

Themendossier

Mergers & Acquisitions / Post Merger Integration

Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit


High performance. Delivered.

 Capgemini Consulting



Kienbaum^K

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
Vorwort	5
Unter dem gemeinsamen Nenner sind viele Disziplinen vereint	8
Die Königsdisziplin ist im globalen Markt wieder verstärkt gefragt	13
Auf dem Platz sind viele Spieler auf speziellen Positionen aktiv	15
Komplexe Prozesse erfordern eine professionelle Choreografie	20
Guter Rat zahlt sich aus	23
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf einen Blick	32
Interviews und Fachbeiträge	36
Wer etwas kauft, muss wissen wozu – und die Idee aktiv umsetzen	37
Die Integration „muss sitzen“	41
„Hochzeiten ohne Todesfall“	45
Unternehmenskäufe sind Mega-Transformationen	49
Case Studies	53
Das Ganze muss mehr sein als die Summe der Teile	54
1+1<2? PMI als Business Model Innovation	57
Sicherer M&A-Erfolg durch Erfahrung	61
Nach der Integration ist vor der Integration	65
Glossar	71
Unternehmensprofile	73



Editorial



*Jörg Hossenfelder, Geschäftsführender
Gesellschafter, Lünendonk GmbH*

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftspartner,

wir blicken auf eine erfolgreiche Premiere zurück: Das erste Lünendonk®-Themendossier mit dem Titel „Restrukturierung“ (erschien 2009) ist bei vielen Adressaten in unterschiedlichen Zielgruppen auf sehr großes Interesse gestoßen. Das Feedback, das wir dazu erhalten haben, war durchweg positiv. Das ist für uns Bestätigung und Ansporn zugleich. Deshalb freuen wir uns, Ihnen mit der vorliegenden Publikation bereits das zweite Lünendonk®-Themendossier vorstellen zu dürfen.

Ziel der Lünendonk Themendossiers ist nicht der akademische Exkurs. Vielmehr ist es unsere Absicht, mit unserer Schrif-

tenreihe auf aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen der Wirtschaft aufmerksam zu machen. Auch wenn unsere Dossiers spezielle Themen behandeln, richten sie sich weniger an Spezialisten als an Führungskräfte und Entscheider in Unternehmen. Darüber hinaus wollen wir Sie als unsere Leserinnen und Leser dafür sensibilisieren, dass die erfolgreiche Bearbeitung spezieller Themen zur Zukunftssicherung von Unternehmen in vielen Fällen der fachkundigen Beratung und Begleitung von Spezialisten bedarf. Dies gilt auch für die komplexe Thematik der Mergers & Acquisitions.

Insofern geben unsere Dossiers einen ersten professionellen Einblick in ökonomische Aktualität, erläutern Hintergründe und Zusammenhänge und stellen relevante Strukturen und Prozesse für die Umsetzung dar. Auf diese Weise bieten die Lünendonk®-Themendossiers eine solide Wissensbasis für unternehmerische Entscheidungen, von der kleine und mittelständische Unternehmen ebenso profitieren wie große Konzerne.

Wir wünschen eine interessante Lektüre mit vielen Erkenntnissen und danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Hossenfelder', written over a light blue horizontal line.

Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter
Lünendonk GmbH



Vorwort



*Thomas Lünendonk, Inhaber,
Lünendonk GmbH*

Liebe Leserin, lieber Leser,

eine Zeit großer Deals liegt hinter uns. Nach einer spürbaren Verunsicherung durch die Weltwirtschaftskrise kehrt der Markt der Mergers & Acquisitions aber allmählich zur Normalität zurück. Das bedeutet auch: Nach vorübergehender Flaute stehen Firmenzusammenschlüsse wieder auf der ökonomischen Agenda. Die Motivation der Unternehmen dafür reicht von Wachstumsbestrebungen in bestehenden Absatzregionen oder der Erschließung neuer Märkte über die Herauslösung von Geschäftseinheiten zur Konzentration auf Kernkompetenzen bis zum Verkauf von Unternehmensteilen zur Bewältigung von Krisen.

Unzweifelhaft ist, dass Mergers & Acquisitions für jedes größere Unternehmen inzwischen unverzichtbare Instrumente im Strategiebaukasten zum Erhalt beziehungsweise zur Stärkung seiner Wirtschaftskraft sind.

Aktuellen Umfragen zufolge sehen die meisten Führungskräfte unternehmerischen Wandel als integralen Bestandteil ihrer täglichen Arbeit. Dazu zählen selbstverständlich auch Fusionen und der Erwerb von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensteilen. Insider gehen auf Grund der weiter bestehenden Unsicherheit über die allgemeine konjunkturelle Entwicklung und die Profitabilität der Marktteilnehmer freilich von kleineren und risikoärmeren Transaktionen aus als in der Vergangenheit. Immerhin plant jedes fünfte Unternehmen in Europa in 2010 eine substanzielle Akquisition. Dabei handelt es sich zum überwiegenden Teil um Konsolidierungstransaktionen zur eigenen finanziellen Stärkung.

Mergers & Acquisitions sind äußerst komplexe Transaktionsprozesse mit vielen Beteiligten: Gremien, Investoren, Banken, Gutachter und Kartellrechtbehörden sind wichtige Instanzen. Auch unternehmensintern gibt es neben den Top-Entscheidern viele Beteiligte, die Mergers & Acquisitions fachkundig begleiten: M&A-Abteilungen, die Rechts- und Finanzabteilung, das Controlling und die Kommunikation. Die Koordination aller Beteiligten, die Versorgung mit notwendigen Informationen, die gezielte



Themendossier „M&A / PMI“

Steuerung von Entscheidungsprozessen, um zügig das Richtige auf Basis verlässlicher Informationen zur rechten Zeit zu tun, zählt zur hohen Kunst erfolgreicher Transaktionen.

Wie wichtig in diesem Zusammenhang eine detaillierte und professionelle Planung ist, zeigt allein die Tatsache, dass in den vergangenen zehn Jahren rund die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse die Erwartungen, die mit ihnen verbunden waren, nicht erfüllt hat. Die Gründe dafür sind vielfältig. Im Pre Merger sind es vor allem eine schlecht abgewickelte Due Diligence, überhöhte Akquisitionspreise und falsch eingeschätzte Synergien. Im Post Merger zählen Fehler bei der Integration, nicht oder zu spät genutzte Synergien, Widerstände bei den Akteuren und unterschiedliche Unternehmenskulturen zu den Hauptgründen für gescheiterte Firmenzusammenschlüsse.

Immer wieder verlieren Unternehmen bei Veränderungsprozessen wichtige Entscheidungsträger und talentierte Mitarbeiter. Die sorgfältige Bewertung von Positionen wie Humankapital, Unternehmenskultur, Führungskompetenz und Organisationskultur zählen zu den kritischen Faktoren jeder Transaktion. Oft werden sie trotzdem vernachlässigt. In jedem Fall sind grundlegende Voraussetzungen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions die fundierte Analyse der Ausgangssituation, eine umfassende Vorbereitung sowie die zügige, aber dennoch behutsame Umsetzung.

In Anbetracht der Komplexität des Themas ist es nicht überraschend, dass sich die meisten Firmen – durchaus auch

großen – bei der Realisierung von Mergers & Acquisitions kompetenter Berater bedienen. Das gilt vom Screening möglicher Übernahmekandidaten bis zur Post Merger Integration (PMI), deren Bedeutung ebenfalls häufig unterschätzt wird. M&A-Consultants verfügen über umfangreiches branchenspezifisches Wissen, zum Beispiel auf den Gebieten Strategie, Bewertung, Finanzen, Recht und Kommunikation. Erfahrungen aus zahlreichen Projekten und ein permanent verfügbares Netzwerk globaler Ressourcen ergänzen ihr Know-how.

Mit diesem Themendossier wollen wir deshalb auch der Einschätzung mancher Manager begegnen, Merger & Acquisitions seien leicht aus eigener Kraft zu gestalten. Das ist nicht der Fall. Viele Beispiele belegen, dass der Alleingang große Risiken birgt. Welche steuerlichen Implikationen sind zu berücksichtigen? Wie kann die Transaktion finanziert werden? Für welche zusätzlichen Leistungen – beispielsweise eine Due Diligence oder rechtliche Beratung – sind externe Berater erforderlich? All das sind entscheidende Fragen. Die frühzeitige Aufbereitung von Informationen sichert die Position im Transaktionsprozess. Die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten und die Koordination aller Informationsstränge sind von zentraler Bedeutung. Nur wer den Überblick über alle Fakten hat, ist in der Lage, sicher zu verhandeln.

Zu dem Kreis der erfahrenen und erfolgreichen Spezialisten für Transformationen zählen die Beratungsunternehmen Accenture, Capgemini Consulting, IBM Global Business Services und Kienbaum Management Consultants. Wir freuen uns sehr, dass uns diese renommierten

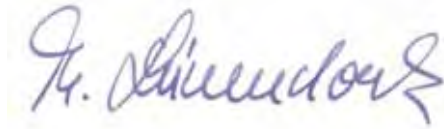


Themendossier „M&A / PMI“

Gesellschaften bei der Realisierung unseres Themendossiers mit ihrem Know-how zur Seite gestanden haben. Wir danken unseren Partnern auch für die Beispiele aus der Praxis, mit denen sie allen Lesern einen Einblick in besonders gelungene M&A-Projekte gewähren. Die Case Studies machen deutlich, wie seriöse, kompetente und international erfahrene Berater Unternehmen helfen können, ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mit den richtigen M&A-Strategien langfristig zu steigern.

Wir sind sicher, dass auch dieses Themendossier Sie dabei unterstützt, die richtigen unternehmerischen Entscheidungen zu treffen.

Freundliche Grüße



Thomas Lünendonk
Inhaber Lünendonk GmbH



Unter dem gemeinsamen Nenner sind viele Disziplinen vereint

Mergers & Acquisitions (M&A) – zu Deutsch: Fusion von Unternehmen und Erwerb von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensteilen – steht für alle Vorgänge im Zusammenhang mit der Übertragung und Belassung von Eigentumsrechten an Unternehmen. Dazu zählen:

- Konzernbildung
- Umstrukturierung von Konzernen
- Verschmelzung und Umwandlung im Rechtssinne
- Squeeze Out
- Finanzierung des Unternehmenserwerbs
- Carve Out
- Gründung von Gemeinschaftsunternehmen sowie
- Übernahme von Unternehmen.

M&A bezeichnet hierbei sowohl den Vorgang an sich als auch die Branche der hiermit befassten Dienstleister wie Investmentbanken, Wirtschaftsjuristen, Wirtschaftsprüfer und Berater.

Während eine Fusion der Zusammenschluss von Unternehmen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit mit oder ohne vorherigen Anteilskauf ist, stellt eine Akquisition den Kauf von Unternehmenseinheiten oder eines ganzen Unternehmens und deren anschließende Eingliederung in den Unternehmensverbund des Erwerbers dar. Zentrales Merkmal ist jeweils der Übergang von aktiv wahrgenommenen Leitungs- und Kontrollrechten. Regle-

mentiert werden M&A-Transaktionen allgemein durch gesetzliche Bestimmungen zu Unternehmensübernahmen, einzelne Regelungen des Kapitalmarktrechts – insbesondere das Gesetz über den Wertpapierhandel (WpHG) –, das Außenwirtschaftsgesetz, das Kartellrecht, das Steuerrecht sowie das Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG).

M&A-Transaktionen gliedern sich in folgende typischen Phasen und Schritte:

Vorbereitung

- Auswahl des Zielunternehmens
- Ansprache der Führung beziehungsweise Eigentümer des Zielunternehmens
- Gegenseitiges Kennenlernen und Interessenabgleich
- Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung (Non Disclosure Agreement: NDA)
- Unterzeichnung einer Absichtserklärung (Letter of Intent: LOI)

Transaktion

- Prüfung des Zielunternehmens (Due Diligence)
- Strukturierung der Transaktion
- Bewertung und Preisverhandlung
- Vertragsabschluss
- Genehmigung durch die Gremien
- Anmeldung und Genehmigung der Transaktion durch die Kartellbehörden
- Eigentumsübertragung und Zahlung (Closing)



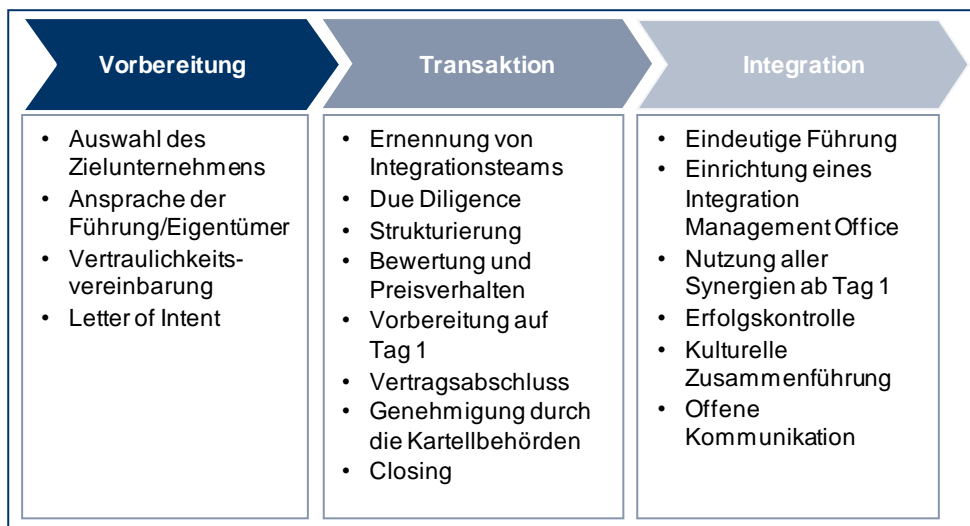


Abbildung 1: Strategische Verläufe von Mergers & Acquisitions

Integration

- Volle Wertschöpfung ab dem 1. Tag
- Abgleich der Ziele
- Zusammenführung der Kultur

Kauf

Als Käufer von Unternehmen treten strategische Käufer und Finanzinvestoren auf. Bei strategisch motivierten Käufen lassen sich horizontale, vertikale und laterale Übernahmen unterscheiden.

Bei einer **horizontalen Übernahme**, bei der ein Unternehmen der gleichen Branche oder der gleichen Wertschöpfungsstufe gekauft wird, stehen die Realisierung von Synergien (Economies of Scale and Scope) und die Bereinigung des Marktes, beispielsweise das Ausschalten eines Konkurrenten und einer damit verbundenen Erhöhung des relativen Marktanteils im Vordergrund.

Im Rahmen einer **vertikalen Übernahme** wird ein Unternehmen der gleichen Branche, jedoch einer direkt vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe gekauft. Hierdurch werden Ziele wie die Sicherung von Versorgung und Absatz und die Realisierung von Economies of Integration, wie zum Beispiel geringere Kommunikations- oder Logistikkosten, verfolgt.

Bei einer **lateralen Akquisition**, bei der ein Unternehmen einer anderen Branche gekauft wird, dominieren neben operativen und strategischen Vorteilen Motive wie die Möglichkeit eines schnelleren und/oder preiswerteren Markteintritts oder die Minimierung der Kapitalkosten durch eine Verstetigung der Ertragslage und damit geringeren Renditeforderungen der Kapitalgeber. Aber auch die fundamentale Neupositionierung von Unternehmen wird oft auf diese Weise eingeleitet.



Als Finanzinvestoren treten in der Regel Fondsgesellschaften oder Private-Equity-Unternehmen auf. Sie tätigen Unternehmenskäufe insbesondere wegen einer wahrgenommenen Unterbewertung, der Möglichkeit der Nutzung von Verlustvorträgen oder beabsichtigen, über finanzwirtschaftliche und/oder operative Restrukturierungen des Zielunternehmens entsprechende Gewinne zu realisieren. Das Engagement von Finanzinvestoren ist meistens zeitlich befristet. Neben Mitteln aus Fonds werden finanziell motivierte Käufe mit Fremdkapital getätigt, wobei dieses primär mit dem Cashflow der Zielunternehmen bedient wird. Da Finanzinvestoren in der Regel keine Synergien realisieren können, stellt der Preis, den diese zu zahlen bereit sind, die Wertuntergrenze für das Zielunternehmen dar.

Beim Erwerb von Anteilmehrheiten gibt es drei Strategien. Eine ist **Ankauf von Aktien** über die Börse. Wegen der Gefahr schnell steigender Kurse und der damit verbundenen erheblichen Verteuerung der Transaktion ist diese Praxis eher selten. Bei einem **öffentlichen Übernahmeangebot** (Tender Offer) wird eine große Zahl von Aktionären der Zielgesellschaft gleichzeitig aufgefordert, ihre Anteile innerhalb einer bestimmten Frist zu einem festgelegten Preis zu verkaufen. Dritte Möglichkeit ist der **Erwerb eines großen Aktienpakets** von einem Großinvestor (Paketkauf). In diesem Fall werden den Aktionären des Zielunternehmens für ihre Anteile entweder Bargeld (Cash Offer), Aktien des übernehmenden Unternehmens (Share Offer) oder eine Kombination aus beidem angeboten.

Carve Out

Carve Out bezeichnet die Ausgründung von Unternehmensteilen in eigenständige Gesellschaften. Verfolgt werden mit dieser Art von Transaktion im Wesentlichen zwei Ziele:

1. Verkauf des Geschäftsbereichs, weil er nicht mehr zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählt oder weil sich das Unternehmen in finanzieller Not befindet.
2. Umwandlung des Bereichs in ein börsennotiertes Unternehmen.

Eine Besonderheit des Carve Out ist häufig die Unvollständigkeit der verfügbaren Informationen über die abzuspaltenen Betriebsteile. So liegen oft keine Historiendaten für das Transaktionsobjekt vor, die die Profitabilität und Entwicklung dieses Betriebsteils als unabhängige Einheit belegen. Insbesondere unterstützende Funktionen wie die Buchhaltung, Controlling oder Personal werden im Konzernverbund konzentriert und müssen für den Carve Out als Stand-alone-Lösung simuliert und für die Zukunft prognostiziert werden. Dabei sind stets die gleichen Fragen zu beantworten: Was wird abgespalten? Was verbleibt in der Organisation? Was kann reduziert werden? Was muss aufgebaut werden? Es kommt in dieser Phase darauf an, tragfähige Strukturen zu schaffen. Auch hier hilft es häufig, einen objektiven Partner zur Seite zu haben, der das Vertrauen des Managements genießt und das Unternehmen gut kennt. Er kann die Abspaltung im Auftrag treiben, die erforderlichen Verkaufsinformationen generieren und eine unabhängige Einschätzung über eventuelle Problemfelder abgeben.



Übernahme

Je nachdem, ob die Transaktion im Einvernehmen mit dem Management des Zielunternehmens realisiert wird oder nicht, wird zwischen freundlichen und unfreundlichen Übernahmen unterschieden. Bei einer beabsichtigten unfreundlichen Übernahme (Hostile Takeover) bekämpft das Management des Zielunternehmens diese in aller Regel mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln. Da die meisten Übernahmeversuche ihre Begründung in einer bestehenden Unterbewertung der Zielgesellschaft am Kapitalmarkt haben, ist die wirkungsvollste Abwehrmaßnahme eine nachhaltige unternehmenswertsteigernde Geschäftspolitik und deren Kommunikation. Weitere präventive Maßnahmen zur Abwehr feindlicher Übernahmen bestehen in der starken Erhöhung des Kaufpreises durch bedingte Rechtsgeschäfte (Poison Pills, Golden Parachutes), der faktischen Verhinderung der Kontrollübernahme (vinkulierte Namensaktien, Höchststimmrechte, Staggered Boards) und anderen Aktionen, die auf die Behinderung der Umstrukturierung des Zielunternehmens hinwirken sollen (Asset Lockups). Beim Vorliegen eines konkreten Übernahmeangebots können hingegen Ad-hoc-Abwehrstrategien implementiert werden. Diese umfassen Maßnahmen, die ebenfalls auf eine Unternehmenswertsteigerung hinzielen, eigene Akquisitionen des Zielunternehmens, Veräußerungen von für den potenziellen Käufer besonders attraktiven Unternehmensteilen (Crown Jewels), ein feindliches Gegenangebot

des Zielunternehmens zur Übernahme des Käufers (Pac Man), gerichtliche Verfahren zur Verzögerung oder die Suche nach einem alternativen, freundlich gesonnenen Käufer (White Knight).

Fusion

Fusionen finden häufig beim Abschluss eines Unternehmenserwerbs aus rechtlichen, organisatorischen oder steuerlichen Gründen statt. Dabei kann der Zusammenschluss unter rechtlichen und organisatorischen Aspekten Teil des Integrationsprozesses sein. Unter Umständen ist eine Verschmelzung aber auch notwendig, um den Verlustvortrag der Zielgesellschaft zu nutzen oder zusätzliches Abschreibungspotenzial zu generieren. Ein anderer wichtiger Grund für eine Verschmelzung ist die Möglichkeit, eine M&A-Transaktion als Fusion unter Gleichen (Merger of Equals) zu gestalten. Dabei schließen sich zwei Unternehmen freiwillig zusammen, deren Wertrelation in etwa die gleiche ist. So lassen sich zum Beispiel auch sehr große Transaktionen realisieren, die als Unternehmensübernahmen nicht zu finanzieren gewesen wären. Synergieeffekte kommen allen Aktionären zugute, da keine Kontrollprämie zu zahlen ist. Auch lässt sich ein Merger of Equals bei bestimmten Größen-, Wert- und Eigentumsverhältnissen nach der Methode Pooling of Interests (Interessenzusammenführung) bilanzieren. Schließlich entsteht oft ein deutlich produktiveres Arbeitsumfeld durch einen gleichberechtigten Zusammenschluss als im Rahmen einer Übernahme.



Themendossier „M&A / PMI“

Kauf	Übernahme	Fusion
<ul style="list-style-type: none">• horizontal: gleiche Branche, gleiche Wertschöpfungsstufe• vertikal: gleiche Branche, vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufe• lateral: andere Branche	<ul style="list-style-type: none">• freundlich: im Einvernehmen mit dem Management des Zielunternehmens• unfreundlich: ohne Einvernehmen mit dem Management des Zielunternehmens	<ul style="list-style-type: none">• Freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen mit etwa gleichem Wert

Abbildung 2: Formen von Mergers & Acquisitions

Im Trend: Joint Ventures

Partnerschaften, Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures sind favorisierte strategische Optionen, um vor allem im internationalen Geschäft Fuß zu fassen und erfolgreich zu sein. Sie bieten sich insbesondere für solche Unternehmen an, die im Rahmen ihrer Globalisierungsbestrebungen die Zusammenarbeit mit Drittunternehmen im Ausland suchen. Weitere Gründe können sein, dass die Unternehmen nicht über das notwendige Kapital, Know-how oder den Marktzugang verfügen, um ihre kommerziellen Ziele auf ausländischen Märkten zu erreichen. In China sind Joint Ventures zum

Beispiel gang und gäbe, weil der Gesetzgeber ausländischen Unternehmen in manchen Branchen nicht erlaubt, 100-prozentige Tochtergesellschaften zu gründen. Ein Joint Venture ist dann der einzige Weg, um direkt auf dem chinesischen Markt aktiv zu werden. Grundsätzlich gründen bei Joint Ventures oder Partnerschaften zwei Unternehmen eine neue Geschäftseinheit, die rechtlich unabhängig und autonom operiert. Die Partner bringen unter anderem Kapital und Know-how ein. In der Regel besteht über die Gremien eine enge Bindung des Joint Venture an seine Gründer.

Die Königsdisziplin ist im globalen Markt wieder verstärkt gefragt



Abbildung 3: Gründe für Mergers & Acquisitions

Im Gegensatz zu den USA und Großbritannien, wo Firmenzusammenschlüsse schon seit Jahrzehnten unternehmerische Praxis waren, hatten Mergers & Acquisitions in Deutschland einen vergleichsweise späten und verhaltenen Start. Big Deals prägten erst in den 90er Jahren die Schlagzeilen der Wirtschaftsmedien und riefen auch gleich die Kritiker auf den Plan. „Jeder zweite Manager ist anscheinend nicht in der Lage, diese Wahsinnaufgabe zu lösen. Da war der Appetit wohl größer als die Fähigkeiten“, monierten Beobachter. Auch Altbundeskanzler Helmut Schmidt äußerte sich mit folgendem Zitat eher skeptisch: „Da werden große Unternehmen im Handumdrehen gekauft und wieder verkauft,

als handele es sich um Gebrauchtwagen.“ Mergers & Acquisitions werden inzwischen auch in Deutschland immer häufiger und immer professioneller umgesetzt. Fusionen, Akquisitionen, Allianzen sowie der schnelle Kauf und Verkauf von operativen, strategischen und spekulativen Beteiligungen zählen weltweit zur Königsdisziplin.

Es gibt kaum einen Top-Manager, der unternehmerischen Wandel nicht als integralen Bestandteil seiner täglichen Arbeit sieht. In der Globalisierung und der damit einhergehenden Liberalisierung der Weltmärkte sowie in der Intensivierung des Welthandels sehen Entscheider die wichtigsten Einflussfaktoren für künftige Geschäftstransformationen.



Kenner der Szene gehen davon aus, dass der Markt für Fusionen und Übernahmen nach dem Boom um die Jahrtausendwende, den folgenden Rekordjahren 2006/2007 und dem durch die Weltwirtschaftskrise verursachten Rückgang 2008/2009 allmählich wieder zur Normalität zurückkehren wird. Ihrer Ansicht nach wird sich der Wert der geplanten Transaktionen in Europa mit rund 300 Billionen Euro auf dem Niveau der Jahre 2004 und 2005 einpendeln – den ersten Aufschwungjahren der letzten M&A-Welle.

Umfragen zufolge plant jedes fünfte Unternehmen in 2010 eine substanzielle Akquisition. Dabei handelt es sich um Zielobjekte mit einem Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro. Die meisten Gründe für M&A-Aktivitäten sind wachstumsorientiert. Durch Fusionen und Übernahmen wollen die Marktteilnehmer ihr bestehendes Produkt- beziehungsweise Serviceportfolio ausbauen, in neue Märkte eintreten sowie neue Kunden und Vertriebskanäle erschließen.

Allerdings will eine Vielzahl von Unternehmen erst dann wieder über Fusionen und Übernahmen verhandeln, wenn sich die wirtschaftlichen Vorzeichen wie makroökonomische Indikatoren, das Wachstums- und Profitabilitätspotenzial der eigenen Industrie sowie Finanzierungsmöglichkeiten weiter verbessert

haben. Spätestens dann werden gut vorbereitete Akteure von der weiter verbesserten Situation profitieren können.

Bei der Mehrzahl der geplanten M&A-Projekte handelt es sich um Konsolidierungstransaktionen, bei denen vor allem kleinere und besser einzuschätzende Unternehmen übernommen werden. Damit zeichnet sich eine deutliche Abkehr von branchenumwälzenden Transaktionen ab. So wird die erwartete Normalität vor allem von konservativerer Finanzierung und risikoarmen Transaktionen geprägt sein. Viele Unternehmen beabsichtigen auch, durch die Abspaltung von Geschäftseinheiten ihre strategische und finanzielle Lage zu verbessern.

Insider gehen außerdem davon aus, dass die finanzielle Schlagkraft von Unternehmen ausschlaggebend für deren Position im M&A-Markt sein wird. Sie sehen stabile Unternehmen und Marktführer als potenzielle Käufer, kleinere sowie finanziell geschwächte Firmen als typische Übernahmekandidaten an. Außerdem gehen sie davon aus, dass Private-Equity-Investoren in Zukunft wieder eine größere Rolle im M&A-Markt spielen werden. Im Mangel an attraktiven Übernahmezielen und hohen Unternehmensbewertungen sehen Entscheider jedoch mögliche Hindernisse für M&A-Transaktionen.

Auf dem Platz sind viele Spieler auf speziellen Positionen aktiv



Abbildung 4: Wesentliche Player bei Mergers & Acquisitions

Mergers & Acquisitions sind äußerst komplexe Prozesse. Entsprechend groß ist der Markt der Teilnehmer. Er reicht von den beteiligten Firmen über Investoren bis zu Beratungsgesellschaften mit speziellem Know-how. Vor diesem Hintergrund besteht eine wesentliche Herausforderung von Unternehmenstransformationen darin, alle Beteiligten nach einer strengen Choreografie zu koordinieren. Die wesentlichen M&A-Player sind:

- Unternehmerische Verkäufer
- Unternehmerische Käufer
- Gremien
- Private Equity
- Hedge Fonds
- Beratungsunternehmen
- Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Rechtsanwaltssozietäten
- Unternehmensmakler
- M&A-Boutiquen / Spezialberater
- Kommunikationsberater
- Banken
- Politik
- Kartellbehörden

Unternehmerische Verkäufer

Die Motivation für den Verkauf eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen ist sehr unterschiedlich. Die Konzentration auf das Kerngeschäft, zu geringe Renditen in einzelnen Geschäftsbereichen und eine mangelhafte Finanzierungs- oder Kapitalausstattung sind wesentliche Gründe für Unternehmensveräußerungen. Häufig kommt es auch vor, dass unregelmäßige Nachfolgen dazu führen, dass Unternehmen zu Übernahmekandidaten werden. Studien gehen davon aus, dass nur ein Viertel aller in Frage kommenden Betriebe die Nachfolge rechtzeitig geklärt hat. Entsprechend hoch wird deren Übernahmerrisiko eingeschätzt. Die Zahl der Desinvestitionen von Unternehmensteilen und Geschäftsbereichen ist in den vergangenen Jahren übrigens auch deshalb angestiegen, weil die Kartellbehörden ihre Zustimmung zu großen Fusionen von Bereinigungen abhängig gemacht haben, um einer Marktbeherrschung in Segmenten vorzubeugen.

Unternehmerische Käufer

Ebenso breit gefächert wie die Gründe für einen Unternehmensverkauf sind die Motive für den Kauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Das Erreichen der kritischen Größe im globalen Markt, der schnelle Einstieg in neue Absatzregionen, die Ergänzung des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios, die Neuausrichtung von Geschäftsfeldern, die Verbesserung des Innovationspotenzials sowie Synergien auf den Gebieten Forschung und Entwicklung, Investitionen oder IT können den Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen interessant für Käuferunternehmen machen.

Gremien

Die Aufsichtsgremien der an der Transaktion beteiligten Firmen sind die höchste interne Entscheidungsinstanz. Nicht selten werden Mergers & Acquisitions sogar über sie initiiert. Letztlich ist es aber Aufgabe von Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung, die Gremien von den wirtschaftlichen Vorteilen eines Unternehmenszusammenschlusses zu überzeugen und deren Zustimmung zu gewinnen. Dies gilt selbstverständlich auf für die Überzeugungsarbeit gegenüber den Arbeitnehmervertretern.

Private Equity

Private-Equity-Gesellschaften sind ebenso wie Hedge Fonds verhältnismäßig junge Mitglieder der M&A-Szene. Während von Private-Equity-Gesellschaften in den USA und in Großbritannien schon in den 70-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entscheidende Impulse auf dem M&A-Markt ausgingen, gewinnen sie auf dem europäischen Markt seit Beginn des neuen Jahrtausend zunehmend an Bedeutung. Inzwischen sind sie an über einem Viertel aller Transaktionen beteiligt – mit steigender Tendenz. Private-Equity-Gesellschaften sind vor allem an Unternehmen mit einem günstigen Rendite-Risiko-Verhältnis interessiert. Die Transaktionen werden in der Regel mit viel Fremdkapital (Leveraged Buy Out) vollzogen, was zu einer entsprechend hohen Verschuldung des erworbenen Unternehmens führt.

Hedge Fonds

Hedge Fonds sind private Anlagegemeinschaften, die über Kapital für einen definierten Zeitraum verfügen. Damit investieren sie vor allem in Marktnischen.



Durch verschiedene Absicherungstechniken ist es ihnen zu Beginn des Jahrtausends trotz eines unfreundlichen Börsenumfelds gelungen, vergleichsweise hohe Gewinne zu erwirtschaften. Dadurch erfreuten sie sich zunehmender Popularität. Der Kapitalfluss durch institutionelle Anleger nahm kontinuierlich zu. Schätzungen zufolge verwalten weltweit rund 9.000 Fonds über 1.500 Mrd. US-Dollar.

Beratungsunternehmen

Strategische Ausgewogenheit sowie Schnelligkeit sind wesentliche Erfolgsfaktoren von Mergers & Acquisitions. Im Laufe des Prozesses sind viele Aufgaben parallel zu erledigen. Aus diesem Grund bedienen sich die meisten Unternehmen bei M&A-Projekten kompetenter Begleitung. Damit verfolgen sie insbesondere diese Ziele:

- höhere Arbeitsteilung und eine Beschleunigung aller Abwicklungen
- effiziente Informationsbeschaffung zur Identifizierung von Zielunternehmen beziehungsweise Käufern
- Überprüfung von M&A-Strategien
- Übernahme vertraulicher Verhandlungen
- Vermeidung von steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fehlern
- Lobbying
- Kommunikation

Aufgrund der Anforderungsbreite und -tiefe verstehen sich vor allem die großen und renommierten Beratungsgesellschaften als Zehnkämpfer auf dem M&A-Spielfeld. Ihr Aufgabenprofil lässt sich lokal, national und global in die Bereiche Sondierung, Arrondierung, Abwicklung, Umsetzung und Post-Merger-Management gliedern.

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zählen zu den wichtigen Playern im M&A-Prozess. Denn ihnen obliegt es qua Gesetz, die finanziellen Angaben von Unternehmen zu prüfen – insbesondere im Rahmen des Jahresabschlusses. Dabei kontrollieren sie sowohl die Bilanzierung selbst als auch die Buchhaltung. Dies geschieht in der Regel durch den Abgleich von Ist- und Sollzustand. Die Wirtschaftsprüfung stellt also die formale und sachliche Korrektheit der Angaben eines Unternehmens sicher. Ihre Aufgabe ist es hingegen nicht, die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu beurteilen. Neben den prüfungsnahen Dienstleistungen bieten einige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Steuerberatung an, teilweise auch Rechtsberatung und Advisory (zum Beispiel Corporate Finance).

Rechtsanwaltssozietäten

In Ergänzung zu den Tätigkeiten der Consultants mit den Schwerpunkten Strategie- und Finanzberatung bieten Steuerberater, Rechtsanwälte und Notare spezielle Dienstleistungen insbesondere im Hinblick auf die nationalen Gesetzensvorgaben im Käuferland an. Darüber hinaus sind sie unverzichtbar als Berater in den Vertragsverhandlungen.

Unternehmensmakler

Im Gegensatz zu den Beratungsgesellschaften nehmen Unternehmensmakler in der Regel nur die Interessen eines Transaktionspartners wahr – von Käufer oder Verkäufer. Für die Klärung steuerlicher oder vertragsrechtlicher Fragestellungen ziehen Makler meistens weitere externe



Themendossier „M&A / PMI“

Spezialisten zu Rate. Den Transformationsprozess begleiten sie kaum bis gar nicht.

M&A-Boutiquen / Spezialberater

So genannte M&A-Boutiquen unterscheiden sich von den Beratungsunternehmen vor allem dadurch, dass sie ihre Kompetenzen in Sachen M&A auf spezielle Branchen fokussiert haben. Häufig sind sie regional begrenzt aktiv und konzentrieren sich auf Spezialaufgaben – wie zum Beispiel auf den Verkauf beziehungsweise die Nachfolgeregelung inhabergeführter Unternehmen. Außerdem unterscheidet sich das Honorarmodell von dem der Berater: M&A-Boutiquen erhalten in der Regel eine erfolgsabhängige Provision.

Kommunikationsberater

Firmenzusammenschlüsse und Kooperationen führen zwangsläufig zu Irritationen – bei Belegschaft, Kunden, Politik, Medien und anderen relevanten Zielgruppen. Ihnen rechtzeitig entgegenzuwirken und ein hohes Maß an Vertrauen in die geplanten Aktivitäten zu schaffen, ist Aufgabe einer professionellen M&A-Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern. Auch sie bedarf einer strategischen Planung und sollte als Element des Stakeholder Value verstanden werden. Umso wichtiger ist es, nicht nur den höheren Benefit und die höhere Akzeptanz bei Aktionären, Gesellschaftern und der Financial Community, sondern ebenso den Mehrwert für Kunden und Belegschaft in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen.

Banken

Während Banken M&A-Dienstleistungen wie Bewertungen oder Finanzierungsstrukturierungen lange Zeit kostenfrei angeboten haben, arbeiten sie auf Grund der zunehmenden Zinsmargenreduzierung inzwischen durchweg auf Provisionsbasis. Da die Institute in die Finanzierung fast aller Transaktionen involviert sind, sind sie an einer fundierten Analyse der Transaktion interessiert, um Wertberichtigungen zu vermeiden. Die Praxis zeigt, dass Banken ihre Margen in erster Linie durch Finanzierungsstrukturierungen beziehungsweise Refinanzierungen und nicht mehr durch Honorare für Beratungen erzielen.

Politik

Oft vergessen, dann bereut. Es besteht kein Zweifel: Die Politik zählt zu den wichtigen Stakeholdern bei Mergers & Acquisitions. Dennoch wird ihr in der Praxis nicht immer die erforderliche Beachtung geschenkt. Das politische Interesse konzentriert sich bei Firmenzusammenschlüssen vor allem auf Fragen der Standortsicherung und des möglichen Abbaus von Arbeitsplätzen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene. Entsprechend breit sind die Zielgruppen einer politischen Kommunikation als vertrauensbildende Maßnahme aufgestellt: Sie reichen vom städtischen Bürgermeister bis zu den Abgeordneten und Ministern auf Landes- und Bundesebene.



Kartellbehörden

Dem Bundeskartellamt obliegt die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen in Deutschland, die sogenannte Fusionskontrolle. Dabei prüft es mögliche Nachteile, die insbesondere dann entstehen können, wenn Unternehmen durch den Zusammenschluss eine Marktmacht mit negativen Folgen für den Wettbewerb erzielen. Solche negativen Folgen können sowohl von einem Unternehmen ausgehen, das in Folge eines Zusammenschlusses allein einen Markt beherrscht (Einzelmarktbeherrschung, Monopol), als auch von mehre-

ren Unternehmen, die zusammen einen Markt beherrschen (kollektive Marktbeherrschung, Oligopol). Ob das Bundeskartellamt oder die Europäische Kommission in ihrer Funktion als europäische Wettbewerbsbehörde zuständig ist, ist von den Umsätzen der jeweiligen Unternehmen abhängig. Nicht selten machen die Kartellbehörden ihre Zustimmung zu Fusionen von strengen Auflagen abhängig – beispielsweise der Veräußerung solcher Geschäftsbereiche, in denen Unternehmen durch ihren Zusammenschluss eine marktbeherrschende Stellung erreichen würden.



Komplexe Prozesse erfordern eine professionelle Choreografie

Wie alle Transformationen bergen auch M&A-Prozesse Risiken. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass das Tagesgeschäft durch personalintensive Vorbereitungen von Unternehmenszusammenschlüssen leidet und dass Unternehmen am Tag 1 ihres Zusammenschlusses ihre operative Stärke noch nicht voll ausschöpfen können, weil sie nicht hinreichend vorbereitet sind – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf Umsatz und Ertrag.

Um dieser Situation vorzubeugen, unterliegen professionell gestaltete M&A-Prozesse einer sehr strengen und detaillierten Choreografie. Sie gliedert sich im Wesentlichen in folgende strategische Hauptphasen:

- Vor Akquisition
- Vor Vertrag
- Vorbereitung auf Tag 1
- Die ersten 100 Tage
- Integration

Vor Akquisition

Hier wird die mögliche Transaktion strategisch vorbereitet – unter anderem durch die Formulierung eines Grundsatzpapiers, in dem auch die Kosten- und Qualitätsführerschaft definiert sind, die durch das geplante externe Wachstum erzielt werden sollen. Neben der klar abgegrenzten Zielvorgabe ist die Feststellung eigener Stärken und Schwächen

für den Erfolg des späteren Unternehmenszusammenschlusses von Bedeutung. Diese Vorarbeit erleichtert die Suche nach dem besten Partner. Ausgangspunkt ist hierbei die Frage, ob und wie das Zielobjekt zur kontinuierlichen Wertsteigerung der übernehmenden Einheit beitragen kann.

Vor Vertrag

Diese Phase erstreckt sich von der Unterzeichnung des Letter of Intent bis zum Vertragsabschluss. Hier findet insbesondere die genaue Bewertung von Finanzen und Synergien statt. Im Rahmen der Due Diligence werden alle wirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Kriterien sorgfältig geprüft. Darüber hinaus erfolgen die verantwortliche Benennung der Fusionsführung, die Einrichtung von Integrationsteams einschließlich der konkreten Festlegung ihrer Aufgaben und die Erarbeitung einer detaillierten Checkliste zur Fusion, die neben den Inhalten auch die zeitlichen Abläufe berücksichtigt.

Vorbereitung auf Tag 1

Die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts und die gleichzeitige Zusammenführung der beteiligten Unternehmen mit dem Ziel, vom ersten Tag des Zusammenschlusses an möglichst hohe Synergiepotenziale zu nutzen und profitabel zu arbeiten, sind die wesentlichen Aufgabenstellungen in diesem Zeitfen-



ter. Der damit verbundene Aufwand hängt vor allem von der Art des Zusammenschlusses ab. Werden die beteiligten Unternehmen in eigenständiger Rechtsform weitergeführt oder findet eine Holding-Fusion statt, um Finanzierung, Ressourcen- und Personalmanagement sowie Managementfähigkeiten durch Know-how-Transfer zu optimieren, ist er deutlich geringer als bei partiellen Integrationen oder kompletten Übernahmen. Bei der partiellen Integration werden Standardisierungen von Logistik-, F&E- und Produktionsprozessen ebenso notwendig sein wie Koordinierungsleistungen in den Bereichen Produkt-, Markt- und Personalentwicklung. Darüber hinaus gilt es, Gehaltsstrukturen anzupassen sowie Marketinginstrumente und Qualitätsstandards zu harmonisieren. Bei der kompletten Übernahme sind diese Aufgaben für alle Unternehmenseinheiten und -prozesse zu lösen.

Die Erarbeitung eines genauen Aktionsplans mit Timing und Prioritäten, der Aufbau eines Merger Controlling einschließlich der dazu notwendigen Pläne und Werkzeuge sowie die professionelle Kommunikation einerseits in die Organisationen hinein und andererseits mit Lieferanten, Kunden, Aktionären, Analysten, Medien und anderen Zielgruppen sind weitere erfolgsentscheidende Projekte zur Vorbereitung auf Tag 1. Individuelle Integrationsteams sind die Zellen der Fusion. Sie entwickeln alle Maßnahmen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des neuen Unternehmens und zur Erschließung der Wertschöpfungspotenziale. Logischerweise ist der Integrationsprozess bei der vollkommenen Übernahme am schwierigsten und dauert am längsten.

Die ersten 100 Tage

Wie erfolgreich sich die ersten 100 Tage des neuen Unternehmens entwickeln, hängt vor allem davon ab, wie sorgfältig sie vorbereitet worden sind und wie überzeugend und motivierend die Organisation und ihre Beteiligten arbeiten. Planung ist auch in diesem Fall „alles“. Denn anders als im Berufsleben sind die ersten 100 Tage eines neuen Unternehmens keine Generalprobe, sondern – bildlich gesprochen – die Welturaufführung, die möglichst perfekt vorbereitet sein muss, um zu gelingen. Insofern ist die Vorbereitung auf Tag 1 auch ein wesentlicher Bestandteil des Planungsprozesses. Die Erfahrung zeigt, dass vor allem drei Faktoren für den erfolgreichen Start verschmolzener Unternehmen wichtig sind: eine eindeutige Führung, die Ausschöpfung aller Synergiepotenziale auf Basis ehrgeiziger Ziele sowie die kulturelle Zusammenführung, die freilich weit über die ersten 100 Tage hinaus reicht.

Häufig werden in der Startphase Planziele verfehlt. Verbesserungsinitiativen versanden. Die Gründe sind eine Vernachlässigung des Tagesgeschäfts, weil das Management seine Aufmerksamkeit nach wie vor auf die Planung der Integration fokussiert und die Motivation der Belegschaft aus Angst vor Rationalisierungen sinkt. Dem gilt es, mit der gewissenhaften Vorbereitung auf Tag 1 vorzubeugen und im Rahmen eines Merger Controlling die Einhaltung der festgelegten Synergieziele und der Roadmap mit Hilfe bewährter Tools und Systeme – wie zum Beispiel der Balanced Scorecard – ab Tag 1 zu kontrollieren. Inwieweit die Unternehmensleitung die Integration selbst umsetzt oder damit



einen Integrationsmanager beauftragt, hängt von der Art des Zusammenschlusses ab. Bei einer kompletten Übernahme wird der CEO in der Regel selbst eine sehr aktive und für alle sichtbare Rolle spielen. Der Integrationsmanager sollte in jedem Fall beide Organisationen möglichst gut kennen, umfangreiche Erfahrungen im Projektmanagement aufweisen und über exzellente Soft Skills wie Kommunikations- und Motivationsfähigkeit verfügen.

Integration

Konzentration auf das Wesentliche, auf Kurs bleiben und zu seinen Verpflichtungen stehen: Das sind die wesentlichen Säulen der Integrationsphase, in der die Unternehmen organisatorisch, strategisch, administrativ, operativ und kulturell zusammengeführt werden. In der Praxis bedeutet dies unter anderem, immer wieder zu priorisieren, zu berichten und zu prüfen sowie Erfolge zu kommunizieren und zu belohnen. Dies bedeutet in der Praxis auch, dass die Führungsmannschaft zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein muss, klare und schnelle Grundsatzentscheidungen zu treffen. Sie muss die Integrationen konsequent vorantreiben und sicherstellen, dass alle Maßnahmen fristgerecht und im vollen Umfang umgesetzt werden. Da der Erfolg einer Integration letztlich an finanziellen Kennzahlen gemessen wird, muss sich das neue Unternehmen von Anfang an ehrgeizige Ziele setzen und alle Synergiepotenziale voll ausschöpfen. Sie reichen von der Reduzierung redundanter Kosten in der Verwaltung bis zu Umsatzsteigerungen durch erweiterte Marktaktivitäten. Nicht weniger wichtig: Die kulturelle Integration. Denn der Mensch und seine individuellen Fähig-

keiten sind wesentliche Assets für unternehmerischen Erfolg. Sie gilt es, auf Grundlage einer neuen, gemeinsamen Leistungskultur zu nutzen und weiter auszubauen.

Je gewissenhafter die M&A-Choreografie beschrieben ist und eingehalten wird, um so eher lassen sich für Transformationen typische Handicaps vermeiden. Dazu zählen erfahrungsgemäß unklare Prozesse und Verantwortlichkeiten, eine ungenügende Datenbasis, unterschiedliche Bilanzierungsmethoden, unzureichendes Controlling und Widerstände innerhalb der beteiligten Unternehmen. Mitunter werden auch wichtige interne Organisationseinheiten nicht in den M&A-Prozess einbezogen.

Typische Stolpersteine

Nicht alle M&A-Projekte verlaufen erfolgreich. Experten gehen davon aus, dass über 50 Prozent aller Vorhaben nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Die Gründe sind vielfältig. Doch es gibt Hauptursachen:

- schlecht durchgeführte Due Diligence
 - zu hoher Kaufpreis
 - überschätzte Synergiepotenziale
- Fehler bei der Integrationsplanung und -durchführung
 - Synergien nicht oder zu spät genutzt
 - Widerstände der Beteiligten unterschätzt
 - durch zahlreiche Schnittstellen abnehmender Informationsfluss über die Gesamtstrategie in den Fachbereichen
- Integrationsprobleme auf Grund unterschiedlicher Unternehmenskulturen



Guter Rat zahlt sich aus



Abbildung 5: Kompetenzen von Beratungsunternehmen bei Pre- und Post-Merger-Prozessen

Interne Überlegungen stehen am Anfang aller M&A-Projekte. Unternehmer, ihre Manager und Gremien analysieren Wettbewerbsumfeld, Märkte, Perspektiven und leiten daraus ihre Strategien ab. Da Transaktionen aber sehr komplexe Prozesse sind und ein sehr spezielles Know-how erfordern, nutzen Unternehmen nach ihren Anfangsüberlegungen in der Regel das Wissen externer Berater, um ihre Strategien zu justieren, Finanzierungsmöglichkeiten zu entwickeln, geeignete Transaktionspartner zu finden

und die Transaktion schließlich erfolgreich umzusetzen. Seriöse Beratungsunternehmen verfügen über die dafür notwendige M&A-Erfahrung, weisen besondere Branchen- und Fachexpertise auf und verfügen über ein schlagkräftiges internationales Netzwerk. Durch ihre Hilfe ist darüber hinaus gewährleistet, dass das Tagesgeschäft der beteiligten Unternehmen während des M&A-Prozesses unbeeinträchtigt fortgeführt werden kann. Die Unterstützung, mit der Beratungsunternehmen Pre- und Post-



Themendossier „M&A / PMI“

Merger-Prozesse inhaltlich begleiten können, ist vielfältig. Im Wesentlichen konzentrieren sich die Kompetenzen auf die Themen:

- Strategie
- Finanzen
- Recht
- Informationstechnik (IT)
- Organisation / Prozesse
- Personal
- Kommunikation

STRATEGIE

Welche Unternehmen bieten sich für einen Kauf oder eine Fusion überhaupt an? Wie passt ein möglicher Zusammenschluss in das große Bild der Unternehmensstrategie? Und welche Synergieeffekte lassen sich wie am besten erzielen? Diese und ähnliche Fragestellungen stehen am Anfang eines jeden M&A-Prozesses. Die Antworten bilden eine solide Beurteilungsgrundlage für die Vor- und Nachteile der geplanten Transaktion, zeigen Handlungsalternativen auf und führen zu einer hohen Planungssicherheit, weil die zu erwartenden Effekte auf Bilanz und Kennzahlen frühzeitig untersucht worden sind. Strategische Überlegungen bilden auch die Basis für die Einrichtung des Program Management Office (PMO) und die Gestaltung des Change Management-Prozesses. Dabei ist der Support externer Spezialisten erfahrungsgemäß ebenso hilfreich wie bei der professionellen Verfolgung der geplanten Synergieeffekte.

70 Prozent aller Misserfolge bei Post Merger Integrationen sind Studien zufolge entweder auf mangelndes Projektmanagement, fehlende Kommunikation oder eine Fehleinschätzung der Komplexität einer solchen Transformation zurückzuführen. Damit wird ein Program Management Office zum kritischen Erfolgsfaktor für spätere operative Exzellenz. Das PMO ist die Schnittstelle zu den relevanten Stakeholdern (Senior Management, Linienfunktionen, Projektleiter, technische Funktionen, Öffentlichkeit, externe Partner wie Banken oder Rechtsanwälte). Zentrale Aufgaben sind ein konsequentes Synergie- und Kostenmanagement, aktive Fortschrittskontrolle, Sicherstellung standardisierter Methoden und Verfahren in den einzelnen Projektmodulen, Eskalationsmanagement und Ausarbeitung von Prioritäten bei begrenzten Kapazitäten, Projektmarketing und -dokumentation. Die Tätigkeiten eines PMO reichen jedoch deutlich über die Verwaltung der Projektlandschaft hinaus. Zentrale Erfolgsfaktoren für ein PMO sind:

- Inhaltliche Begleitung und Mitgestaltung
- Transformationsorientierung mit Fokus auf fachlich-inhaltliche sowie verhaltens- und kulturbezogene Aspekte
- Lösungs- und Erfolgsorientierung
- Umfassende Betrachtung der Integrationsaktivitäten unter Berücksichtigung von Prozessen, Systemen und Mitarbeitern
- Sparringspartnerfunktion und Coaching



Um diese Erfolgsfaktoren sicherzustellen, sind in das Program Management Office die fähigsten Mitarbeiter aus beiden Organisationen zu setzen und sie für die operative Projektarbeit zu blocken.

Gerade in M&A-Prozessen ist der Schwerpunkt immer auf die kulturelle Entwicklung und auf Leadership zu legen. Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in diesem Rahmen sind Transparenz, Verständnis und Akzeptanz. Bei diesem Prozess kommt dem Change Management eine zentrale Bedeutung für den Integrationserfolg zu. Change Management stellt sicher, dass die erforderlichen Veränderungen in Verhaltensweisen und Einstellungen verankert und umgesetzt werden. Gerade in M&A-Prozessen ist Change Management kein isoliertes Projekt, sondern immer eingebettet in die übergeordnete Transformationsarchitektur. Kern aller Veränderungsprojekte ist auch in diesem Fall die Ermöglichung der Zukunft, die Mobilisierung von Menschen, die Entwicklung von Kompetenzen und die Stärkung von Leadership.

FINANZEN

Beim Erwerb, einer Veräußerung, einem Zusammenschluss von Unternehmen und Unternehmensteilen oder einer Börsennotierung stellt sich regelmäßig die Frage nach dem fairen Wert oder welcher Preis maximal gezahlt oder mindestens erzielt werden soll. Die Praxis zeigt, dass die Verhandlungsparteien zu Beginn der Transaktion in den seltensten Fällen übereinstimmende Preisvorstellungen haben. Auch hier können externe Berater auf Basis ihrer Erfahrung hilfreiche Orientierung geben. Entscheidend bei der Bewertung und Preisfindung ist die

Klarheit darüber, welche Faktoren tatsächlich wertrelevant sind und in welcher Höhe sie den Preis beeinflussen.

Basis der Bewertung ist vor allem eine zukunftsgerichtete Analyse des Bewertungsobjekts. Der Umfang der Analyse hängt vom Bewertungsanlass und von Rahmenbedingungen wie Informationszugang und Zeit ab. Inhaltlich kann neben den finanzwirtschaftlichen Kennziffern und der Positionierung im Wettbewerbsumfeld die Identifizierung von Synergiepotenzialen eine wichtige Rolle spielen. Aber nicht jeder Wertfaktor ist auf Anhieb erkennbar. Dies gilt zum Beispiel für nicht bilanzierte Vermögensgegenstände wie Marken oder Technologien.

Due Diligence

Die detaillierte Analyse der finanziellen Risiken und Chancen einer Fusion oder eines Unternehmenserwerbs, die Ermittlung der erzielbaren Erträge und Cashflows, die Auswertung der Bilanzen und die Überprüfung der Plausibilität der Geschäftsplanung: Das sind die wesentlichen Säulen einer sorgfältigen Due Diligence, dem Herzstück aller M&A-Prozesse. Ergänzt werden die Bewertungskriterien durch eine professionelle Abschätzung der operativen Gegebenheiten sowie der Marktposition und -entwicklung. Weitere Betrachtungen konzentrieren sich auf Umwelt-, Währungs-, Zins- und Steuerrisiken. In der Regel beinhaltet die Due Diligence auch die Auslegung von Bilanzierungsspielräumen nach HGB, US-GAAP oder IFRS sowie die Prognose über Bilanzen und Erfolgsrechnungen. Auf dieser Basis erhalten Unternehmen eine fundierte Entscheidungsgrundlage für den geplanten Zusammenschluss.



Finanzierung

Eine Transaktion wäre für die Entwicklung des Unternehmens von Vorteil, aber es fehlt ein Teil des Kapitals. Wer sind die richtigen Kapitalgeber und was ist das beste Finanzierungskonzept? Transaktionsfinanzierungen sind in der Regel sehr komplex. Nicht nur die Akquisitionsfinanzierung, sondern auch die laufende Finanzierung des Zielunternehmens spielt bei der Erarbeitung der Transaktionsstruktur eine entscheidende Rolle. Häufig wird parallel eine Umfinanzierung der bestehenden Kreditverbindlichkeiten erforderlich. Zu den häufig für Akquisitionen genutzten Finanzierungsinstrumenten zählen der syndizierte Kredit, der Vendor Loan, Mezzanine-Kapital sowie das Beteiligungskapital einer Private-Equity-Gesellschaft. Basis der Transaktionsfinanzierung sind in der Regel eine integrierte Planungsrechnung und ein gemeinsames Informationsmemorandum des Käufers und des Zielunternehmens.

Steuern

Eine Anforderung, die insbesondere Finanzinvestoren bei Transaktionen stellen, ist ein möglichst unbehindertes Zirkulieren von Finanzmitteln zwischen einzelnen Gruppengesellschaften – sowohl grenzüberschreitend als auch innerhalb der einzelnen Länder, in denen die Gruppe tätig ist. Ein weiteres Ziel ist der steuerfreie Rückzug der Investoren aus dem Investment. Schließlich steht die Minimierung von Transaktionssteuern wie der Grunderwerbssteuer oder der Steuern auf das investierte Eigenkapital im Vordergrund. Deshalb werden im Rahmen einer Transaktion die Vor- und Nachteile denkbarer Akquisitionsmodel-

le und eine für den Kunden optimale Transaktionsstruktur entwickelt, die passgenau auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sind. Während bei Finanzinvestoren derartige Strukturen regelmäßig für die geplante Transaktion neu aufgesetzt werden, liegt in anderen Fällen die Herausforderung darin, das Zielunternehmen optimal in eine bestehende Konzernstruktur einzupassen.

Berichterstattung

Die Berichterstattung der erworbenen Gesellschaft zu integrieren, stellt für den Käufer eine mitunter schwer zu lösende Aufgabe dar. Die Herausforderungen beginnen bei der bilanziellen Abbildung des Unternehmenserwerbs nach den Regelungen der International Financial Reporting Standards (IFRS). So müssen die erworbenen Unternehmen regelmäßig einen Zwischenabschluss auf den Erwerbszeitpunkt erstellen, der die Grundlage für die Kaufpreisallokation bildet. Bei der Kaufpreisallokation sind Bilanzierungs- und Bewertungsfragen zu klären. Ein zeitlich verkürzter Reportingprozess stellt die Unternehmen oft vor die Schwierigkeit, das Zahlenwerk rechtzeitig zu liefern. Wenn die erworbenen Gesellschaften noch nicht nach IFRS bilanzieren, ist ihr Reporting auf IFRS umzustellen. Bilanzieren sie bereits nach IFRS, ist zu untersuchen, welche Sachverhalte an die individuellen Rechnungslegungsrichtlinien des Erwerbers anzupassen sind. Auch für die laufende Bilanzierung müssen die erworbenen Unternehmen in die Berichterstattung des Käufers integriert werden. Da zwischen Kauf und erstem Quartalsabschluss nur wenige Wochen liegen, erfolgt die Umstellung auf die neuen Reporting Packages oft unter großem Zeitdruck.



RECHT

Bei Unternehmensbewertungen und der Erstellung von Business-Plänen werden überraschend oft arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Aspekte übersehen, falsch eingeschätzt oder zumindest unterschätzt. Die möglichen Folgen: Die erarbeiteten Geschäfts- und Steuerkonzepte können sich im Nachhinein als nicht umsetzbar erweisen. Zumindest aber wird das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele einer Transaktion empfindlich erschwert oder verzögert. Insofern ergeben sich aus rechtlichen Gründen im Rahmen von Transaktionen vor allem die folgenden Handlungsnotwendigkeiten:

- Prüfung der Gestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben und Auswirkungen, wie zum Beispiel Anteilsstruktur, Einbezahlung des Stammkapitals, Verfügungsbeschränken oder Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge
- Bestimmung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Transaktion, wie Bürgschaften, Garantieverpflichtungen, Unternehmenskaufverträge, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge
- Analyse der Struktur des Managements sowie der betroffenen Belegschaft (Alter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit, Mutterschutz, Mitgliedschaft im Betriebsrat, Schwerbehinderung o.ä.)
- Aufstellung eines detaillierten Aktionsplans unter besonderer Berücksichtigung der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen.

Auch wenn das Management letztlich über die Umsetzung einer Transaktion entscheidet und der Betriebsrat den Abschluss eines Interessenausgleichs – im

Gegensatz zum Abschluss eines Sozialplans – nicht erzwingen kann, darf der Unternehmer mit der Umsetzung einer Betriebsänderung erst dann beginnen, wenn der Abschluss eines Interessenausgleichs zumindest „ernsthaft versucht“ worden ist. Ein solch ernsthafter Versuch ist dann gegeben, wenn der Unternehmer das gesamte gesetzlich vorgegebene Verfahren mit allen Verhandlungsstadien durchlaufen hat. Ob mit oder ohne Erfolg ist dabei nicht von Bedeutung.

Laut Betriebsverfassungsgesetz muss das Management den Betriebsrat grundsätzlich rechtzeitig und umfassend über eine geplante Betriebsänderung informieren. In der Praxis setzt das Mitbestimmungsrecht dann ein, sobald die reinen Vorüberlegungen über eine Transformation abgeschlossen sind und sich der Arbeitgeber im Grundsatz zur Umsetzung der Maßnahme entschlossen hat.

INFORMATIONSTECHNIK (IT)

Die IT ist das Herzstück eines jeden Unternehmens. Allerdings: Oft verfügen Unternehmen über eine eigene, ganz spezielle Hard- und Software. Insofern ist die Zusammenführung der bestehenden Systeme bei Transformationsprozessen nicht nur eine grundsätzliche, sondern vor allem eine praktische Herausforderung. Denn die gemeinsame IT-Welt muss ab Tag 1 des neuen Unternehmens aufeinander abgestimmt sein und einwandfrei funktionieren.

Die exakte Auflistung der Hard- und Softwarekomponenten in den verschiedenen Unternehmensbereichen sowie die Analyse von Vertragslaufzeiten und Kosten stehen in der Regel am Anfang



der IT Due Diligence. Die Überprüfung der Kompatibilität der Systeme von Kauf- und Zielunternehmen, die Identifikation wesentlicher Verbesserungspotenziale sowie die Abschätzung von Integrations- und Investitionskosten sind weitere Punkte auf der Agenda.

Neue Technologien und Geschäftsmodelle, eine täglich wachsende Flut zu steuernder Informationen und steigende Service-Anforderungen führen im Rahmen der Transaktion auch zu der Frage, welche Leistungen von der IT im neuen Unternehmen erwartet werden und welchen internen Wertbeitrag sie leisten soll. Die fortschreitende Industrialisierung der IT ermöglicht die Konzentration auf die Entwicklung weiterführender strategischer IT-Services. Neben der Auseinandersetzung mit neuen Architekturen (Cloud Computing) und Technologien (Web 2.0 und Social Networks) tritt die Einführung von Governance-Modellen in den Fokus. Sie zielen auf eine effektivere Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen zur Sicherstellung eines tragfähigen Information Lifecycle Managements ab. In der Praxis führt dies dazu, dass sich IT-Abteilungen in zunehmendem Maße zum „Business-Technology-Partner“ für die Geschäftsbereiche entwickeln, deren primäres Ziel neben Kosteneinsparungen die Begleitung strategisch relevanter Projekte mit einem frühen Return on Investment (ROI) ist.

Heute arbeitet nur noch ein kleiner Teil der IT-Abteilungen als reine „Technology Utility“, die abseits von Geschäftsstrategien als Basisversorger ausschließlich kosten- und technologieorientiert geführt wird. Der größte Teil hat sich zu

„Service Centern“ entwickelt, die mit paketierte Dienstleistungen und definierten Service Levels das Geschäft unterstützen. Klar erkennbar ist jedoch der Trend zum „Business-Technology-Partner“. In dieser neuen Rolle verstehen sich IT-Abteilungen als Mitgestalter von Geschäftsprojekten mit hoher Expertise und entsprechendem Einfluss auf Unternehmensstrategie und -ergebnis.

Bei der Realisierung von Fusionen und Übernahmen ist die IT in jedem Fall ein zentraler Erfolgsfaktor. Je früher und umfassender sie in M&A-Prozesse eingebunden wird und je ganzheitlicher der Ansatz ist, desto größer sind erfahrungsgemäß die Erfolgsaussichten für das gesamte Projekt. Dass die rechtzeitige IT-Einbindung nicht immer erfolgt, mag ein Grund dafür sein, dass rund ein Drittel aller IT-Projekte im Rahmen von Zusammenschlüssen scheitert und nur ein geringer Teil innerhalb der vorgegebenen Zeit und mit dem geplanten Budget abgeschlossen wird. Grundsätzlich empfiehlt sich für die Etablierung einer schlagkräftigen IT bei Mergers & Acquisitions eine prozessorientierte Vorgehensweise in vier Etappen: Reflexion der Business-Anforderungen, IT-Health Check, Entwicklung einer IT-Strategie und die konsequente Umsetzung der sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen.

ORGANISATION / PROZESSE

Die Zahlen stimmen, die strategische Ausrichtung verspricht Wertsteigerung oder auch neue Synergien. Doch welche Risiken stecken im Unternehmen? Welche Rolle spielt der Faktor Mensch? Und wie lassen sich bestehende Prozesse und



Strukturen so synchronisieren, dass aus Potenzialen neue Umsätze, Kostenreduktionen, Working-Capital-Verbesserungen oder messbare Synergien werden?

Eine gute Post Merger Integration ermöglicht es langfristig, sowohl die identifizierten Synergiepotenziale zu realisieren als auch darüber hinaus weitere Potenziale zu identifizieren. Dabei gilt es, auch das Umfeld zu berücksichtigen, in dem die Integration stattfindet. Gibt es etwa politische Vereinbarungen zur Standortsicherung oder Zusagen zur Sicherung der Arbeitsplätze, die den Gestaltungsspielraum einengen? Wie tief sollte die Integration gehen? Soll eine Angliederung des gekauften Unternehmens an den Käufer oder eine komplette Verschmelzung der beiden Unternehmen erfolgen?

Die Erfahrung lehrt, dass im Wesentlichen drei Faktoren für eine erfolgreiche Integration entscheidend sind. Erstens: die **eindeutige Führung**. Sie muss zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, klare und schnelle Grundsatzentscheidungen zu treffen. Diese reichen von Entscheidungen zur Organisationsstruktur über die Definition von Verantwortungsbereichen bis hin zur Personalbenennung. Da Integrationsprojekte oftmals ein bis zwei Jahre dauern, sollte die Unternehmensführung die Integration konsequent vorantreiben und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass alle Maßnahmen fristgerecht und in vollem Umfang umgesetzt werden.

Da der Erfolg einer Integration letztlich an finanziellen Kennzahlen gemessen wird, ist es zweitens erforderlich, dass das Unternehmen alle **Synergie-**

potenziale ausschöpft und sich von Anfang an ehrgeizige Ziele setzt. Dabei sollte das Unternehmen zum einen die direkten Synergien realisieren wie zum Beispiel die Reduzierung redundanter Kosten im Verwaltungsbereich oder die Umsatzsteigerungen durch einen erweiterten Kundenstamm. Darüber hinaus sollte das Unternehmen die Integration aber auch als einmalige Gelegenheit zur Neuorientierung nutzen. Diese könnte unter anderem in der kompletten Neuorganisation der Geschäfte, der Einführung von Anreizsystemen sowie der Entwicklung und Kommunikation einer begeisternden Vision und Wachstumsstrategie bestehen. Letztere ist vor allem zur Motivation der gesamten Organisation von Bedeutung, da Integrationen von den betroffenen Mitarbeitern oft als etwas Bedrohliches und Negatives empfunden werden.

Einer der am häufigsten unterschätzten und somit oft nicht explizit berücksichtigten Erfolgsfaktoren ist drittens die **kulturelle Integration** von Unternehmen. Die Gründe für diese Vernachlässigung sind vielfältig. Einerseits ist der Erfolg einer gelungenen Integration nicht sofort messbar. Andererseits konzentrieren sich die meisten Unternehmen immer noch auf den Erfolgsfaktor „Asset“, also auf Anlagen und Strukturen und weniger auf den Erfolgsfaktor Mensch und dessen individuelle Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten gilt es aber zu nutzen und weiter auszubauen. Einen wichtigen Beitrag liefert dabei die kulturelle Integration, die von der Festlegung einer unternehmensweiten Sprache bei transnationalen Fusionen bis hin zur Entwicklung einer neuen Leistungskultur reicht. Insbesondere Letztere sollte so-



wohl die gemeinsam erarbeitete Zielausrichtung („Was wollen wir gemeinsam erreichen?“) als auch die gemeinsam festgelegte Art der Zusammenarbeit („Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?“) umfassen.

Die individuellen und somit unterschiedlichen Sichtweisen der Betroffenen gilt es in einem zweiphasigen Integrationsprozess zu vereinheitlichen und dadurch eine neue, gemeinsame Leistungskultur zu entwickeln. Die erste Phase (**Integrationsdesign**), in der im Wesentlichen die Eckpfeiler der Integration festgelegt werden, dauert je nach Umfang und Komplexität der Integration zwischen zwei und drei Monate. Die zweite Phase umfasst die Erarbeitung fusionsbedingter Maßnahmen und kann je nach Anzahl der Projekte bis zur Implementierungsreife ein bis zwei Jahre in Anspruch nehmen (**Integrationsdurchführung**). Die erfolgskritische Phase ist die erste Phase, da dort alle wesentlichen Entscheidungen wie zum Beispiel zu Strategie, Organisation oder Personalauswahl getroffen werden. Vielfach wird diese Phase nur unzureichend tief durchlaufen und stattdessen mit der Durchführung der Integration begonnen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dadurch später oftmals Korrekturen durchgeführt werden müssen, die im gesamten Unternehmen auf Unverständnis stoßen.

PERSONAL

Mergers & Acquisitions führen zwangsläufig dazu, dass unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammentreffen. Doch der Erfolg von Transaktionen hängt ganz entscheidend davon ab, wie gut die Menschen der beteiligten Unternehmen zusammenarbeiten. Gemeinsame

Ressourcennutzung, der Transfer von Managementkompetenzen oder die Weiterentwicklung von Know-how und Kundenorientierung sind darüber hinaus Erfolgsfaktoren des Personalmanagements im M&A-Prozess. Wie setzt sich die Führung des neuen Unternehmens zusammen? Wer hat das Sagen? Das sind wichtige Fragen, deren Beantwortung einer sorgfältigen Vorbereitung bedarf. Von besonderer Bedeutung bei der Personalauswahl insbesondere für Führungspositionen im zusammengeführten Unternehmen ist die Einschätzung des individuellen Potenzials mittels bewährter Tools wie Anforderungs- und Kompetenzprofile. In Zeiten, in denen neue Technologien in rascher Folge den Arbeitsalltag bestimmen, sind ein entsprechendes Wissen und die erforderliche Flexibilität des Personals unerlässlich, um am Markt erfolgreich zu agieren. Die Zusammenführung der Unternehmenskulturen erfolgt schließlich im Rahmen der Integration in der Post-Merger-Phase auf Basis eindeutiger Ziele und einer offenen Kommunikation. In Summe gilt: Wird die Einbeziehung der Human Resources während der Pre- und Post-Merger-Phase vernachlässigt, spiegelt sich dies häufig in sinkender Produktivität und dem massiven Abgang hochqualifizierter Arbeitskräfte wider. Damit einher gehen der Verlust von Know-how und eine mögliche Verschlechterung der Kundenbeziehungen.

KOMMUNIKATION

Viele Unternehmen bekennen sich grundsätzlich zu einer aktiven und fairen Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Belegschaft, Politik, Verbänden, Medien und anderen wichtigen Zielgruppen. Häufig gelingt ihnen die prakti-



sche Umsetzung aber nur unzureichend. Die Kommunikation ist schlecht geplant. Sie befindet sich nicht im Einklang mit der Unternehmensstrategie. Es fehlt das Leitthema. Mitunter sind auch die personellen und finanziellen Ressourcen knapp. Dies gilt auch bei vielen M&A-Prozessen. Dabei erfordern gerade sie eine zielgerichtete kommunikative Begleitung, um Strategien zu erläutern, Überzeugungsarbeit zu leisten, Vertrauen zu gewinnen sowie Begeisterung und Motivation zu wecken. Nur so lassen sich bei allen Beteiligten Missverständnisse vermeiden, die zu folgenschweren Irritationen und unnötigen Widerständen führen können.

Auch für die Kommunikation von M&A-Prozessen sind die rechtzeitige Definition der Inhalte, eine gewissenhafte Planung und ein möglichst genaues Timing erfolgsentscheidend. Dies gilt gleichermaßen für die Vorbereitungs- und Integrationsphase der Transformation. Die

Aktionen reichen von der internen und externen Ankündigung eines möglichen Zusammenschlusses und der Formulierung einer gemeinsamen Vision und Strategie über die nachhaltige Inszenierung von Tag 1 zur Mobilisierung aller gemeinsamen Kräfte und die Darstellung der so genannten Quick Wins in den ersten 100 Tage bis zur erfolgreichen Zusammenführung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

Pressekonferenzen, Interviews, Newsletter, Workshops, Foren, Kick offs, Internet, Intranet, Broschüren und Filme zählen zu den bewährten Werkzeugen einer erfolgreichen M&A-Kommunikation. Hinzu kommt die kontinuierliche Beobachtung eventueller Reaktionen bei den verschiedenen Adressaten, um Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegensteuern zu können. Die kommunikative Herausforderung besteht also vor allem darin, auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein.



Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf einen Blick

Durch die Globalisierung, die damit verbundene Liberalisierung der Weltmärkte und die Intensivierung des Welt Handels werden Mergers & Aquisitions bei der strategischen Entscheidung, wie Unternehmen ihre Ertragskraft stärken können und damit ihre Existenz langfristig sichern, auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen. In Anbetracht der Tatsache, dass nicht einmal die Hälfte aller M&A-Projekte der vergangenen Jahre erfolgreich verlaufen sind, ist es von entscheidender Bedeutung, M&A- sowie Post-Merger-Integration-Prozesse ganzheitlich zu verstehen und zu behandeln. Sie erstrecken sich von der Formulierung der Grundstrategie über Screening und Zusammenschluss bis zur Integration der beteiligten Unternehmen und der Kontrolle, ob die zuvor gesetzten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Dabei sind die Erkenntnisse aus den einzelnen Projektphasen eng miteinander verzahnt. In der ganzheitlichen Betrachtung und Begleitung von M&A-Projekten liegt daher auch die besondere Stärke von Beratungsunternehmen, denn sie verfügen in allen Phasen der Transaktion über die ausreichende Erfahrung und Kompetenz zur erfolgreichen Umsetzung der einzelnen M&A-Aktionen.

Alle Integrationsprojekte sind verschieden. Dennoch sollten Unternehmen auf ihrem eigenen Weg zum Zusammenschluss folgende, auf Erfahrungen mit

zahlreichen erfolgreichen Mergern basierenden Grundsätze berücksichtigen:

- Sicherstellung des laufenden Geschäfts
- Fokussierung auf Wertsteigerung
- Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Vision
- Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Leistungskultur
- Nutzung der Fusion zur Erneuerung des Unternehmens
- Nutzung des Anfangsmomentums in den ersten 100 Tagen
- keine personellen Entscheidungen auf Kosten von Inhalten
- Einsetzen von Top-Führungskräften in den Integrationsprozess

Kritische Erfolgsfaktoren sind darüber hinaus:

Strategie

Welche strategischen Ziele will ein Unternehmen durch einen Zusammenschluss erreichen? Welcher Partner ist dafür am besten geeignet? Die Antworten auf diese Fragen bilden die unverzichtbare Grundlage für eine erfolgreiche M&A-Entscheidung.

Planung

In der Planung werden alle Synergieziele wie zum Beispiel Umsatz- und Gewinnwachstum konkretisiert und zeitlich festgelegt. Sie bildet auch die Basis für den kontinuierlichen Zielabgleich während der Integrationsphase.



Sicherung des laufenden Geschäfts	✓
Fokussierung auf Wertsteigerung	✓
Verständigung auf Vision und Leistungskultur	✓
Erneuerung des Unternehmens	✓
Nutzung der Dynamik der ersten 100 Tage	✓
Klare personelle Entscheidungen	✓
Einsatz von Top-Führungskräften	✓

Abbildung 6: Grundsätze für erfolgreiche Mergers & Acquisitions

Due Diligence

Unablässig für die Bewertung der am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen beziehungsweise des Zielobjekts ist die sorgfältige Prüfung der wirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Kriterien. Da das Humankapital häufig die wichtigste Ressource darstellt, muss die Due Diligence auch im Personalbereich stattfinden. Bei gewissenhafter Durchführung der Due Diligence steigen die Chancen für einen erfolgreichen Abschluss erheblich, weil Schwächen und Risiken frühzeitig erkannt und beseitigt werden können.

Risikomanagement

Dies ist wesentliche Aufgabe des Risikomanagements. Risiken lauern überall – auch bei M&A-Projekten. Sie können Krisen auslösen und sogar Unternehmen in ihrer Existenz bedrohen. Integriertes Risikomanagement hilft, Gefahren frühzeitig zu erkennen und ermöglicht schnelle Reaktionen in allen Phasen des Transaktionsprozesses. Dabei wird Risi-

komanagement nicht mehr allein als die Möglichkeit des Eintretens ungünstiger Ereignisse, sondern vor allem als Maß für die Unsicherheit des Eintritts von Prognosen und Planungen verstanden. Insofern hat Risikomanagement eine strategische Bedeutung erlangt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Einzelrisiken nur in ihrer Wechselwirkung mit anderen Risiken realistisch bewertet werden können. Dies hat sich auch bei der Weltwirtschaftskrise der letzten Jahre bestätigt.

Corporate Governance

Spektakuläre Bilanzskandale und Unternehmenszusammenbrüche haben dazu geführt, dass der Gesetzgeber im Rahmen nationaler und internationaler Corporate-Governance-Systeme Grundsätze und Regeln für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung (Corporate Governance) festgelegt hat. Sie gelten vor allem für börsennotierte Unternehmen, sind aber auch auf nicht-börsennotierte Unternehmen anwendbar.



In Deutschland sind die Grundsätze im Corporate-Governance-Kodex fixiert, der auf geltendem Recht basiert und Empfehlungen für dessen Auslegung in bestimmten Bereichen gibt. Abweichungen davon sind zwar grundsätzlich möglich, sie müssen aber jährlich offengelegt werden. Der Kodex soll dazu beitragen, die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung sowohl für nationale als auch für internationale Investoren transparent zu machen. Damit soll letztlich das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften und damit mittelbar in den deutschen Kapitalmarkt gestärkt werden. Auch im Rahmen von Transaktionen ist der Kodex Richtschnur für verantwortungsvolle unternehmerische Entscheidungen. Dies gilt zum Beispiel für die Verpflichtung des Vorstands, den Wert seines Unternehmens zu steigern.

Personalmanagement

Wird die Einbeziehung der Human Resources während der Transformation vernachlässigt, führt dies häufig zu sinkender Produktivität und einer Abwanderung hoch qualifizierter Arbeitskräfte. Deshalb muss das Personalmanagement alle Abschnitte des Zusammenschlusses aktiv begleiten. In diesem Zusammenhang spielt auch die Beurteilung der Führungskräfte und deren Einsatz im neuen Unternehmen eine bedeutende Rolle. Wichtig, aber keineswegs selbstverständlich ist darüber hinaus, dass die Belegschaft vor der Öffentlichkeit über die Fusionsabsichten und deren Gründe umfassend informiert wird.

Schnelligkeit

In allen öffentlichen Phasen von M&A-Prozessen ist Schnelligkeit Trumpf. Wer nicht Tempo macht und am Ball bleibt, läuft Gefahr, das Match zu verlieren. Dies gilt auch für die Integration, in der die erhofften Synergiepotenziale schnell realisiert werden sollten. Aus Erfahrung weiß man, dass bei kleineren und nicht produzierenden Unternehmen 85 Prozent aller Synergien im ersten Jahr nach dem Closing erreicht werden. Bei großen beziehungsweise produzierenden Unternehmen sind es 70 Prozent. Nach dem zweiten Jahr ergeben sich keine weiteren wesentlichen Synergieeffekte. Die Geschwindigkeit der Transformation beeinflusst auch die Höhe des Shareholder Value.

Unternehmenskultur

Managementstil, Kommunikationsverhalten, Fehlertoleranz, Vertrauen, Lernverhalten, Kundenorientierung, aber auch Rituale wie Statussymbole, Titel oder interne Events prägen die Kultur von Unternehmen. Weist die Kultur der am Zusammenschluss beteiligten Firmen große Unterschiede auf und werden sie im Integrationsprozess nicht ausreichend beachtet, kann dies bei den Beschäftigten zu gefährlichen Widerständen führen. Deshalb sollte bereits vor dem Integrationsprozess eine Kulturanalyse durchgeführt werden, um Differenzen rechtzeitig zu erkennen und überwinden zu können. Damit sich die Menschen des neu entstehenden Unternehmens kennen lernen und Vertrauen zueinander finden, sollten Projekte so früh wie möglich gemeinsam bearbeitet werden.



Kommunikation

Für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie des neuen Unternehmens ist die Balance von Synergie- und Rentabilitätszielen auf der einen Seite sowie der Loyalität aller erfolgskritischen Stakeholder auf der anderen von besonderer Bedeutung. Kommunikation erhöht die Transparenz der getroffenen Entscheidungen

und muss deshalb in allen Phasen des Prozesses mit Belegschaft, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit stattfinden, um etwaige Vertrauensverluste aus dem Weg zu räumen. Auf keinen Fall dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Medien über die geplante Transaktion erfahren.



Interviews und Fachbeiträge



Accenture – Managementberatung, Technologie, Outsourcing

Wer etwas kauft, muss wissen wozu – und die Idee aktiv umsetzen



Mirko Dier ist Executive Partner im Bereich Management Consulting und leitet das globale M&A-Geschäft bei Accenture.

Lünendonk: Auch das M&A-Geschäft hatte unter der Wirtschafts- und Finanzkrise zu leiden. Wie schätzen Sie die Entwicklung ab 2010 ein?

Dier: 2009 ist das M&A-Geschäft in der Tat dramatisch zurückgegangen, weil es fast unmöglich war, eine Finanzierung

auf die Beine zu stellen. Das hat vor allem die Finanzinvestoren getroffen: Ihr Anteil am M&A-Markt ist schätzungsweise von rund 20 auf weniger als sechs Prozent eingebrochen. Darüber hinaus war es ein Jahr der „broken deals“. Eine erhebliche Anzahl von Transaktionen wurde teilweise schon früh abgebrochen, vor allem weil die Vorstellungen von Preis und Wert zwischen Käufer und Verkäufer deutlich auseinander gingen.

2010 wird der Markt wieder anziehen, eine Bewältigung der aktuellen Staatskrisen in Euro-Land vorausgesetzt, allerdings mit anderen Strukturen: Mega-Deals wie vor der Krise werden eher selten. Wir werden deutlich mehr mittlere bis kleine Transaktionen sehen, wobei die strategisch motivierten Deals dominieren. Das hat verschiedene Gründe: Viele Unternehmen haben die vergangenen Monate genutzt, um Hausaufgaben zu machen – also ihre Portfolien zu prüfen und das Kerngeschäft scharf zu fokussieren, um jetzt ihre Struktur zu ordnen und Lücken zu schließen. Die Banken sind wieder offener für Finanzierungen. Sie vertrauen aber mehr auf das strategisch begründete, wachstumsorientierte Geschäft als auf Modelle, die wesentlich auf das sogenannte „Financial Engineering“ setzen. Die Unternehmen



selbst stehen besser da als manche denken: Viele große, aber auch kleinere Unternehmen haben das Kapital, um die strategischen Deals auch aus eigener Kraft zu stemmen.

Lünendonk: Sehen Sie im Vergleich zu den Projekten vor der Krise derzeit Unterschiede?

Dier: Bei Pre- und Post-Deal weht ein strammerer Wind: Wir sehen momentan zwar eine gewisse Zuversicht in die allgemeine Marktentwicklung, allerdings nach wie vor gepaart mit einer hohen Risikoaversion. Das bedeutet, dass Vorhaben intensiver geprüft werden und höhere Anforderungen erfüllen müssen. Der Pre-Deal-Aufwand pro Transaktion steigt, die Verhandlungen dauern tendenziell länger. Selbst bei kleineren Deals sind zunehmend mehr Parteien involviert, erfolgt die Finanzierung vermehrt über Bankenkonsortien. Damit sind mehr Meinungen und Perspektiven im Transaktionsprozess, die möglichst effizient unter einen Hut zu bringen sind. In diesem Kontext können eingespielte Teams oder Advisor-Partnerschaften aus Anwälten, Wirtschaftsprüfern und Beratern deutliche Vorteile liefern – sofern sie schnell und systematisch unterschiedliche Fachdisziplinen oder Sichtweisen zu einer Transaktion auf einen, den entscheidungsrelevanten Nenner bringen – auch und gerade bei kleineren Transaktionen.

Beim Post-Deal ist eine neue Konsequenz zu erwarten: Wer Geld in die Hand nimmt, wird strikter als zuvor darauf achten, dass die Ziele und erwarteten Ergebnisse auch erreicht werden. Die reibungslose Eingliederung in den operativen Geschäftsbetrieb allein ist da

nicht genug: Integrationsverantwortliche sind heute sehr viel stärker damit konfrontiert, die ursprünglichen Zielsetzungen und Wertversprechen einer Akquisition auch in der Integrationsplanung und -umsetzung konsequent abzubilden und nachzuhalten. Darüber hinaus hat die eigentliche (handwerkliche) Ausführung der Integration mit all ihren Facetten und wechselseitigen Abhängigkeiten (Kunden, Produkte, Organisation, Prozesse, Personal, IT etc.) einen völlig anderen Stellenwert bekommen: Umsetzer müssen heute sehr viel schneller nachweisbare und nachhaltige Integrationserfolge und -ergebnisse erzielen.

In diesem Zusammenhang beobachten wir auch einen Trend zur „Late Integration“, das heißt, dass viele Unternehmen sich jetzt ihrer bereits vor Jahren getätigten Akquisitionen neu annehmen, um die ehemals erwarteten, bisher jedoch nicht oder nur ansatzweise realisierten Synergien und Vorteile zu erschließen.

Lünendonk: Wie wirkt die Krise auf internationale M&A-Aktivitäten? Gibt es besondere Herausforderungen?

Dier: Momentan wird auf grenzüberschreitende Transaktionen eher verzichtet – vielleicht mit Ausnahme von Aktivitäten in den Emerging Markets. Man bleibt, wo man sich auskennt – ein weiterer Indikator für den Trend zu risikoärmeren Transaktionen. Mittelfristig wird das Wachstum über internationale Vernetzung in Form von Akquisitionen, Joint Ventures und Allianzen gerade in Schwellenländern aber weiter zunehmen. Dazu gehört, dass mehr Investoren aus diesen Märkten als Käufer auftreten, und hiesige Unternehmen in Osteuropa und



Asien nicht mehr nur Faktorkostenvorteile, sondern auch echte Wertschöpfungsbeiträge wie zum Beispiel Engineering- und Entwicklungskapazitäten suchen. Erfolgsentscheidend sind unverändert die Kenntnis und Vertrautheit mit den Märkten, dem gesetzlichen und regulatorischen Umfeld und den kulturellen Eigenheiten vor Ort. Es gilt, die länderspezifischen Gegebenheiten nicht nur zu berücksichtigen, sondern auch zum integralen Bestandteil von Planung und Umsetzung zu machen. Man muss die Länderorganisationen vor Ort mit lokalen Ressourcen unterstützen können. Man muss gewährleisten können, dass alle Beteiligten grenzüberschreitend mit den gleichen Instrumentarien nach einer einheitlichen Methodik vorgehen. Und man muss die Gratwanderung zwischen Standardisierung und lokaler Differenzierung und Freiheitsgraden bewältigen.

Lünendonk: Viele M&A- sowie PMI-Projekte der Vergangenheit waren nicht so erfolgreich wie erwartet. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?

Dier: Neben vielfältigen Erklärungsansätzen, Erfolgsfaktoren und Erfahrungswerten möchte ich einen gerne herausstellen, der mir vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen besonders wichtig erscheint: Wer etwas kauft, muss wissen, wozu – und er muss diese Vorstellung auch aktiv und konsequent umsetzen. Ein integriertes M&A-Modell hat in der Vergangenheit oft gefehlt. Es wurde viel akquiriert, aber nur wenig konsequent verschmolzen. Oft gerieten die strategischen Ziele auf dem Weg aus dem Blick. M&A wurde zu einer vertraglich-finanziellen, PMI zur organisato-

risch-operativen Herausforderung. Um eine Transaktion aber wiederholbar und planbar erfolgreich zu gestalten, müssen unternehmensinterne „Silos“ überwunden, unterschiedliche Interessen und Anreizsysteme abgestimmt und ein gesamthaftes Verständnis und Vorgehen zu M&A im Unternehmen etabliert werden. Es gibt heute nur eine Handvoll Unternehmen, meist sogenannte „Serial Acquirer“, die über diese durchgängige Kompetenz und Methodik verfügen. Die meisten haben nicht diese Professionalität. Sicherlich muss jedes Unternehmen darüber befinden, ob es sich lohnt, diese Fähigkeit umfassend im eigenen Haus aufzubauen, oder ob es im Bedarfsfall besser von Partnern profitiert, die das nötige Handwerkszeug, Industriekompetenz, Infrastruktur und Methodik haben – nicht notwendigerweise, aber am besten aus einer Hand.

Lünendonk: Welche Vorteile ergeben sich für die Kunden, wenn M&A-Beratung und Post Merger Integration aus einer Hand erfolgen?

Dier: Der Wert der Transaktion wird umfassend erschlossen. Die Ziele werden in der Regel schneller erreicht. Bei qualifizierter Betreuung aus einer Hand ist offenbar die Abstimmung zwischen strategischer Ausrichtung, Planung, Steuerung und Umsetzung konsistenter. Es gibt weniger Redundanzen, weniger Konflikte bei Zielsetzungen und Maßnahmen, weniger Iterationen oder inkompatible Lösungen – das macht Betreuung aus einer Hand letztlich reibungsloser und damit schneller. Hinzu kommt, dass die Ergebnisverantwortung eines Full-Service-Partners nicht nur für einen Teil der Strecke, sondern von An-



Themendossier „M&A / PMI“

fang bis zum Ende gilt. Das verpflichtet und ist Basis für Risikoteilung und erfolgsorientierte Honorierung.

Lünendonk: Ihr Unternehmen hat sich in den zurückliegenden Jahren einen Namen für erfolgreiche M&A- sowie PMI-Projekte gemacht. Was macht Ihren Beratungsansatz aus?

Dier: Es gibt heute nur wenige Unternehmen, die über den gesamten Transaktionszyklus – von der M&A-Strategie über die Transaktion bis hin zur Integration bzw. dem Carve Out – exzellent aufgestellt sind. Es gibt nur wenige, die dabei nicht nur konzeptionell vorbereiten oder steuern, sondern mit den Kunden auch die Ärmel hochkrepeln, um die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen „bis zur letzten Schraube“ zu implementieren und die erwarteten Ergebnisse auch tatsächlich zu liefern; also Kunden, Produkte, Prozesse, IT-Systeme, Personallösungen zu integrieren und vieles mehr. Dafür bringt Accenture neben Experten und Instrumenten wichtige strategische Partnerschaften und ein globales Standortnetz mit, das es uns erlaubt, M&A-Aktivitäten in mehr als 120 Ländern von A bis Z mit einheitlicher Methodik und lokalem Personal zu unterstützen. Zudem haben wir die Technologie-Plattformen, um Organisationsformen wie Shared Services,

Offshoring oder Outsourcing von Forschung & Entwicklung (F&E), Einkauf und Beschaffung, Customer Relationship Management (CRM), Service oder administrativen Funktionen zu unterstützen. Ich denke, Unternehmen schätzen Accenture nicht zuletzt wegen des partnerschaftlichen Beratungsansatzes, der bis zur Beteiligung am Investitions- und Erfolgsrisiko gehen kann.

Lünendonk: Wenn durchgehende Betreuung einen Vorsprung verschafft, müsste sich das im M&A-Beratermarkt niederschlagen. Was erwarten Sie hier?

Dier: Die Nachfrage nach integrierten Services steigt. Wir sehen, dass die Leistungskombination, die Accenture heute mitbringt, gute Resonanz findet. Forrester und andere Analysten haben uns als einen echten und fähigen End-to-End-Anbieter bestätigt. Wir werden unsere Allianzen und Partnerschaften für Spezialgebiete weltweit noch ausbauen, um unsere Angebote weiter zu optimieren. Insgesamt ist damit zu rechnen, dass Joint Ventures und Allianzen im Beratermarkt an Bedeutung gewinnen. Wir werden mehr spartenübergreifende Leistungsnetze bekommen. Erfolgreich werden vor allem diejenigen sein, die die Kultur, Infrastruktur und Programmmanagementkompetenz für das Arbeiten in großen Netzwerken mitbringen.



Capgemini Consulting

Die Integration „muss sitzen“

Ein Gespräch mit Capgemini Consulting über Basics und Mythen, „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Integration



Herbert Hensle, Head of Strategy & Transformation bei Capgemini Consulting der globalen Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini Gruppe.

Lünendonk: Herr Hensle, Goldman & Sachs hat in einer kürzlich erschienenen Studie einen „Perfect Storm for M&A“ für das laufende Jahr ausgerufen. Wie schätzen Sie die Entwicklung im M&A Geschäft ein?

Hensle: In der Tat beobachten wir einen Anstieg der M&A-Aktivitäten bei unseren Kunden quer über alle Branchen hinweg. Unternehmen – insbesondere die, die von der Krise stark betroffen waren – richten sich gemäß ihrer Strategie neu aus und nutzen die Gunst der Stunde. Gut aufgestellte Unternehmen haben damit aber bereits während der Krise begonnen. Das Jahr 2009 war geprägt von einer Reihe umfassender, meist multinationaler Integrationsprojekte. Global Player haben die Chance genutzt, aktiv die Konsolidierung ihrer Industrie mit voranzutreiben, Synergiepotenziale zu identifizieren und auch zu heben.

Lünendonk: Ist die Integrationsarbeit zum „business as usual“ zurückgekehrt oder können Sie Unterschiede zu Projekten vor der Krise ausmachen?

Hensle: Die Krise hat die bisherigen Anforderungen noch verstärkt. Der Druck auf Integrationsprojekte nimmt zu. Erstens: Die Erfolgserwartung ist immens gestiegen. Es gibt keinen Spielraum mehr für Experimente, die Integration „muss sitzen“. Ein Kunde hat es so formuliert: „You have to do it right – and do it right the first time“. Zweitens: Integrationen werden planvoller angegangen, es wird eine eigene Integrationsstrategie erarbeitet. Und schließlich stelle ich



Themendossier „M&A / PMI“

eine größere Reife im Umgang mit Integrationen fest. Die Bandbreite der Themen, die die Integrationsteams steuern, ist gewachsen. Es gibt Basics, die gehören zum Einmaleins der Integration und werden schlicht vorausgesetzt. Letztlich geht es auch um Geschwindigkeit. Darüber hinaus gibt es die sehr viel schwieriger zu adressierenden Themen zum Beispiel politischer oder kultureller Art – sogenannte soft facts, die meistens über Erfolg oder Misserfolg einer Integration entscheiden. Diesen Themen wird deutlich mehr Beachtung geschenkt.

Lünendonk: Frau von Kyaw, es gibt Stimmen die sagen, der „cultural clash“ sei ein Mythos und dass unternehmenskulturelle Differenzen den Unternehmenserfolg erheblich begünstigen. Was sagen Sie dazu?

von Kyaw: Ziel einer Fusion ist das Heben von Synergien. Es gibt viele Gründe, warum Integrationen scheitern können, einer kann die Nicht-Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen sein. Neben der strategischen und strukturellen spielt die kulturelle Integration eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang ist die gewählte Integrationsstrategie entscheidend: Kommt es zur sukzessiven Symbiose, zur Absorption oder zur Ko-Existenz? Das bestimmt den Umgang mit den Unternehmenskulturen, das heißt ob die „neue“ Kultur beispielsweise geduldet, geschätzt oder verdrängt wird.

Lünendonk: Was genau zählt für Sie zu den Basics bzw. zu den komplexeren Themen – neben den kulturellen Aspekten?

Hensle: Zu den Basics gehören Dinge wie ein transparentes und wirkungsvolles Synergie-Management und Controlling, eine durchsetzungsstarke Projektsteuerung und Koordination, die Integration von Prozessen und Systemen.

Viele unserer Kunden sind Akquisitions-Profis, anorganisches Wachstum ist häufig ein expliziter Bestandteil der Wachstumsstrategie und Integration steht auf der Tagesordnung. Daher erwarten die Kunden, dass solche Themen unter Kontrolle sind, dass hier Erfahrung und erprobte Methoden vorliegen.

Allerdings stellt jede Integration auch erfahrene Teams vor Herausforderungen, die mehr als nur solides Handwerkszeug und Know-how erfordern. Dazu gehören zum Beispiel Aspekte wie Flexibilität oder Skalierbarkeit. Integrationsprozesse dauern häufig zwei Jahre und mehr.

Was passiert nun, wenn sich währenddessen strategische Vorgaben ändern? Beispielsweise durch eine neue Technologie, einen weiteren Vertriebskanal, den Rückzug aus einer bestimmten Region, organisatorische Umstrukturierungen oder dergleichen. Solche Verschiebungen haben unmittelbare Konsequenzen für die laufende Integration, und das muss abgebildet werden können. Stichwort Skalierbarkeit: Ist der nächste Schritt schon bedacht? Der nächste Deal in die laufende Integration mit einkalkuliert? Themen wie diese sind es, die den entscheidenden Unterschied zwischen einer guten und sehr guten Integration ausmachen.



Lünendonk: Wie stellen Sie sich auf, um den von Ihnen genannten Trends begegnen zu können?

Hensle: Wir treiben diese Entwicklung aktiv voran. Capgemini Consulting verfügt mit seiner globalen Competency Area M&A / PMI über ein Team von Experten, die ihre langjährige Erfahrung aus der Arbeit mit Kunden in Integrationsprojekten dazu nutzen, Kernthemen aus dem PMI-Umfeld, wie zum Beispiel Synergy Management, Risk Controlling, kulturelle Integration und vor allem die bereits genannten Aspekte wie Flexibilität oder Skalierbarkeit und deren Abbildung in der Integrationsstrategie, weiterzuentwickeln. Enabling ist für uns dabei ein wichtiges Stichwort: In der Projektarbeit geben wir diese Expertise an unsere Kunden zurück und verankern sie in der Organisation, sodass die Teams unserer Kunden in der Lage sind, ihre Integrationen erfolgreich zu steuern.

Lünendonk: Ihr Unternehmen hat sich in den zurückliegenden Jahren einen Namen für erfolgreiche M&A- sowie PMI-Projekte gemacht. Wo sehen Sie dafür die Erfolgsfaktoren?

Hensle: Aus Gesprächen mit unseren Kunden erfahre ich, dass sie vor allem unsere besondere Methode und Arbeitsumgebung des „Accelerated Solutions Environment“, kurz ASE genannt, schätzen. Der ASE findet in speziellen, von Capgemini entwickelten ASE-Centern statt, die eine einzigartige, kreative Umgebung zur Lösung komplexer Probleme bieten. Ein ASE bildet häufig die „strategische Weichenstellung“ für den Integrationsprozess, da er komplexe Situationen reduziert und die Kreativität sowie den

Teamgeist stimuliert. Er ermöglicht die gemeinschaftliche Lösungsfindung durch den Einbezug von bis zu 100 Schlüsselpersonen, die am Endergebnis mitgewirkt haben und dieses dann auch mittragen. Das ist eine ideale Voraussetzung für die nachfolgende Umsetzung.

Neben dieser besonderen Methode des ASE schätzen unsere Kunden vor allem zwei Merkmale unserer Arbeit. Zum einen ist das, dass wir sie sowohl in den strategischen Fragen wie auch in der operativen Umsetzung unterstützen. Als breit aufgestellter Business Transformation Partner bieten wir alles aus einer Hand: Beratung bei der Wachstumsstrategie, über das Target Screening und der Erarbeitung der Integrationsstrategie bis hin zur Planung und Implementierung der Integration, und zwar bis in Detailprobleme wie Prozessharmonisierung und Systemintegration der IT-Landschaft. Zum anderen wird oft unsere starke Change-Management- und Transformations-Kompetenz hervorgehoben

von Kyaw: Der „People-Faktor“ ist das A und O, wenn ein Integrationskonzept nicht nur auf dem Papier gut aussehen, sondern in der Praxis erfolgreich sein soll. Es geht hier um die Verzahnung und das abgestimmte Zusammenspiel „harter“ und „weicher“ Faktoren. Identifikation und Verbindlichkeit entsteht nur, wenn es gelingt, rationale Einsicht in emotionale Akzeptanz zu wandeln und eine Bereitschaft zum Ausprobieren zu erzeugen.





Felicitas von Kyaw, Head of Change Management bei Capgemini Consulting der globalen Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini Gruppe.

Lünendonk: Was ist denn unter dem Aspekt Change Management besonders zu beachten?

von Kyaw: Aus unserer Erfahrung ist es wichtig, eine klare Stoßrichtung der Integration in Vision, Mission und Zielen frühzeitig zu vermitteln, den Wandel aktiv zu führen, das Top-Management von Beginn an als Sponsoren einzubinden und Führungskräfte auf ihre Rolle im Unternehmen rechtzeitig vorzubereiten. Es gilt, Emotionen zu „nutzen“, das heißt die richtige Atmosphäre für den Wandel

herstellen, denn Emotionen führen zu Energie. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, den Impuls aufrechtzuerhalten, im Dialog zu bleiben und Quick Wins zu kommunizieren.

Lünendonk: Wie sieht ein „idealtypischer“ Integrationsprozess unter Change-Gesichtspunkten aus?

von Kyaw: Jede Transformation unterliegt eigenen Gesetzmäßigkeiten, Besonderheiten und Dynamiken. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Dramaturgie. Das gilt auch und insbesondere für Fusionen. Dabei sind für den Erfolg einer Integration nicht die Anzahl eingesetzter Methoden, sondern vor allem ein aufeinander abgestimmtes Handeln, die Glaubwürdigkeit des Prozesses und der Botschaften, Wertschätzung und Würdigung der Vergangenheit bei gemeinsamer Ausrichtung und Aufbruchsstimmung entscheidend. Das Richtige richtig machen – dazu trägt auch eine möglichst kurze, knackige Phase der strategischen Orientierung bei – je kompakter und klarer die „gewählte Linie“, umso besser, weil griffiger. Es gilt, die Phase der Unsicherheit so gering wie möglich zu halten. Und bei aller notwendigen, soliden Vorbereitung liegt die Herkulesarbeit im Vollziehen der Integration.

IBM Global Business Services

„Hochzeiten ohne Todesfall“



Dr. Frank Zurlino ist Managing Partner bei IBM Global Business Services. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Wachstum & Innovation und Unternehmensorganisation, mit besonderem Fokus auf Unternehmen in Technologie und Telekommunikation. Zuvor war er Geschäftsführender Partner in einer führenden Unternehmensberatung.

Lünendonk: IBM hat sich in den zurückliegenden Jahren einen Namen für erfolgreiche M&A- sowie PMI-Projekte gemacht. Wo sehen Sie dafür die Erfolgsfaktoren?

Zurlino: Immer, wenn es um wirklich schwierige und komplexe Führungsaufgaben geht, sind starke und wirklich erfahrene Partner gefragt, die das Management unterstützen. Und M&A, erst recht mit einer „echten“ Integration, gehört sicherlich zu den herausforderndsten Managementaufgaben. Nicht nur, weil man den komplexen Gesamtprozess beherrschen muss, sondern auch, weil solche Transaktionen im täglichen Rampenlicht aller Stakeholder stehen: Gesellschafter erwarten schnelle Erfolge, Führungskräfte und Mitarbeiter sind oft verunsichert, was da kommt, und Tarifpartner und Öffentlichkeit müssen ebenfalls bedient werden.

Viele Studien belegen: Über 80 Prozent der Integrationen bleiben aus Sicht des verantwortlichen Managements hinter den gesteckten Erwartungen zurück. Bei den weltweit jährlich zwischen 600 und 700 stattfindenden Transaktionen bei Großunternehmen wird damit die Relevanz guter M&A-Beratung sehr deutlich. Zusammenfassend heißt das: Das Management großer Unternehmensintegrationen gehört nicht zum Tagesgeschäft und ist gleichzeitig eine der komplexesten Managementaufgaben überhaupt.

In so einem Umfeld geht es also primär um Sicherheit – um die Sicherheit, dass die Transaktion wirklich sinnvoll ist, die Wachstums- und Kosteneffekte wie



geplant kommen und dass die Integration ohne kulturellen Schaden und viel „Funkenflug“ abläuft. Für genau diese Sicherheit stehen wir primär bei unseren Klienten.

Lünendonk: Wodurch begründet sich diese Sicherheit?

Zurlino: Nun, im Kern stellen wir hier bei unseren Klienten drei Punkte heraus: Erstens basieren unsere Glaubwürdigkeit und Sicherheit vor allem auf unserer Erfahrung. IBM selbst gehört mit durchschnittlich 20-30 Akquisitionen pro Jahr in die Gruppe der starken Marktkonsolidierer. Unternehmen wie Cognos oder SPSS sind hier Beispiele erfolgreicher Integrationen aus der jüngsten Vergangenheit. Diese praktischen Erfahrungen und sichtbaren Erfolge unterscheiden uns schon mal von jedem anderen M&A-Dienstleister im Markt. Dazu kommt natürlich noch die Vielzahl der M&A-Projekte, die wir beratungsseitig unterstützt haben – und zwar in jeder Industrie und jeder wichtigen Wirtschaftsregion. Dadurch sehen wir heute M&A als wichtige und gut entwickelte Kernfähigkeit von IBM an.

Zweitens verfügen wir über ein hochprofessionelles Handwerkszeug für jede Phase und Aufgabe im M&A-Prozess. Ohne jetzt den Fallstudien in diesem Dossier zu sehr vorwegzugreifen, möchte ich hier doch einige differenzierende Punkte hervorheben:

Das Rückgrat einer M&A-Transaktion ist sicherlich ein erstklassiges Projektmanagement. Mit unserer Projektmanagement-Plattform „M&A-Accelerator“ sind wir nicht nur in der Lage, den Ge-

samtprozess von A bis Z im Detail durchzuplanen, sondern vor allem – und das ist ja die Realität – sofort Szenarien bei Verschiebungen und Verzögerungen aufzubauen. Das gibt dem Leitstand, oft „War Room“ genannt, eine ganz neue Qualität. Oder die „Discovery-Phase“ kurz vor dem Closing: Hier erarbeiten wir gemeinsam mit dem Management nochmals Eckpunkte der Integrationsagenda, basierend auf Radikalszenarien. Als Beispiel: Was muss getan werden, um den Markt in Höchstgeschwindigkeit aufzurollen? Was muss getan werden, um die Kosten im Prozess XY nicht um 10 oder 20, sondern um 60 Prozent zu senken?

Ein anderes wichtiges Thema ist eine wirksame Zwei-Wege-Kommunikation, gerade in der Post-Merger-Phase. Mit unserer Plattform „Integration Jam“ ermöglichen wir es auch globalen Organisationen, einen konstruktiven Dialog von Management, Führungskräften und allen Mitarbeitern zu führen – ein extrem wichtiger Aspekt.

Drittens natürlich unsere Berater. Ich will das am Beispiel verschiedener Rollen festmachen, die wir in unsere Engagements einbringen. Am Anfang stehen sicherlich die Strategen im Vordergrund. Hier kommt es auf ein kleines Team hochprofessioneller, branchenerfahrener seniorer Berater an, um das Strategic Rationale mit allen seinen Facetten glaubwürdig zu erarbeiten. Erforderlich sind dann oft schon die Orchestrierer, die das Team aus Beratern für die Second- und Third-Opinion, Juristen, Investoren und Banken sowie Kommunikatoren zielgerichtet zusammenhalten müssen. In der Post-Merger-Phase sind weitere



Rollen erforderlich: Organisationspezialisten für den Aufbau der neuen Gesamtorganisation sowie für die Synergien in den neuen Unternehmensprozessen – von Vertrieb über Produktentwicklung und Supply Chain bis hin zu allen Corporate- und Service-Funktionen. Darüber hinaus sind Technologiespezialisten für das Zusammenwachsen der immer komplexeren IT erforderlich. In vielen Themen bringen wir Innovatoren ein, die zum Beispiel die Marktbearbeitung oder die Supply Chain der Unternehmen schlagkräftiger und effizienter machen – zum Beispiel unter Nutzung neuer Analytics-Methoden.

Ganz wichtig sind in dieser Phase auch die Change Manager. Damit ist nicht nur das Thema Kommunikation gemeint. Erfolgskritisch ist vielmehr, dass die Organisation in der Integrationsphase schnell Traktion bekommt und es vor allem im Markt keinen Strömungsabriss gibt. Erfolgskritisch ist daher, dass zentrale Führungsaufgaben schnell und „richtig“ besetzt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter individuell befähigt werden, ihre gegebenenfalls neue Rolle wahrzunehmen, und insgesamt sichergestellt wird, dass die Mannschaft hinter der Strategie steht.

Alle diese Rollen können wir als IBM unseren Klienten bereitstellen. Und zwar mit der richtigen Erfahrung, der erforderlichen Anzahl und in allen globalen Regionen.

Lünendonk: Sie beschreiben hier eine große Integration. Sind Ihre M&A-Projekte immer so komplex?

Zurlino: Sicherlich gibt es große Unterschiede. Das fängt damit an, ob eine der Gesellschaften börsennotiert ist oder nicht. Wie groß sind die Unternehmen, bzw. die Größenverhältnisse? Wie global sind sie aufgestellt? Erfolgt ein Übergang von Mitarbeitern und Infrastruktur, oder wird „nur“ der Kundenstamm übernommen? Vor allem aber: Erfolgt nach der Integration eine gemeinsame Marktentwicklung – oder machen sie „stand-alone“ weiter wie bisher. Gerade wenn es darum geht, gemeinsam als „One Company“ im Markt aufzutreten (wie zum Beispiel meistens in der Telekommunikation oder in Financial Services), sind die Anforderungen hinsichtlich Zielportfolio, Vertrieb und Marketing hoch.

Komplex ist aber auf jeden Fall die Integration von Prozessen und IT. Wenn ein Team mitten in der PMI erklärt: „Wir bekommen das technisch so nicht hin und brauchen wohl noch acht Monate“, dann muss sofort Plan B da sein und greifen, um die Zielsetzungen insgesamt abzusichern.

Die Botschaft an unsere Klienten lautet hier, dass wir jedes M&A-Engagement – trotz aller Prozess-Standards – als Unikat ansehen und uns in jeder Hinsicht optimal dafür aufstellen können. Vor allem, wenn der Aufgabenumfang groß ist, globale Ressourcen erforderlich und Technologie und Innovation wichtige Erfolgstreiber sind – dann lohnt es sich immer, mit uns zu sprechen.

Lünendonk: Welche Vorteile ergeben sich für die Kunden, wenn M&A-Beratung und Post Merger Integration aus einer Hand erfolgen?



Themendossier „M&A / PMI“

Zurlino: Unsere Klienten haben ja grundsätzlich die Wahl, wie viele M&A-Dienstleister sie in den Gesamtprozess einbinden wollen – viele Spezialisten oder eher wenige „Generalunternehmer“. Die Erfahrung zeigt, dass beide Varianten letztlich erfolgreich sein können.

Aus unserer Sicht macht es sicherlich Sinn, mit dem federführenden Berater aus der Pre-Merger-Phase auch in der Post-Merger-Phase zusammenzuarbeiten. Einerseits spart man natürlich Rüstzeiten. Entscheidender ist aber, dass damit auch eine hohe Glaubwürdigkeit und ein hohes Commitment bezüglich der M&A-Synergien erreicht werden können. Beispiel: Während sich Kosteneffekte in der Regel gut „greifen“ und umsetzen lassen, sind zusätzliche „1+1=3“ Umsatzeffekte oft weicher formuliert und später deutlich schwieriger zu realisieren.

Aber auch ein anderer Grund spricht für den Einsatz größerer „Multi-Spezialisten“, nämlich die enge Verzahnung von Prozessen und Technologie. Unternehmensprozesse sind heute durchgängig IT-getrieben, sodass konzeptionelle und technische Aspekte immer integrativ betrachtet werden müssen. Die noch vor wenigen Jahren typische Trennung von Konzeptberatern und IT-Beratern löst sich völlig auf.

M&A bedeutet für die Unternehmen immer, eine große Baustelle mit vielen Dienstleistern aufzumachen. Mit dem Ziel, diese Baustelle schnell wieder zuzumachen und das „neue Unternehmen“ beziehen zu können, muss jeder Klient

letztlich auch entscheiden, welche Integrationsleistung er selbst erbringen will – und zumindest weniger M&A-erfahrenen Unternehmen sei daher eine einheitliche und durchgängige „Bauleitung“ empfohlen.

Lünendonk: Von welcher Marktentwicklung gehen Sie im Bereich M&A aus?

Zurlino: Tatsächlich waren Mergers & Acquisitions noch in 2008 im Zeichen von Engpässen und Turbulenzen auf dem Kapitalmarkt um mehr als die Hälfte des Vorjahresniveaus eingebrochen. Was die weitere Entwicklung der Unternehmensübernahmen angeht, sind wir verhalten optimistisch. Die M&A-Aktivitäten haben weltweit erkennbar angezogen, vor allem bei Banken und Versicherungen, in der Pharmaindustrie und in der Telekommunikation. Gleichzeitig sehen wir noch einen „Konsolidierungsstau“ in einigen Sektoren wie der Automobilindustrie, der sich aber noch nicht aufgelöst hat.

Neben den Übernahmen betrachten wir aber auch große Kooperationen, De-Merger, also Konzern-Portfoliobereinigungen, sowie den Markt der „internen Integrationen“. Damit gemeint sind zum Beispiel „One Company“-Programme, die typischerweise auf eine „90 Grad gedrehte“ neue Organisationsstruktur hinauslaufen. Solche Programme weisen – mit Ausnahme von Kaufpreisthemen – dieselben Merkmale und Komplexitäten auf wie externe Übernahmen. Und dieser Markt entwickelt sich sehr positiv.



Kienbaum Management Consultants

Unternehmenskäufe sind Mega-Transformationen



Markus Diederich, Dipl.-Ing., Geschäftsführer bei der Kienbaum Management Consultants GmbH

Lünendonk: Übernahmen, so erscheint es, sind die Krönung einer Managerkarriere. Warum werden diese häufig in der Wirkung überschätzt und in ihrem Aufwand unterschätzt?

Diederich: Unternehmenskäufe sind Mega-Transformationen. Sie gehören zu den radikalsten und umfassendsten Formen von Change. Es handelt sich hierbei um ausgesprochen komplexe und an-

spruchsvolle Projekte, die die Identität nicht nur der zu integrierenden Einheiten massiv verändern. Häufig geht es um harte Schnitte (zum Beispiel Personalabbau, Kostensenkung, Reorganisation, Änderung Firmennamen/-kultur) und um neues Wachstum (zum Beispiel neue Geschäftsfelder, Produkt- und Prozessinnovationen). Für die meisten Verantwortlichen ist ein solcher Prozess – auch wenn er nicht einmalig ist – jedes Mal einzigartig und damit eine besondere Herausforderung.

Vor allem das Top-Management neigt dazu, Integrationsanforderungen, -schwierigkeiten und -kosten bei aller Akquisitionseuphorie zu unterschätzen. Dabei spielt eine Rolle, dass die Unternehmenslenker der eigenen Organisation oftmals erheblich voraus sind. Sie haben sich schon seit längerem – noch bevor irgendein Mitarbeiter davon erfährt – intensiv mit dem Unternehmenskauf befasst. Zusätzlich wird die Kraft und Wirkung unterschiedlicher Kulturen in der Regel vernachlässigt. Vor diesem Hintergrund kommt den Integrationsteams eine besondere Bedeutung zu.

Lünendonk: Welche Funktion sollte dann der Berater im Rahmen eines solchen Projektes einnehmen?



Pulver: Vielfach hat das Management kein Erkenntnisproblem, sondern vielmehr ein Umsetzungsproblem. Der Berater übernimmt damit eine Treiberrolle in Integrations- und Transformationsprojekten. Vier Dinge sind hierbei besonders erfolgskritisch:

1. Ständige Präsenz am Einsatzort: Zusammen mit den Kundenteams muss der Integrationsfahrplan operationalisiert und umgesetzt werden. Der Berater ist hier Sparringspartner und manchmal auch „Advocatus diaboli“.
2. Unabhängigkeit im Projektmanagement: Der Berater muss dafür sorgen, dass die jeweiligen Transformationsziele ehrgeizig gesteckt bleiben und Risiken transparent gemanagt werden.
3. Moderation und Integration: Transformation geschieht auf allen Ebenen der Zusammenarbeit. Der Berater hat die Aufgabe, kritische Themengebiete zu erkennen und im Sinne der Zielerreichung zu kanalisieren.
4. Berücksichtigung des kritischen Pfades: In der Regel ist der Erfolg einer Integration nicht nur Ergebnis von sachlichen Analysen, sondern hängt vor allem von einem schnellen und guten Zusammenwirken der neu aufgesetzten Teams und einem Konsens über die prioritären Projektschritte ab. Insbesondere an dieser Stelle ist es wichtig die notwendigen HR Instrumente zu beherrschen und frühzeitig zu nutzen.

Lünendonk: Worauf ist innerhalb der Post-Merger-Phasen besonders zu achten?

Pulver: Die ersten 100 Tage nach dem Closing sind entscheidend für den Erfolg einer Integration. Hier kommt es in erster Linie darauf an, das positive Momentum aus den Verhandlungen zu nutzen und die Integration zügig voran zu treiben. Während des gesamten PMI-Prozesses gilt im Konfliktfall der Grundsatz: Umsetzungsgeschwindigkeit vor der 100%-Lösung. Schnell gilt es zudem einen substantiellen Überblick über die handelnden Personen zu gewinnen, spezielle Formen von Management Audits sind in diesem Kontext ausgesprochen hilfreich.

Für eine erfolgreiche Integration ist es essentiell, ehrgeizige Ziele – auch im Sinne von Synergiepotenzialen – zu formulieren. Diese sind im weiteren Verlauf kontinuierlich zu validieren, zumal sich die Informationslage stetig verbessern wird. Der Zielerfüllungsgrad ist dann über die gesamte Projektlaufzeit konsequent nachzuhalten. Nur so können Abweichungen rechtzeitig erkannt werden.

Diederich: Neben der Formulierung ehrgeiziger Ziele gilt es, schnell ein tiefes Verständnis vom Geschäftsmodell des akquirierten Unternehmens zu erlangen. Nur wer die Wertesysteme beider Unternehmen versteht, dem gelingt es, Stabilität in die Zielorganisation zu bringen und Synergien zu realisieren. So treffen beispielsweise unterschiedliche Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme aufeinander, Karrierepfade werden mit anderen Gewichtungen geplant, oder eingesetzte Systeme bedingen

unterschiedliche Anforderungsprofile. Die professionelle und frühzeitige Integration aller HR Instrumente in den Prozess ist der USP des integrierten Kienbaum Transformationsmanagements. Zu Projektbeginn ist es insbesondere notwendig, auf Basis der gesamten inhaltlichen und analytischen Komplexität ein tragfähiges und pragmatisches Zielbild zu formulieren. Frühzeitig wird ein Motto benötigt, dass für alle Beteiligten eine gemeinsame und positive Geschichte symbolisiert. Der Aufwand zur Entwicklung dieser Leitidee wird in der Regel unterschätzt, fördert aber frühzeitig mögliche Konfliktfelder im folgenden Prozess zu Tage.

Lünendonk: Was war in ihren Projekten entscheidend für den Integrationserfolg?

Pulver: Der Berater muss den unbedingten Integrationswillen verkörpern. Für diese Rolle wird er schließlich beauftragt. Um aber in dieser Funktion glaubwürdig zu erscheinen, reicht es heute nicht mehr, eine eindimensionale Perspektive – zum Beispiel den reinen Finanzfokus – einzunehmen. Vielmehr muss er je nach Aufgabe und Kontext flexibel auftreten können, ohne je das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren. So vernachlässigt ein rein technokratisch-inhaltlicher Ansatz häufig die individuellen Umsetzungsbarrieren der Mitarbeiter sowohl im aufnehmenden als auch im zu integrierenden Unternehmen. Ein ausschließlich verhaltensorientiertes Vorgehen verhindert in der Regel die optimale Synergierrealisierung. Nur die Synthese ermöglicht die notwendige Stabilität des Zusammenschlusses. Es gilt also, aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf die gleiche Problematik zu schauen. Erfol-

reich wird dies nur, wenn sofort zu Beginn Projektmitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten gleichberechtigt eingesetzt werden.



*Thorsten Pulver, Dipl.-Ing., M.B.A.,
Mitglied der Geschäftsleitung der Kienbaum Management Consultants GmbH
und Experte für PMI-Themen*

Lünendonk: M&A-Aktivitäten sind auch aus dem Blickwinkel des Verkäufers zu betrachten: Welche Erfahrungen haben Sie in Carve-Out-Prozessen gemacht?

Pulver: Auch dieses Thema begleitet uns seit vielen Jahren. Im Fokus stehen zwei Themen: 1. Effiziente Herauslösung aus einer Alt-Organisation ohne kostspielige Reibungsverluste; 2. Sicherstellung eines nachhaltig erfolgreichen Geschäftssystems. Für beide Punkte ist das etablierte Management der Schlüssel zum Erfolg. Ein Investor kauft in der Regel die



Themendossier „M&A / PMI“

Assets und das Management. Damit steckt das Management in einem Dilemma. Einerseits hat es die Aufgabe, einen möglichst hohen Kaufpreis zu erzielen, und andererseits ist es an einer stabilen Fortführung des Geschäfts interessiert. Kienbaum als Partner in solch komplexen Transformationsprojekten kann wertvolle Unterstützung leisten und als vertrauenswürdiger Mittler zwischen Verkäufer, Management und Käufer agieren. Genießt der Berater das Vertrauen des Managements, ist er in der Lage, die Herauslösung effektiv vorzubereiten. Zusätzlich kann er darauf achten, dass bereits im Vorfeld wertsteigernde Maßnahmen einen möglichst hohen Verkaufspreis ermöglichen. Auf diese Weise schafft er eine Win-win-Situation im Verkaufsprozess.

Lünendonk: Was macht den speziellen Beratungsansatz Ihres Hauses aus?

Diederich: Wir haben in den letzten Jahren eine ganze Reihe von M&A-Aktivitäten beratend unterstützt. Jedes dieser Projekte war auf seine Art einzigartig. Eine Erkenntnis zieht sich aller-

dings durch alle Projekte: Ein ausschließlicher Fokus auf die fachlich-inhaltliche Verschmelzung der Organisationen führt in der Regel zum Scheitern des Mergers beziehungsweise des Carve Outs. Gleichzeitig ist ein Change Management Programm, das als separater Teilaspekt aufgesetzt wird und „nebenher läuft“ oder gar erst im Nachgang erfolgt, ebenso suboptimal und verhindert die zügige Entfaltung der Zielorganisation.

Entscheidend für den Erfolg von Transformationsprojekten ist die Kombination von fachlich-inhaltlichen und verhaltenskulturbezogenen Aspekten. Das hört sich einfach an, ist in der Realität aber ein durchaus anspruchsvoller Prozess, gilt es doch, unterschiedliche Sichtweisen, Beratungs- und Managementverständnisse zu integrieren. Daran haben wir in den letzten Jahren intensiv mit Erfolg gearbeitet und ernten jetzt – insbesondere durch positives Kundenfeedback – die Resultate. Die Kienbaum Methodik zur Transformationsberatung sichert die Zielerreichung durch die integrierte Betrachtung von Systemen, Prozessen und Mitarbeitern.



Case Studies



Case Study

Das Ganze muss mehr sein als die Summe der Teile

Viele Akquisitionen und Zusammenschlüsse scheitern am Zusammenstoß zweier Kulturen oder weil das Management die Komplexität der Integration unterschätzt. Egal ob groß oder klein, regional oder international: Der Markt, das Geschäft und vor allem die Beteiligten reagieren sensibel auf Veränderung. Oft können selbst M&A-bewanderte Unternehmen bei ihren Transaktionen von erfahrenen Taktgebern profitieren, die nicht nur gute Pläne machen, sondern auch helfen, die umfangreichen Maßnahmen umzusetzen und die erhofften Vorteile in absehbarer Zeit zu erschließen.

Erfolgreicher Zusammenschluss TWK Technische Werke Kaiserslautern und Gasanstalt Kaiserslautern AG

Bei den TWK Technische Werke Kaiserslautern und der Gasanstalt Kaiserslautern AG, zwei benachbarten, regionalen Energieversorgern mit dem gleichen kommunalen Mehrheitseigner, waren die Verhandlungen bereits zweimal gescheitert, bevor man sich externe Unterstützung suchte. Dabei waren von einem Zusammenschluss wesentliche Synergien in den Sparten Gas und Fernwärme sowie im Angebot von energienahen Dienstleistungen zu erwarten, in denen beide Organisationen in unmittelbarem Wettbewerb standen. Eine Verbindung versprach über 30 Prozent bessere konsolidierte

Ergebnisse durch eine gemeinsame Marktbearbeitung und bessere Ressourcenallokation. Mehr Größe ließ zudem erwarten, die Position im zunehmend überregionalen Wettbewerb zu stärken sowie den Mitarbeitern bessere Entwicklungschancen und den Kunden ein größeres Angebot aus einer Hand zu bieten. Durch ein sensibles politisches Umfeld und wenig M&A-Erfahrung bei den Transaktionspartnern fehlte eine neutrale Autorität, die die Interessen mit beiderseitigem Vertrauen und der nötigen Kompetenz vermitteln und konsequente Fortschritte einfordern konnte.

Diese Rolle nahm Accenture ein. Das M&A-Team wurde von beiden Unternehmen beauftragt, eine mögliche Zusammenarbeit bis hin zu einem gesellschaftsrechtlichen Zusammenschluss zu prüfen und die Transaktionsphase zu begleiten. Das hieß zunächst, gemeinsam sinnvolle Kooperationsformen zu sondieren und die Synergiepotenziale zu konkretisieren. Ferner galt es, das weitere Vorgehen zu planen, die Ergebnisse für alle Interessengruppen aufzubereiten und sie durch den Entscheidungsprozess zu führen.

Die Empfehlung einer zunächst gesellschaftsrechtlichen Verbindung mit anschließender Verschmelzung der beiden Unternehmen wurde sowohl vom

Management als auch von den Gesellschaftern als die attraktivste Handlungsoption verabschiedet. Man beauftragte Accenture, die Transaktionsphase zu begleiten. Die Herausforderung war, die Transaktion einschließlich Due Diligence, Unternehmensbewertung, Vertragsverhandlungen, Personalkonzept, Kommunikation, Gesellschafterbeschlüssen und Handelsregistereintrag innerhalb von vier Monaten zum Abschluss zu bringen.

Neben einem Projektbüro für die Kommunikation und Koordination aller Aktivitäten richtete Accenture Arbeitskreise für Bewertung, Verträge, Personalfragen und anderes ein, die mit Experten aus beiden Unternehmen besetzt wurden. Diese stimmten ihre Arbeit in regelmäßig stattfindenden Sitzungen des Kernteamkreises ab, unterstützten die Entscheidungsvorbereitung und Beschlussfindung in Projektsteuerungs- und Lenkungsgruppen und setzten die Ergebnisse um. Die wesentlichen Aufgaben für Accenture lagen in der Sicherung eines optimalen Projektflusses, Vor- und Nachbereitung von Verhandlungen und Aufsichtsratssitzungen, Statusreporting, Projektrisikomanagement, Unterstützung der Unternehmensbewertung und Vertragsgestaltung sowie Koordination weiterer M&A-Dienstleister und Anwälte.

„Ich bin sehr glücklich, dass der Zusammenschluss der beiden Versorgungsunternehmen nach 30 Jahren endlich geglückt ist“, sagte dazu Dr. Klaus Weichel, Oberbürgermeister von Kaiserslautern und Hauptgesellschafter beider Unternehmen, im Januar 2010. „Zu diesem Erfolg hat Accenture durch eine transparente und zielgerichtete Steuerung des M&A-Prozesses maßgeblich beigetragen.

Trotz des enormen Zeitdrucks wurde besonderer Wert darauf gelegt, alle beteiligten Interessengruppen einzubeziehen und an wichtigen Stellen mit langjähriger Erfahrung entscheidenden Rat zu geben. Ich kann Accenture sehr empfehlen.“

Nahtlose Integration von Merck und Serono

Der Merck KgAG gelang es, bei der Integration von Serono mit Unterstützung von Accenture eine kooperative und produktive Post-Merger-Umgebung zu schaffen. 2007 hatte der multinationale Pharmakonzern das Schweizer Biotechnologieunternehmen übernommen, um seine Arzneimittelforschung und -entwicklung in einem fordernden Marktumfeld strategisch zu stärken und den Einstieg in aussichtsreiche Spezialgebiete zu begünstigen.

Mit Pharma-Know-how und spezieller Expertise insbesondere in Forschung und Entwicklung sollte Accenture Merck helfen, die Einheiten beider Unternehmen während des laufenden Betriebs schnell und reibungslos zusammenzuführen, neue Führungsstrukturen zu definieren, das Betriebsmodell zu optimieren sowie die Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Kultur auszurichten.

Das Besondere: Merck wollte nicht die Aufnahme von Serono in den Konzern, sondern das Beste aus beiden Unternehmen unter einem neuen Dach verbinden. Daher sollten Prozesse, Strukturen und Richtlinien für die neue Einheit nicht einfach vom Merck-Management vorgegeben werden. Vielmehr wurde ein Lenkungsausschuss eingesetzt, in dem Vertreter beider Unternehmen eng zu-



Themendossier „M&A / PMI“

sammenarbeiteten. Dieses integrierte Vorgehen wurde auf allen Organisationsebenen fortgesetzt, sodass in allen Funktionsbereichen gemischte Teams an der Zusammenführung arbeiteten.

Die Experten von Accenture arbeiteten eng mit dem Merck Serono-Management zusammen und unterstützen die Integrationsteams dabei, geeignete Betriebsmodelle zu definieren, die Integration zu planen, neue Lösungen und Vorgehensweisen einzuführen sowie Rollen und Verantwortlichkeiten neu zu strukturieren.

Mit führendem Programmmanagement und bewährter Post-Merger-Integration-Methodik sicherte Accenture einen schnellen und reibungslosen Projektfortschritt. Dazu wurden leistungsfähige Monitoring- und Steuerungsinstrumente eingesetzt, die es Merck Serono erlaubten, den Integrationsfortschritt vom ersten Tag an zu verfolgen und die Bearbeitung von mehr als 1.000 Meilensteinen detailliert im Blick zu behalten.

Nur vier Wochen nach Bekanntgabe des Zusammenschlusses hatte Merck Serono die neue Organisation definiert. Accenture half dem Team, die Strukturen im Detail auszuarbeiten und dabei funktionsübergreifende Lösungen zu finden. Die Würdigung überzeugender Ideen und Ansätze und das disziplinierte Vorgehen waren die Basis, um die Stärken zweier führender, sich ergänzender Unternehmen systematisch zu vereinen. Ein starkes Produktportfolio entstand. Die neue Organisation fand schnell und reibungslos zu einem „Wir-Gefühl“, richtete den Blick nach vorn und konzentrierte sich auf ihre Kerngeschäfte: Die Erlöse stiegen 2008 um zwölf Prozent.

„Accenture half uns dabei, zwei sehr erfolgreiche globale Unternehmen vollständig zu integrieren“, sagt Uta Kemmerich-Keil, Leiterin Corporate Finance bei Merck. „Sie waren aktive Mitglieder des Teams und vertrauenswürdige Ratgeber, die uns letztlich halfen, die wesentlichen Kompetenzen im eigenen Haus aufzubauen, mit denen wir den Zusammenschluss eigenständig weiterführen und die Akquisition zu einem umfassenden Erfolg machen konnten.“





Case Study

1+1<2?

PMI als Business Model Innovation

Post Merger Integration hat viele Gesichter und bewegt sich in einem komplexen Gebilde von Einflussfaktoren: Branche, Marktsituation, Größenverhältnisse von Käufer- und Übernahmekandidaten, Akquisitionsmotive, Synergie-Erwartungen und Erwartungen der Mitarbeiter, des Marktes, der Analysten. Hinzu kommen kulturelle und zwischenmenschliche Aspekte, Kommunikation – und nicht zu vergessen IT-Landschaften.

Capgemini Consulting hat in den vergangenen Jahren einen Global Player der Agribusiness und chemischen Industrie, 25.000 Mitarbeiter weltweit mit Hauptsitz in der Schweiz, dabei begleitet, Akquisitionen als Anlass zu nehmen, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstein zu stellen. Vielmehr als das dazu gewonnene Geschäft lediglich in die Bücher zu übernehmen, wurde der Integrationsprozess gleichzeitig als ein Schritt in Richtung eines nachhaltigen und kompetitiveren Geschäftsmodells gestaltet.

Ausschlaggebender Faktor war die Übernahme eines US-amerikanischen Unternehmens, das in der von ihm angebotenen Produktpalette weltweit als anerkannter Marktführer positioniert war. Durch die Übernahme eröffnete sich dem Käufer die Chance, aus dem dazugewon-

nen Know-how, technologischem Vorsprung und kulturellen Besonderheiten echtes synergetisches Kapital zu schlagen. Eine Chance, mit der gleichzeitig das Risiko einherging, genau diese Vorteile zu verspielen und in der Akquisitions-Logik in folgender Situation zu enden: $1+1<2$.

Weniger ist mehr: Integrierte Sortiment-Strategie

An prominentester Stelle für das Integrationsprojekt stand die Frage der Gestaltung des künftigen Produkt-Portfolios. Dies aus zweierlei Gründen: Zum einen, da die Frage, welche Produkte von dem kombinierten Unternehmen weitergeführt und damit gemeinschaftlich produziert, vermarktet und vertrieben werden sollten, unmittelbare Auswirkungen auf alle anderen Teilbereiche des Integrationsprojekts, das heißt Forschung & Entwicklung (F&E), Produktion, Logistik sowie Marketing und Vertrieb, hatte. Zum anderen war aus der Analyse bereits abgeschlossener Integrationen der jüngeren Vergangenheit deutlich geworden, dass eine ungesteuerte Zusammenführung der Sortimente zwar zu – häufig enttäuschenden – Wachstumseffekten auf der Umsatzseite geführt, gleichzeitig aber Verluste in der Profitabilität mit sich gebracht hatte.



Themendossier „M&A / PMI“

Als konsequente Antwort entschied sich der Kunde für eine systematische Analyse der beiden zusammenzuführenden Sortimente und entwickelte auf dieser Basis eine klare strategische Maßgabe für die Gestaltung des kombinierten Portfolios. Mittels long-tail-Analysen wurden Umsatz- und Profitabilitätstreiber unter den Produkten identifiziert. Das Integrationsteam verband Potenzialanalysen über Regionen und Technologie- und Kundensegmente hinweg mit Trendanalysen, um die Bedeutung verschiedener Produktgruppen für die definierten

Wachstumsziele ableiten zu können. Die Bewertung der Pipeline-Situation und ihre quantitative und qualitative Bedeutung für die Wettbewerbsposition in verschiedenen Märkten rundete das strategische Instrumentarium ab, mithilfe dessen ein klar auf strategische Kundengruppen zugeschnittenes Portfolio definiert werden konnte, das, frei von Redundanzen und abgestimmt auf die kurz- und mittelfristigen Wachstumsziele, einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsposition leistete.

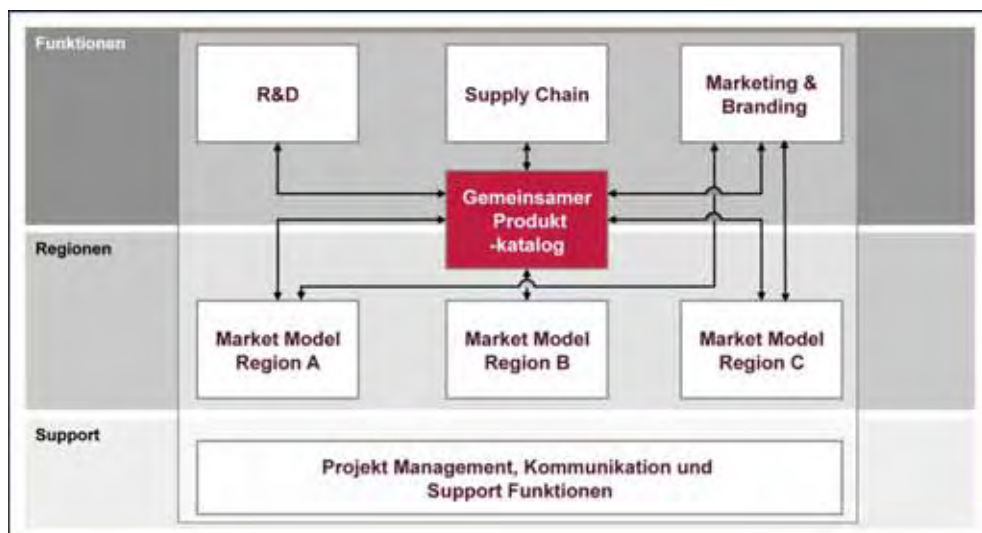


Abbildung 7: Interdependenzen zwischen den Integrationsbereichen

Integration von Produktion und Distribution zum Global Manufacturing Footprint

Mit dem akquirierten Unternehmen war die Komplexität des weltweiten Produktions- und Distributionsnetzwerks erheblich gestiegen: Die Zahl der Fertigungsstandorte hatte sich verdoppelt, in ähnlichem Umfang hatten Zuliefer- und Outsourcing-Partner zugenommen, verteilt über zehn Länder und drei Kontinente. Die Zahl der Beschäftigten in Produktion und Logistik hatte sich vervierfacht, die rein quantitative Zunahme an Komplexität wurde überdies noch verschärft durch die starke Heterogenität und teilweise Inkompatibilität von Fertigungs- und Abwicklungsprozessen, Protokollen und Berichtswesen sowie den dahinter liegenden Systemlandschaften.

Über einen kaskadenförmigen Prozess wurde auf Basis einer Ist-Erhebung von Leistungs- und Kapazitätsprofilen der einzelnen Standorte eine Skizze der künftigen, integrierten Asset Landscape entworfen. Ausgehend von abzubildenden Produktionsvolumina, Technologien und Warenströmen, erarbeitete das Integrations-Team der Supply-Chain-Experten Zielprofile für jeden einzelnen Standort sowohl betreffend Kapazität und technologischer Ausstattung, aber auch mit klaren Vorgaben für die Leistungserbringung, gemessen an klar definierten Messgrößen.

Um die ambitionierten Ziele zu erreichen und die Mitarbeiter auf die teilweise deutlich umfassenderen und anspruchsvolleren Aufgabenzuschneide vorzubereiten, wurde jeder Standort mithilfe einer Qualifikations-Matrix auf die Eignung für die künftige Rolle im integrierten Produktionsnetzwerk hin überprüft.

Defizite in der Ausbildung von Mitarbeitern, der technologischen Ausstattung oder in der operativen Leistungsfähigkeit konnten so lokalisiert und mithilfe eines individuell auf den Standort zugeschnittenen Entwicklungsprogramms ausgeglichen werden.

Powerpoint, was ist das? Kulturelle Integration als Arbeit an „Pain Points“

Zusätzlich zu den funktionalen Themen lag eine wesentliche Aufgabe der Integrationsarbeit in der Zusammenführung zweier völlig verschiedener Unternehmenskulturen. Während auf der Käuferseite ein global aufgestelltes Unternehmen mit definierten Management-Strukturen und -Prozessen stand, war das übernommene Unternehmen ein lokal fokussierter, traditionell familiengeführter Betrieb mit kurzen Entscheidungswegen und klaren Weisungsbefugnissen, die wesentlich auf eine kleine Gruppe von Personen aus dem Umfeld der Geschäftsleitung konzentriert waren.

Das Aufeinanderprallen dieser beiden kulturellen Welten barg immenses Konfliktpotenzial. Für Mitarbeiter des Familienunternehmens war unverständlich, warum plötzlich Workshops und Abstimmungsprozesse notwendig sein sollten, wo man doch vorher durch einen Anruf oder ein Gespräch auf dem Gang Entscheidungen herbeigeführt hatte. Powerpoint-Präsentationen waren dazu nicht erforderlich gewesen und somit weitgehend unbekannt. Umgekehrt wurde den „Neuen“ eine gewisse Naivität, was Dokumentations- und Compliance-Pflichten betrifft, unterstellt, angesichts der vergleichsweise wenig komplexen Planungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse.



Themendossier „M&A / PMI“

Durch den Einsatz von Kultur-Radars, Change-Readiness-Barometern und der gezielten Identifizierung von „Pain Points“ gelang es dem Change-Management-Team, diese und andere Integrationshemmnisse frühzeitig transparent zu machen. In multifunktional und von Vertretern beider Unternehmen besetzten Mobilisierungs-Teams wurden dazu gezielt Interventionen entwickelt, um existierende Klischees zu entschärfen, die jeweils wertschaffenden Aspekte der beiden kulturellen Kontexte herauszuarbeiten und durch unterschiedlichste Maßnahmen entlang eines detailliert ausgearbeiteten Veränderungspfades in der neu geschaffenen Organisation zu verankern.

Rückblickend betont der Kunde, dass der umfassende Ansatz einen signifikanten Unterschied zur bisherigen Integrationspraxis bedeutete, indem die Integration nicht als schlichte Adaptation des bereits Bestehenden, sondern als sorgfältig analysierte und geplante Definition des für das integrierte Unternehmen Besten umgesetzt wurde.

Der Effekt ist bereits zu spüren: Die Produktionskosten sanken um mehr als zehn Prozent im Jahr 1, eine Reduktion um weitere Prozentpunkte wird innerhalb der nächsten beiden Jahre erwartet, die Zahl der Lieferanten und Outsourcing-Partner konnte halbiert werden. Für den Kunden jedoch das Wichtigste: Der Verlust an Führungskräften und funktionalen Experten liegt um mehr als 30 Prozent unter den Werten früherer Integrationen!





Case Study

Sicherer M&A-Erfolg durch Erfahrung

M&A ist der schnellste und in vielen Märkten einzig wirksame Wachstumstreiber für Unternehmen. Er ist aber auch der kapitalintensivste. Umso mehr liegt auf allen M&A-Transaktionen die Erwartung, dass sie auch „klappen“, also den Wachstums- und Ergebnisbeitrag vollständig und in den geplanten Zeiträumen bringen. Die Realitäten sehen aber anders aus: Über 80 Prozent der Integrationen bleiben aus Sicht der Unternehmen hinter den gesteckten Erwartungen zurück. 61 Prozent des verantwortlichen Managements sehen hierfür die Hauptursache in einer unzureichend geplanten und umgesetzten Post-Merger-Phase. Weitere Befragte verorten die Ursachen bereits in der Pre-Merger-Phase: Liegen unabhängige Zweit- und Drittmeinungen zum Business Case und dessen Risikofaktoren vor? Enthält die „Blaupause“ für die Integration neben dem Generalbebauungsplan auch die Erfolgstreiber und neuen Fähigkeiten für das operative Geschäft? Welche Faktoren entscheiden wirklich über das Funktionieren des Integrationsprozesses und den schnellen gemeinsamen Erfolg?

Die Gründe sind im Einzelfall oft vielschichtig. Als gemeinsamer Nenner zeigt sich nach unseren Beobachtungen jedoch, dass der Integrationserfolg erkennbar mit der M&A-Erfahrung des übernehmenden Unternehmens zusammenhängt. Ein CEO aus der Versicherungsbranche drückte das

so aus: „Wer als Manager einmal auf dem Rücken eines Rennpferdes gesessen hat, ist nicht gleich ein Jockey.“

Integrationserfahrene Unternehmen sind deutlich besser in der Lage, die mit der Transaktion verbundenen Wachstums-, Effizienz- oder Kapitalziele sicher zu erreichen. Was machen diese Unternehmen anders? Die nachfolgenden Projektbeispiele zeigen im Kern fünf wesentliche Erfolgsfaktoren:

Volle Aufmerksamkeit des Managements

Erfolgreiche Konsolidierer arbeiten den M&A-Prozess vorausschauend, konsequent und mit ausreichenden Zeitpuffern ab. Der Gesamttablauf von der Pre-Merger-Phase über die Unterzeichnung bis hin zum Tag des tatsächlichen Übergangs und schließlich dem Meilenstein nach den ersten 100 Tagen sieht auf dem Papier immer einfach aus. Die Qualität kommt aber aus der Kombination von Expertise und echter Führungskonsequenz. Richtungsweisend ist hier unsere „Discovery Phase“ noch vor dem Closing. Mit dem Management eines Mineralölkonzerns haben wir klar erarbeitet, welche Stoßrichtungen erforderlich sind, um einen nachhaltigen Integrationserfolg zu erzeugen (siehe Abbildung 8, Pfad A), und nicht nach einem „Strohfeuer“ nachzulassen (siehe Abbildung 8, Pfad C).



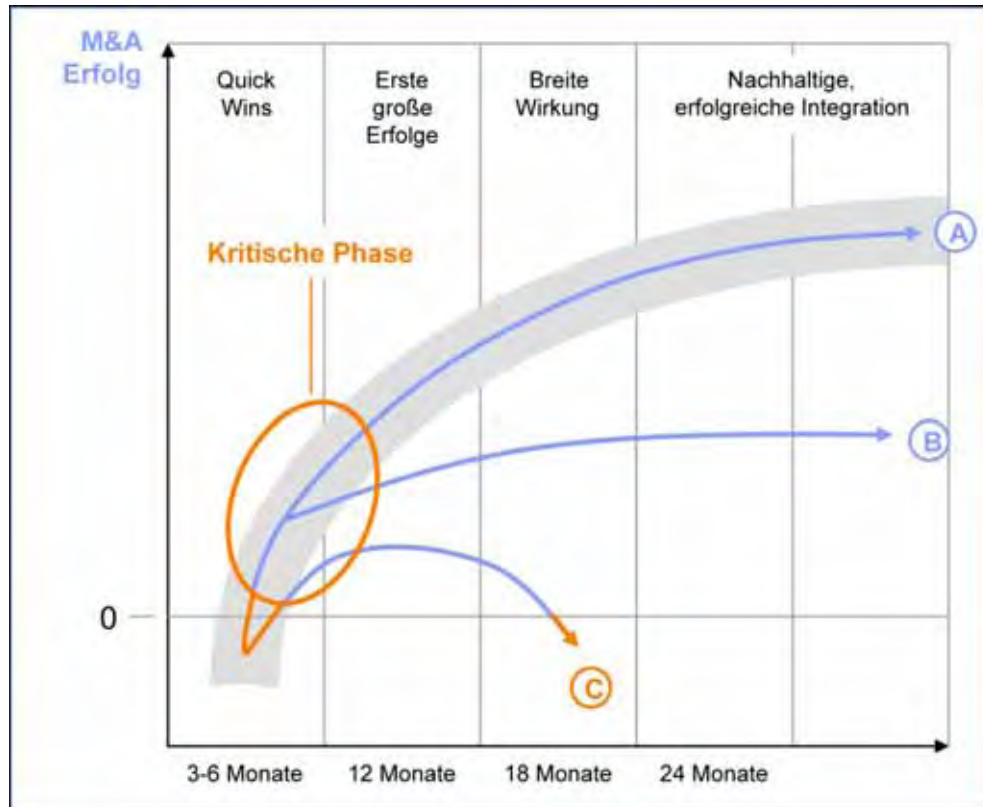


Abbildung 8: M&A-Erfolgspfade (Quelle: IBM Global Business Services)

Voller Synergie-Fokus

Schon zu einem frühen Zeitpunkt muss klar sein, wo in der neuen Organisation die erwarteten Synergie-Beiträge sowohl auf der Wachstums- als auch auf der Kostenseite verankert werden müssen. Erfolgreiche Integratoren konzentrieren sich dabei besonders auf Wachstumssynergien. Beispiel Systemintegrator Mechatronics: Während sich Kosteneffekte in der Regel gut „greifen“ und umsetzen lassen, ist die Konkretisierung zusätzlicher und synergetischer Umsatzeffekte deutlich komplexer. Das Vorgehen erfolgt hier über eine gemeinsame, globale Kundenpotenzialbewertung unter Berücksichtigung aller relevanten Fakto-

ren wie Installed Base, Customer Intimacy etc. sowie unter Nutzung innovativer Analytics-Ansätze.

Jede Unsicherheit, Produktschwäche oder Betreuungslücke auf der Kundenseite kann schnell zum Strömungsabbruch im Markt führen – auch getrieben von Wettbewerbern, die Integrationen oftmals als „Chance zum Angriff“ sehen.

Auf der Kostenseite sind die Synergiefelder in der Regel funktional vorgegeben – also Vertrieb, Produktentwicklung, Supply Chain, Einkauf bis hin zu allen Corporate- und Service-Funktionen sowie IT. Integrationen bieten hier die

Chance, Kostenpotenziale deutlich jenseits typischer Konsolidierungseffekte zu erreichen. Beispiel Pharmakonzern: In Finanzen & Controlling, HR sowie in der IT wurden große transaktionale Teilprozesse im Zuge der Integration direkt auf ein neues globales Shared Service Center und Outsourcing-Dienstleister übertragen.

Keine Organisations-Paralyse

Große Integrationen beschäftigen die gesamte Organisation – vom Markenmanagement über Vertrieb, Entwicklung und Lieferkette bis hin zu den Support-Funktionen wie Personal, Finanzen und IT. Typischerweise sind in größeren Transaktionen schnell 30 bis 40 globale Projektteams mit Integrationsaufgaben befasst. Sind diese auch noch umfänglich besetzt, führt das zu einer Parallelität von Linien- und Projektorganisationen, einer Mehrfachbindung von Leistungsträgern und insgesamt häufig zur Verlangsamung der gesamten Organisation. Beispiel Versicherungs-Konzern: Hier haben wir sichergestellt, dass kleine Arbeitsteams – fokussiert auf die erfolgskritischen Integrationsthemen – mit hoher Geschwindigkeit das Operating Model der Gesamtorganisation und der einzelnen Funktionen erarbeiteten – mit anschließender paralleler Umsetzung in 50 europäischen, amerikanischen und asiatischen Ländern.

Keine Überraschungen

Erfolgreiche Integrationen laufen wie ein Countdown beim Raketenstart ab. Hinter allen erfolgskritischen Entscheidungen liegen Handlungsoptionen und Szenarien, um „points of no return“ abzusichern.

Gerade bei Systemwechseln „auf Stichtag“, bei denen Hunderttausende oder Millionen von Bank- oder Telekommunikationskunden umgestellt werden, oder Forderungen, Verbindlichkeiten und Risikopositionen übergehen, muss ein Funktionieren zu 100 Prozent sichergestellt sein. Die Migration großer Datenmengen und das Testen neuer Systemplattformen wird so zum erfolgskritischen Faktor. An jeder Stelle kann etwas passieren – und an jeder Stelle muss ein „Plan B“ vorliegen.

Moderne Integrationsleitstände wie unser „M&A Accelerator“ sind daher hochgradig vernetzt, inhaltlich konsistent und immer aktuell. Oder wie es der CEO eines Telekommunikationsunternehmens ausdrückt: „We are not working with 1.000 Excelsheets on a multimillion US Dollar deal“. Darüber hinaus sind professionelle PMI-Leitstände nicht nur als Aktivitätenmanagement, sondern auch als quantifiziertes Risikomanagement aufgesetzt.

Ein Unternehmen!

In Integrationen treffen in der Regel sehr unterschiedliche Kulturen und Führungsstile zusammen – auch wenn die Unternehmen vorher Wettbewerber waren oder in den gleichen Märkten agiert haben. Bei der Integration von zwei großen Automobilunternehmen stand das Management vor der Fragestellung „Richtig versus Richtig – Was machen wir, wenn beide Parteien im Recht sind?“ Neben der Entwicklung gemeinsamer Strukturen und Prozesse ist daher das kulturelle Zusammenwachsen ein wichtiger Faktor. Das Zusammenwach-



sen dieser Unternehmen stand daher konsequenterweise unter der Überschrift „Das Beste aus beiden Welten“, mit dem Ziel, so die Vorzüge beider Unternehmensstrukturen miteinander zu vereinen.

Sehr wirksam unterstützt werden kann dieser Prozess durch die Durchführung eines „Integration Jam“, der es globalen Organisationen ermöglicht, einen konstruktiven Dialog von Management, Führungskräften und allen Mitarbeitern zu führen. Ein „Jam“ ist ein typischerweise dreitägiges Online-Event, das über das Intranet jedem Mitarbeiter zu jeder Zeit des Tages die Möglichkeit bietet, sich an der Diskussion über die Chancen und Herausforderungen des gemeinsamen, neuen Unternehmens zu beteiligen. Diese Diskussion konzentriert sich in der Regel auf vier bis fünf Top-Themen wie zum Beispiel „Unsere Kunden“, „Unsere Werte“, „Unsere Erneuerung“, „Unser Zusammenwachsen“. Erfolgsfaktor von „Jams“ ist auch, dass die Diskussionsforen vom Senior Management moderiert werden. Dadurch kann der Dialog immer in einer konstruktiven Spur gehalten werden.

Große Integrationen sind komplex.

Um große Integrationen „in time, on budget, on specification“ umzusetzen, werden sie typischerweise von einer Vielzahl externer Dienstleister unterstützt – von Finanzinstituten, Rechtsberatern über Management-Evaluierer bis hin zu einer Vielzahl funktionaler Spezialisten. Wer als Unternehmensberater große Firmenzusammenschlüsse unterstützen will, braucht echte M&A-Erfahrung, eine hohe „Blaupausen-Kompetenz“, um bestehende Konzepte individuell anzupassen, Globalität, System-Kompetenz und professionelle Leitstands-Werkzeuge. Darüber hinaus ist aber auch ein Bekenntnis zur aktiven Umsetzungsunterstützung sowie Fingerspitzengefühl für die zusammenwachsende Organisation nötig. Erst dann sind Unternehmensberater in der Lage, ihren Klienten das zu bieten, was sie wirklich erwarten: Einen sicheren Integrationserfolg.

Case Study

Nach der Integration ist vor der Integration

Angesichts der Tatsache, dass nur etwa ein Drittel der Unternehmenskäufe erfolgreich verläuft, stellt sich die Frage, welche Faktoren für den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen relevant sind. In unseren Projekten zeigen wir vier zentrale „Lessons Learnt“, die für eine erfolgreiche Integration relevant sind. Sie werden im Folgenden anhand anschaulicher Fallbeschreibungen illustriert.

- **Stakeholder:** Während einer Akquisition stoßen unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse der Gesellschafter, Führungskräfte und Mitarbeiter aufeinander. Damit alle Beteiligten an einem Strang ziehen, müssen die jeweiligen Interessen berücksichtigt werden.
- **Projektmanagement:** Bei der Umsetzung der Integration treten regelmäßig vielschichtige Hindernisse auf. Es

kommt darauf an, dass „der richtige Experte zum richtigen Zeitpunkt“ die Integrationsarbeit unterstützt. Leider sind gerade diese häufig operativ un-abkömmlich.

- **Skalierbarkeit:** Um zwei Organisationen möglichst nahtlos und innerhalb kurzer Zeit zusammenführen zu können, muss der Käufer sein Unternehmen bereits im Vorfeld optimal vorbereitet haben.
- **Synergien:** Zusammenschlüsse und Übernahmen von Unternehmen werden in der Regel mit hohen Wachstums- und / oder Kostenvorteilen gerechtfertigt. Häufig ist jedoch zum Zeitpunkt des Closings noch lange nicht geklärt, wie die Realisierung der versprochenen Potenziale sichergestellt werden kann.



Themendossier „M&A / PMI“



Abbildung 9: Fokusthemen erfolgreicher Integrationsprojekte
(Quelle: Kienbaum Management Consultants)

Stakeholder

Bei der Verschmelzung zweier operativer Logistikeinheiten eines montanmitbestimmten Konzerns mit der Vision von einem europäischen Logistikunternehmen war rückblickend schon die erste Herausforderung zugleich die größte Barriere für die Umsetzung. Ein Wettbewerbsvergleich zeigte, dass neben großen leistungsfähigen Konzernen insbesondere auch viele kleine, flexibel agierende Organisationen am Markt auftraten, die kostengünstig und kundenfreundlich Transportleistungen anbieten konnten. Schnell war klar: Um in einem solchen Markt bestehen und die skizzierte Vision realisieren zu können, mussten Tarifstrukturen entsprechend flexibel ausgelegt werden.

Entsprechend bearbeitete eine Arbeitsgruppe genau diese Themenstellung. Arbeitnehmervvertretung und Tarifpartner wurden frühzeitig eng mit in die konzeptionelle Arbeit eingebunden. Diese offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit verbunden mit den aufgestellten Wettbewerbsvergleichen ermöglichte die Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Tarifvertrags. Die rasche und umfangreiche Beteiligung der unterschiedlichen Stakeholder führte in der Folge dazu, dass alle betroffenen Mitarbeiter dem Tarifwechsel ohne Widerspruch zustimmten.

Projektmanagement

Die professionelle Gestaltung und Steuerung des Integrationsprozesses erfordert einen erheblichen Mehraufwand für alle

Beteiligten. Bei der Integration eines internationalen Vertriebs- und Produktionsnetzwerkes in die bestehenden Konzernstrukturen eines Eisenbahnunternehmens führte genau diese Mehrbelastung der fähigsten Mitarbeiter fast zum Abbruch der Integration. Eigentlich ein Beispiel, wie es nicht laufen sollte: Die Unternehmenslenker hatten sich trügerisch darauf verlassen, dass die internen Experten ausreichend Kapazitäten und Kompetenzen für diese Mammutaufgabe haben würden. Das Gegenteil war der Fall. Nach Abklingen der anfänglichen Euphorie wurden die Projektarbeiten sukzessive unstrukturierter und geprägt von gegenseitigen Schuldzuweisungen. Dass in diesem Zustand die Motivation des Einzelnen abnimmt, ist nicht weiter verwunderlich.

In dieser Situation wurden unsere Berater vornehmlich als kapazitative Unterstützung angefordert. Bald stellte sich jedoch heraus, dass nur ein kompletter Neubeginn der Integrationsbemühungen die Erreichung der gesteckten Ziele in Aussicht stellte. Einen bedeutenden Beitrag zur Sicherstellung des Projektziels leistete die Unternehmensleitung, indem sie quantitative Zielkorridore für die Integration klar formulierte und ein System der „Projektzeit“, das heißt für Projektarbeit

geblockte Arbeitszeit, einführte. Diese waren zwingend vom operativen Tagesgeschäft zu trennen. Darüber hinaus wurden Fachberater in das Projekt eingebunden, die die zusätzlich erforderliche Expertise zur Verfügung stellten. Ein ausschließlich quantitatives Projektmonitoring, welches die Zielkorridore überwachte, diente hierbei gleichermaßen als Controlling- und Motivationsinstrument. Auf diese Weise konnte das Projekt trotz eines holprigen Starts noch zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden.

Skalierbarkeit

Ein europäisch agierender Konsumgüterhersteller mit einer extensiven Wachstumsstrategie plante nach einer Auftakt-Akquisition eine Reihe weiterer Zukäufe und wollte für zukünftige Unternehmensintegrationen vorbereitet sein. Im Zuge der anstehenden Post Merger Integration bewies das Management Weitsicht in der Konstruktion der Unternehmensstruktur gemäß dem Motto „Nach dem Merger ist vor dem Merger“. Über definierte Schnittstellen sollten weitere Organisationsteile gewissermaßen nach dem „Plug’n’Play-Prinzip“ angefügt werden können, sodass das Unternehmen zügig, aber dennoch geordnet wachsen konnte.



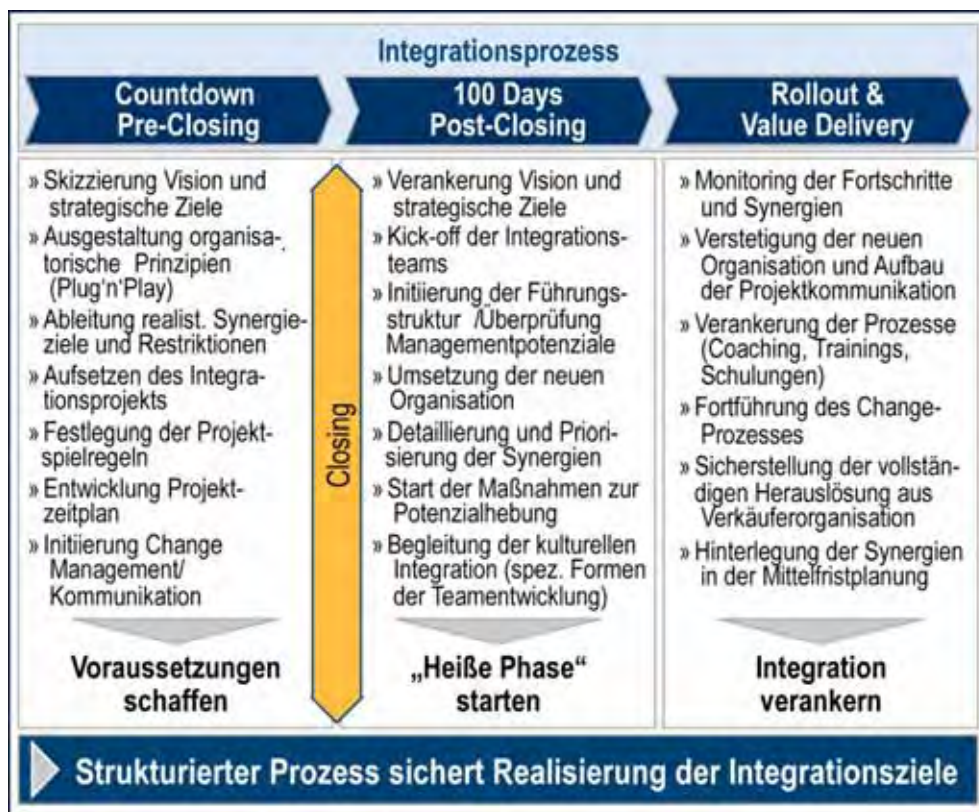


Abbildung 10: Projektansatz Kienbaum Management Consultants
(Quelle: Kienbaum Management Consultants)

Prozesse, Mitarbeiter und Systeme wurden nach diesem Prinzip neu ausgerichtet. Das Produktportfolio wurde bereinigt und an ausgewählten Produktionsstandorten konzentriert. So konnte das spezifische Produktions-Know-how gebündelt und im Set-up replizierbar gestaltet werden. Lead-Buying-Konzepte wurden so an den Standorten installiert, dass auch in der Beschaffung Skaleneffekte durch weitere Akquisitionen jederzeit realisierbar sind. Ein zentraler und global verantwortlicher Supply-Chain-Manager stellte die Materialflüsse im kompletten Unternehmensverbund sicher und konnte aus der Gesamtschau heraus das Supply-Chain-Netzwerk bei Bedarf erweitern

und neu skalieren. Ein unternehmensweites Shared Services Center bündelte die Overheadfunktionen und steuerte die unterstützenden Serviceprozesse, die für alle Business Units nach einheitlichen Prinzipien gestaltet wurden. Auch die Reportingsysteme unterzogen sich einer Standardisierung und wurden so aufgebaut, dass weitere Akquisitionen problemlos zu integrieren sein würden.

Auf diese Weise wurde ein Post-Merger Integrations-Projekt erfolgreich dazu genutzt, die nächste Übernahme professionell und von langer Hand vorzubereiten, um Wachstum und Marktführerschaft dauerhaft zu sichern.

Synergien

Die Übernahme eines Automobilzulieferers durch einen Wettbewerber wurde zum Zeitpunkt des Abschlusses begeistert gefeiert, würden doch die gestärkte Wettbewerbsposition und zahlreiche Kostensynergien zu deutlich verbesserten Wachstumsaussichten führen. Im Anschluss an die Transaktion wurden unsere Berater mit der Durchführung des PMI-Projekts beauftragt. Um die ROCE-Renditeforderungen zu erfüllen, mussten Synergien in voller Höhe und in einem eng gesteckten Zeitrahmen realisiert werden.

Dem Auftraggeber schwebte zunächst vor, die Potenziale durch vollständige Überführung des erworbenen Unternehmens in die eigenen Strukturen zu heben. Schnell wurde jedoch klar, dass mit diesem einseitigen Ansatz die anspruchsvollen Ziele nicht realisiert werden konnten. Die unvoreingenommene Analyse beider Organisationen durch unsere Berater zeigte, dass nur die jeweils besten Elemente beider Unternehmen die Zielerreichung sicherstellen würde. Entscheidend war: Das positive Momentum der Übernahme musste genutzt werden, um voneinander zu lernen und ergebnisoffen nach dem besten Ansatz zu suchen.

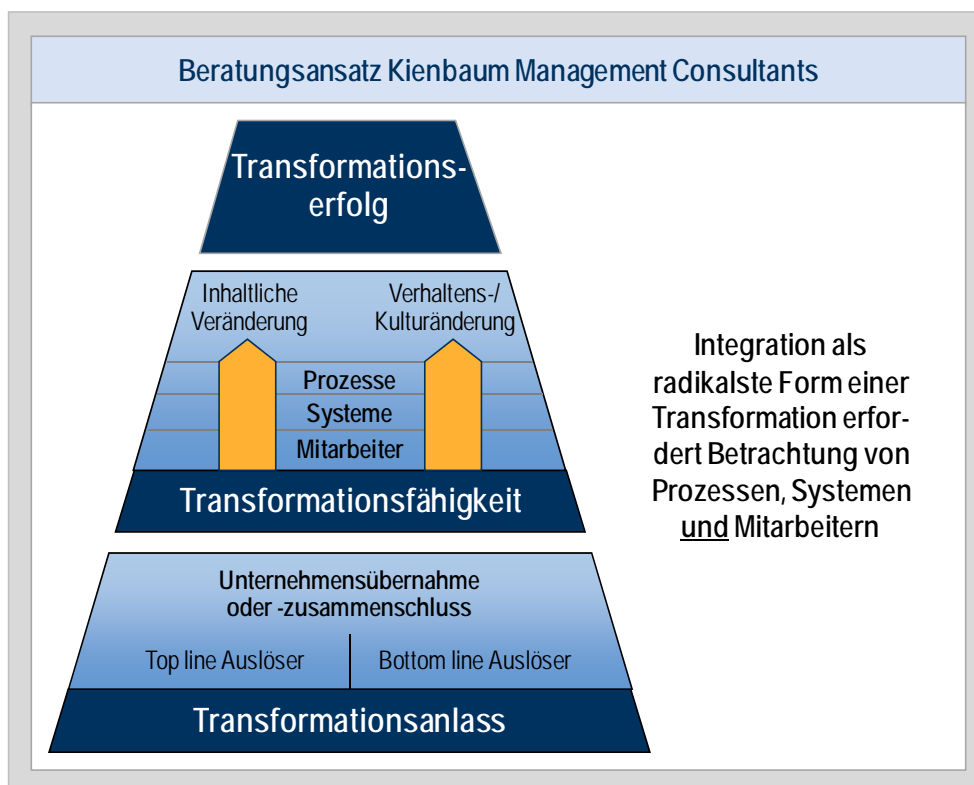


Abbildung 11: Integration als anspruchsvollen Transformationsprozess begleiten
(Quelle: Kienbaum Management Consultants)

Themendossier „M&A / PMI“

Neben der angestrebten Synergiehöhe war auch der Realisierungszeitraum straff gesteckt. Post Merger Integrationen finden in einem hochkomplexen Umfeld statt. Zahlreiche Aktivitäten mussten mit kritischen internen und externen Stakeholdern abgestimmt und fehlerlos durchgeführt werden. Entscheidend war bei allem die Umsetzungsgeschwindigkeit. Potenziale, die nicht innerhalb des ersten Jahres gehoben werden können, verpuffen später regelmäßig in der operativen Hektik. In diesem Fall wurde der vorgegebene Zeitplan durch ein strukturiertes Vorgehen und ein konsequentes Projektcontrolling eingehalten. Die geplanten Synergien konnten noch im selben Geschäftsjahr realisiert werden. Auf diese Weise wurden interne und externe Skeptiker bekehrt und der Kundenstamm von der Stabilität und den Vorteilen der neuen Organisation überzeugt.

Fazit: Erfolgsfaktoren professionell und konsequent anwenden

Mit einer Akquisition verbundene Synergien werden häufig durch unzureichende Professionalität und mangelnde Konsequenz in der Integrationsarbeit vernichtet. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass Aktienkurse von Käuferunternehmen sich nicht günstiger entwickeln als Vergleichsunternehmen, während die Kurse der aufgekauften Unternehmen Kurssprünge vollziehen. Eine zu späte oder nicht ausreichende Realisierung der anspruchsvollen Potenziale aus einem Unternehmenskauf kann durch sorgfältige Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung verhindert werden. Unternehmenskäufe zur Realisierung von Wachstumsstrategien werden auch künftig eine hohe Bedeutung für wertorientierte Unternehmen haben. Die vorherrschende Erfolgsquote kann dabei durch kompetente Unterstützung des gesamten M&A-Prozesses – von der Vorbereitung der Organisation über die Transaktion bis hin zur Post Merger Integration – signifikant erhöht werden.



Glossar

Balanced Scorecard (BSC): Konzept zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Eine BSC beginnt bei der Vision und Strategie eines Unternehmens und definiert auf dieser Basis kritische Erfolgsfaktoren. Kennzahlen werden so aufgebaut, dass sie die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in kritischen Bereichen der Strategie fördern.

Carve Out: Ausgründungen von Unternehmensteilen in eigenständige Firmen – entweder um den betreffenden Geschäftszweig zu verkaufen, weil dieser nicht mehr zum Kerngeschäft zählt, oder um diesen Unternehmensteil eigenständig an die Börse zu bringen. Zu unterscheiden von **Equity Carve Out:** Ein Konzern veräußert in der Regel nur eine Minderheit seiner Anteile einer Tochtergesellschaft im Zuge einer Neuemission (Initial Public Offering) über die Börse.

Customer Intimacy: Marketingkonzept, das die Fähigkeit eines Anbieters beschreibt, von seinem Kunden als regulärer Partner akzeptiert zu werden.

Due Diligence: Sorgfältige Analyse eines Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse, die durch einen potenziellen Käufer eines Unternehmens vorgenommen wird.

Humankapital: Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, welche in Personen verkörpert sind sowie durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden.

IFRS: (Abkürzung für International Financial Reporting Standards) Vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegebene internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen. Sie sollen, losgelöst von nationalen Rechtsvorschriften, die Aufstellung international vergleichbarer Jahres- und Konzernabschlüsse regeln. Die IFRS werden von zahlreichen Ländern zumindest für kapitalmarktorientierte Unternehmen vorgeschrieben.

Installed Base: Feststellung der Anzahl von Einheiten eines bestimmten Systems oder Endgeräten (normalerweise bei Computern).

Long-Tail-Analysen: Ermitteln die Umsätze, die mit einem kombinierten Produktportfolio gemacht werden.

Post Merger: Zeit nach einer Fusion von Unternehmen



Themendossier „M&A / PMI“

Post Merger Integration (PMI): Integrationsphase nach Fusion von Unternehmen, bei der Prozesse und Strukturen vereinheitlicht und Geschäftsbereiche auch organisatorisch zusammengelegt werden.

Pre Merger: Zeit im Vorfeld einer Fusion von Unternehmen

Project Management Office (PMO): Abteilung oder Gruppe in einem Unternehmen, die die mit dem Prozessmanagement verbundenen Prozessstandards definiert und überwacht. Das PMO strebt danach, Einsparungen zu standardisieren und in die Ausführung von Projekten einzuführen.

Return On Capital Employed (ROCE): Rentabilitätskennzahl, die den Gewinn vor Steuern zum eingesetzten (langfristigen) Kapital in Beziehung setzt.

Rüstzeit: Zeit, die für die Vorbereitung einer Ausführung eines Auftrages sowie für die Nachbereitung nach Beendigung des Auftrages erforderlich ist. Die Rüstzeiten werden oft mit den Ausführungszeiten zu Bearbeitungszeiten zusammengefasst.

Squeeze Out: Verfahren, welches es Mehrheitsaktionären erlaubt, Restbestände von Kleinaktionären per Barabfindung aus dem Unternehmen hinauszudrängen.

Strategic Rationale: Rationale Beweggründe, ein Unternehmen zu übernehmen.

Target Screening: Analyse eines für eine Übernahme vorgesehenen Unternehmens.



Unternehmensprofile



Themendossier „M&A / PMI“



Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit mehr als 181.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2009) einen Nettoumsatz von 21,58 Mrd. US-Dollar.

Globales M&A-Geschäft

Wachstumsziele durch M&A zu erreichen, stellt Organisationen vor große Herausforderungen. Accenture unterstützt sie in der Durchführung von Transaktionen auf der Käufer-, aber auch auf der Verkäuferseite (M&A Strategie, Target Screening, Due Diligence einschließlich des gesamten Transaktionsmanagements), sowie in der anschließenden Post Merger Integration oder der Separierung von Unternehmensteilen – gerade auch bei grenzüberschreitenden Vorhaben. Unsere Beratung zeichnet sich durch einen integrierten, analytisch fundierten und pragmatischen Ansatz aus, der einen engen Schulterschluss zwischen Pre- und Post-Deal-Aktivitäten sichert. So haben wir von der Anbahnung der Transaktion bis zur Planung und Umsetzung der neuen Strukturen die strategischen Ziele, die operativen Anforderungen und den Projektfortschritt klar im Blick – und können die erwarteten Synergien und Ergebnisse zuverlässig realisieren. In den vergangenen fünf Jahren haben wir so weltweit über 600 Transaktionen als Berater betreut.

Forrester bestätigt: „Dank seiner fundierten Geschäftsexpertise wie auch der starken und vertrauensvollen Kundenbeziehungen ist Accenture ausgezeichnet als strategischer Partner für den gesamten M&A-Transaktionszyklus positioniert.“

Kontakt

Accenture
Mirko Dier
Executive Partner, Global Head M&A
Anschrift: Anni-Albers-Str. 11, 80807 München
Telefon: +49 (0) 89 - 930 81 6 83 15 Telefax: +49 (0) 6173 - 94 48 315
E-Mail: mirko.dier@accenture.com
Internet: www.accenture.de





Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini Gruppe. Über 4.000 Consultants beraten und unterstützen Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung auf dem Weg zur zukunftsorientierten Veränderung. Diese beginnt bei der Entwicklung innovativer Strategien bis hin zur erlebbaren Veränderung bei der Umsetzung. Dabei stehen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit des Erfolgs im Vordergrund. In der Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen und öffentlichen Institutionen bringt Capgemini Consulting eine Kombination aus innovativen Methoden, moderner Technologie und weltweiter Expertise ein.

Capgemini Consulting hat über Jahre hinweg zahlreiche M&A-Transaktionen, insbesondere im Bereich Post Merger Integration, begleitet, sowie Vorgehensmodelle, Methoden und Tools entwickelt, die die Erfolgsfaktoren eines solchen Vorhabens sicherstellen. Das Unternehmen bringt eine hohe Expertise in der Begleitung des gesamten M&A-Prozesses ein – von der Erarbeitung des strategischen Rationals über die Findung eines geeigneten Kandidaten und die Durchführung der notwendigen Schritte zum Closing eines Deals.

Über die Capgemini Gruppe

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Capgemini beschäftigt in mehr als 30 Ländern rund 90.000 Mitarbeiter und erzielte 2009 einen Umsatz von 8,4 Milliarden Euro.

Kontakt

Capgemini Consulting

Herbert Hensle

Vice President, Head of Strategy & Transformation

Anschrift: Karlstr. 12, 80333 München

Telefon: +49 (0) 89 - 94 00 15 28 Telefax: +49 (0) 89 - 94 00 11 11

E-Mail: herbert.hensle@capgemini.com

Internet: www.de.capgemini.com/consulting



Themendossier „M&A / PMI“



IBM

IBM ist ein weltweit führender, innovativer Technologiekonzern. Global integriert löst IBM die Herausforderungen von Unternehmen und Institutionen aller Branchen und Größen. Das Unternehmen ist gleichzeitig die weltweit größte Management- und IT-Beratung und damit ein kompetenter, strategischer Berater für die Unternehmensführung. Mit Experten in über 170 Ländern bietet IBM Beratungs-, Umsetzungs- und Finanzierungskompetenz aus einer Hand. Gemeinsam mit seinen Partnern und Kunden entwickelt der Konzern innovative Strategien und realisiert tragfähige Geschäftsmodelle. Ausgestattet mit umfassender Branchen- und Prozessexpertise ist IBM dabei kompetenter Ansprechpartner für alle Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Die Kunden der IBM profitieren messbar durch Kostenreduzierung, Effizienzsteigerung, Wettbewerbsdifferenzierung und mehr Flexibilität.

Beratungsschwerpunkte

Der Unternehmensbereich IBM Global Business Services ist das weltweit größte Beratungshaus. Es wurde im Jahr 2002 nach der Übernahme von PwC Consulting durch IBM gegründet. IBM Global Business Services bietet Strategie- und Prozess-Know-how in Kombination mit technologischer Expertise. Mit den Beratungsfeldern Strategy & Change, Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Financial Management, Human Capital Management, Business Analytics & Optimization sowie den entsprechenden IT-Services (Integration und Management von Applikationen einschließlich Outsourcing) deckt IBM Global Business Services die komplette Wertschöpfungskette von Unternehmen und Organisationen ab. Insgesamt ist IBM Global Business Services in fast 20 Einzelbranchen aktiv.

Kontakt

IBM Global Business Services

Dr. Frank Zurlino

Managing Partner

Anschrift:

Gustav-Heinemann-Ufer 120, 50968 Köln

Telefon: +49 (0) 2 11 - 4 76 11 82

E-Mail: zurlino@de.ibm.com

Internet: www.ibm.com/consulting/de

Dr. Torsten Stuska

Partner, Global Leader M&A

Anschrift:

Wilhelm-Fay.Str. 30-34, 65936 Frankfurt

Telefon: +49 (0) 69 - 66 45 36 85

E-Mail: torsten.stuska@de.ibm.com





Kienbaum Management Consultants

Im Mittelpunkt unseres Verständnisses als Managementberater steht der Mensch. Als Träger von Entwicklung und Veränderung ist er die entscheidende Stellgröße wandlungsfähiger und erfolgreicher Unternehmen. Kienbaum unterstützt Unternehmen seit mehr als 60 Jahren bei Veränderungsprojekten. Wir gestalten Transformationsprozesse ganzheitlich auf den Ebenen Prozesse, Systeme und Strukturen. Damit sichern wir den Erfolg unserer Kunden.

Erfolgreiche Unternehmenstransformation zeichnet sich durch nachhaltige Veränderungen bei Systemen, Prozessen und Mitarbeitern aus. Solche Veränderungen haben stets sowohl eine funktional-inhaltliche als auch eine verhaltens- und kulturbezogene Seite. Nur wer beides gleichermaßen im Blick hat, führt Transformationsprojekte zum Erfolg.

Als einziges deutsches Beratungsunternehmen verbindet Kienbaum Management Consultants klassische Managementberatung und Human-Resource-Beratung gleichberechtigt unter einem Dach. Der integrierte Kienbaum-Projektansatz ermöglicht die Beratung der Kunden aus einer Hand, ohne Schnittstellenprobleme und Koordinationsaufwand.

International

Neben der Präsenz an unseren 15 deutschen Standorten unterstützen unsere Beraterteams internationale Aktivitäten an Ort und Stelle in Benelux, Brasilien, Bulgarien, China, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kroatien, Norwegen, Österreich, Polen, Rumänien, Russland, Schweden, der Schweiz, Singapur, Spanien, Thailand, Tschechien, Ungarn und den USA. Projekte in mehr als 50 Ländern dokumentieren unsere internationale Erfahrung.

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH

Geschäftsführung

Markus Diederich

Anschrift: Georg-Glock-Straße 8, 40474 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211 - 96 59 - 470 Telefax: +49 (0) 211 - 96 59 - 267

E-Mail: markus.diederich@kienbaum.de

Internet: www.kienbaum.de



Themendossier „M&A / PMI“

L Ü N E N D O N K 

Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk[®]-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Seit 2003 ist Lünendonk auch von Frankreich und Großbritannien aus erfolgreich aktiv.

Die Lünendonk[®]-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Kontakt

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Thomas Lünendonk
Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0 Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66
E-Mail: luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de



Impressum

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: info@lunenendnk.de

Internet: <http://www.lunenendnk.de>

Autoren:

Thomas Lünendonk, Lünendonk GmbH

Rainer Strang

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2010 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten

