

Isabel Gühring

**Erfolgsfaktoren bei Fusionen und
Unternehmensakquisitionen, insbesondere
im Rahmen von organisatorischen
Integrationsmaßnahmen**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Erfolgsfaktoren bei Fusionen und Unternehmensakquisitionen, insbesondere im Rahmen von organisatorischen Integrationsmaßnahmen

Freie wissenschaftliche Arbeit
für die
Diplomprüfung für Kaufleute
an der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der
Eberhard – Karls – Universität
T ü b i n g e n

Eingereicht von:
Isabel Gühring

Abgabetermin: 01.07.02

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Ausgangspunkt.....	1
1.2. Zielsetzung und Vorgehensweise.....	2
2. Fusionen und Unternehmensakquisitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht..	3
2.1. Begriff Mergers & Acquisitions und Post Merger Integration	3
2.2. Fusionen und Unternehmensakquisitionen in Theorie und Praxis.....	4
2.3. Motive und Zielsetzungen.....	6
2.3.1. Ökonomische Motive.....	7
2.3.2. Persönliche Motive	8
2.3.3. Relevanz der Motive und Zielsetzungen für die Post Merger Integration ...	9
2.4. Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen für die Zukunft des M&A- Marktes ...	9
3. Darstellung des Fusions- bzw. Unternehmensakquisitionsprozesses,	
insbesondere der Integrationsphase unter besonderer Berücksichtigung von	
kritischen Erfolgsfaktoren	10
3.1. Stellung und Rolle der Integration im Rahmen des	
Unternehmensakquisitionsprozesses.....	10
3.2. Integrationsphase.....	13
3.2.1. Planung der Post Merger Integration	14
3.2.1.1. Integrationsstrategie: Wahl des Integrationsgrades	14
3.2.1.2. Integrationszeitpunkt und -geschwindigkeit	17
3.2.1.3. Führungsteam und Integrationsteams	19
3.2.1.4. Integrationsobjekte bzw. -bereiche	21
3.2.1.5. Integrationsbegleitende Kommunikation.....	23
3.2.2. Durchführung der organisatorischen Post Merger Integration.....	25
3.2.2.1. Aufbauorganisation.....	26
3.2.2.1.1. Fusionsbedingte Schwierigkeiten und deren Handhabung	26
3.2.2.1.2. Strukturorganisatorische Alternativen	28
3.2.2.1.2.1 Funktionale Organisation	30
3.2.2.1.2.2 Prozessorganisation	32
3.2.2.1.3. Projektorganisation	35
3.2.2.2. Ablauforganisation.....	38

3.2.2.2.1. Anpassungsprozess der Geschäftsprozesse.....	38
3.2.2.2.2. Technologiesysteme.....	39
3.2.2.2.3. Zeitliche Aspekte	41
3.2.2.3. Personalausstattung der neuen Organisation.....	42
3.2.3. Zwischenfazit	43
4. Kontrolle der Integration	45
4.1. Bewertungsverfahren	45
4.1.1. Kapitalmarktorientierte Untersuchungen	46
4.1.2. Jahresabschlussorientierte Untersuchungen.....	47
4.1.3. Ereignisorientierte Untersuchungen.....	48
4.1.4. Befragungsuntersuchungen.....	50
5. Schlussbetrachtung und Ausblick	51
Anhang	53
Literaturverzeichnis.....	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integrationsanforderungen der fünf Fusionswellen.	5
Abbildung 2: Fusions- bzw. Unternehmensakquisitionsprozess	11
Abbildung 3: Übersicht über die verschiedenen Integrationsgrade.	15
Abbildung 4: Ausgewählte Vorteile einer schnellen bzw. schrittweisen Integrationsgeschwindigkeit	18
Abbildung 5: Funktionale Organisationsstruktur.....	30
Abbildung 6: Prozessarchitektur.....	34
Abbildung 7: Dezentrale Projektorganisation.....	37
Abbildung 8: Katalog der dargestellten Erfolgsfaktoren bezogen auf die Integrationsphase.....	44
Abbildung I: Entwicklung der Transaktionstätigkeit.....	53
Abbildung II: Die fünf Fusionswellen seit Beginn der Industrialisierung.....	53
Abbildung III: Angestrebte versus realisierte Ziele.....	54
Abbildung IV: Grundgerüst eines Kommunikationsplans.....	54
Abbildung V: Grundgerüst für das Timing der Kommunikation.	55
Abbildung VI: Funktions versus prozessorientierte Betrachtungsweise.	55

1. Einleitung

1.1. Ausgangspunkt

Unternehmen kaufen, verkaufen oder selbst gekauft werden – selten waren Firmen von diesen Fragestellungen so stark betroffen wie heute. Fusionen und Unternehmensakquisitionen sind besonders in den 90er Jahren zu einem fast alltäglichen Phänomen geworden.¹ Zahlreiche Faktoren – die Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte, aber auch der Kapital-, Arbeits- und Informationsmärkte; die Deregulierung und Privatisierung von Industrien, die deutliche Kapitalmarktorientierung bei der Unternehmenssteuerung mit der einhergehenden Fokussierung auf Kernkompetenzen, sowie die Nachfolgeproblematik in der mittelständischen Wirtschaft – haben bei verschiedenen Übernahmen während des vergangenen Jahrzehnts eine Rolle gespielt.² In den meisten Fällen kam dabei mehr als eine dieser Ursachen mit ins Spiel.

Durch eine Übernahme kann ein Unternehmen seine Marktposition mit einer Geschwindigkeit verändern, die durch internes Wachstum niemals erreichbar wäre.³

Unterschiedlichen Untersuchungen⁴ zufolge aber scheitern dabei, ungeachtet der Branche, in der die Fusion oder Unternehmensakquisition durchgeführt wird, zwischen 50 und 85 Prozent aller Transaktionen.⁵ Ein wesentlicher Erklärungsansatz für diese hohe Misserfolgsrate wird mit einer unzureichenden Post Merger Integration⁶ angegeben, also einer Vernachlässigung des „Change Managements“ nach dem Zusammenschluss.⁷ Daraus lässt sich schließen, dass offenbar nur die Vertragsanbahnung, -ausgestaltung und -unterzeichnung den nachhaltigen Erfolg einer Übernahme allein nicht fördern.

Während der Integrationsphase müssen unterschiedliche Organisationen, Unternehmenskulturen, Managementstile, Systeme, Prozesse und Strukturen zusammengeführt werden, damit langfristig die erwarteten Synergiepotentiale realisiert, und darüber hin-

¹ Vgl. Jansen, Stephan A., Picot, Gerhard, Schiereck, Dirk (2001), S.87.

² Vgl. Trilling, Stefan (2000), S.1.

³ Vgl. Töpfer, Armin (2000), S.10.

⁴ Zu Untersuchungsergebnissen des Erfolges von M&A vgl. Gerpott, Torsten J. (1993a), S.401, Winkler, Brigitte, Dörr, Stefan (2001), S.166 sowie Böning, Uwe, Fritschle, Brigitte (2001), S.34ff..

⁵ Vgl. Picot, Gerhard (2000), S.6.

⁶ Der Begriff «Post Merger Integration» wird in dieser Arbeit im weiteren als Synonym für den Begriff des «Post Merger Managements» verwendet.

⁷ Vgl. Rettberg, Bernd (2001), S.91ff..

aus weitere Potentiale identifiziert werden können.⁸ Nicht nur deshalb ist die Integrationsphase die kritischste Phase im gesamten Fusions- bzw. Unternehmensakquisitionsprozess. Erschwerend kommt noch hinzu, dass in der Regel kein standardisiertes Verfahren, wie es sich z.B. in der Bewertungsphase⁹ anbietet, für die Integrationsphase anwendbar ist.¹⁰ Jede Fusion bzw. Unternehmensakquisition ist verschieden, deshalb muss auch die Post Merger Integration an die einmaligen Bedürfnisse des jeweiligen Falls angepasst werden.

Die Integrationsphase und damit die Post Merger Integration hat also maßgeblich daran Anteil, ob eine Fusion bzw. Unternehmensakquisition erfolgreich oder weniger erfolgreich abläuft. Deswegen erscheint es überraschend, dass dieser Phase in den meisten Beiträgen zum Thema Mergers & Acquisitions (M&A) nur eine sehr untergeordnete Rolle zukommt.¹¹

1.2. Zielsetzung und Vorgehensweise

Im Folgenden gilt es, den Widerspruch zwischen der zunehmenden Bedeutung von Fusionen und Unternehmensakquisitionen einerseits und den nach der statistischen Datenlage relativ geringen Erfolgsaussichten andererseits, aufzulösen.¹² Dazu soll zuerst geklärt werden, warum erfolgreiche Unternehmen überhaupt fusionieren.

Um potentielle Gründe für den Misserfolg bzw. positiv formuliert kritische Erfolgsfaktoren von Fusionen und Unternehmensakquisitionen ausmachen zu können, eignet sich die häufig in der Literatur verwendete Prozessbetrachtung.¹³ Im Mittelpunkt der hier vorliegenden Arbeit steht die Integrationsphase, da diese letztendlich entscheidend für die zum Ziel gesetzte Unternehmenswertsteigerung ist. Innerhalb der Integrationsphase sollen jene Erfolgsfaktoren beleuchtet und herausgearbeitet werden, die ihr direkt zuge-

⁸ Vgl. Picot, Arnold, Nordmeyer, Andreas, Pribilla, Peter (2000), S.71.

⁹ Der Bewertung des Akquisitionsobjektes kommt eine wichtige Bedeutung bei der Kaufpreisfindung zu. Hierzu können standardisierte Verfahren, wie z.B. die Einzel- oder Gesamtwertmethode oder Discounted Cashflow- Methoden angewendet werden; vgl. Jansen, Stephan A. (2001), S.188ff..

¹⁰ Vgl. Hase, Stefan (2002), S.4.

¹¹ Vgl. Jansen, Stephan A., Picot, Gerhard, Schierreck, Dirk (2001), S.7.

¹² Vgl. Picot, Arnold, Nordmeyer, Andreas, Pribilla, Peter (2000), S.107.

¹³ Diese eignet sich deshalb besonders gut, Erfolgsfaktoren ausfindig zu machen, da sie den Fusions- bzw. Unternehmensakquisitionsprozess in drei Phasen, die Vorplanungsphase, die Transaktionsphase und die Integrationsphase einteilt; vgl. Frank, Gert- M., Stein, Ingo (1993), S.141.