen Ressourcen rechtzeitig bereitzustellen.
- Die Unternehmensführung involviert sich in die Transaktion; im Anschluss zieht sie sich zurück. Weil die Integrationsarbeiten