

Das Fusionsfondue

Zahlreiche Unternehmensfusionen scheitern

Die wichtigsten Problemfelder

Autor: Konstantin Kirsch

Kontakt: Konstantin.Kirsch(a)k-kirsch.de

Copyright ©

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung der redaktionellen Texte einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung des Inhabers.

In der Zeit des wirtschaftlichen Progresses kann man vermehrt beobachten, dass die Vielzahl der Firmen die auf dem Markt präsent sind, sich immer mehr reduziert, in dem zahlreiche kleinere oder mittelständige Unternehmen zu einem großen Konzern fusionieren.

Rezept für Käsefondue:

Man nehme 400g Emmentaler, 400g Tilsiter und 300g Allgäuer, schneide sie in kleine Stückchen und vermische sie zu einer Schmelzlösung. Hinzu kommen weitere Zutaten wie Wein, Gewürze, und Kirschwasser. Je nach Belieben können zum Beispiel Pilze und Schinken hinzugefügt werden.

Sie werden sich jetzt wahrscheinlich fragen was ein Käsefondue Rezept mit einer Unternehmensfusion zu tun hat. Ganz einfach: Es soll ein sehr vereinfachtes Modell darstellen, welches uns anschaulich macht, wie man aus schlichten Komponenten etwas Beeindruckendes generiert.

Die einzelnen Käsestückchen haben ihren speziellen Geschmack; verschmilzt man diese miteinander in einem Schmelztopf, so wird eine neue einzigartige Mischung hervorgebracht, die man nur in dieser Kombination gewinnen kann. Dabei spielen Faktoren wie Temperatur, Dauer des Kochvorganges und die Erfahrung des Koches eine wesentliche Rolle.

Die Käsearten stehen hierbei metaphorisch für die einzelnen Firmen die ihre eigene Vorgehensweise und Strategie pflegen. So wie der M&A Dienstleister einen reibungslosen Ablauf der Fusion für seine Kunden, nämlich die zu fusionierenden Unternehmen, gewährleistet, sorgt auch der Koch für das perfekte Ergebnis, in dem er die richtigen Zutaten, die abgewogenen Mengen und ins Detail kalkulierte Beisätze verwendet. Schließlich finden das Fondue und die zusätzlichen Zutaten wie z. B. Gewürze ihre Parallele zu der Strategie und den Mitteln, die ein M&A Dienstleister in seiner Vorgehensweise wählt.

Nicht immer gelingt es eine homogene Schmelzmischung als Ergebnis zu erhalten. Verwendet man falsche oder mangelhafte Zutaten, so kann es passieren, dass sich Klümpchen bilden, die das ganze Kochkunstwerk zum Scheitern verurteilen. Selbst wenn die

Zutatenmischung nahe zu perfekt selektiert wurde, hängt das tadellose Ergebnis immer noch von der Verträglichkeit der Zutaten untereinander ab. So müssen viele Faktoren beachtet werden, damit man ein erfolgreiches Fusionsergebnis erzielen kann.

Oft spricht man von einer Unternehmensfusion (auch als Mergers & Acquisitions bekannt) genau dann, wenn ein Zusammenschluss von zwei oder mehreren Unternehmen zu einem einzigen Unternehmen stattfindet. Als Unternehmensfusion bezeichnet man aber auch den Zukauf einer Firma und das zukünftige Bestehen beider Unternehmen als eigenständige Organisationen. Ein bekanntes Beispiel einer solchen Fusion stellt die *softlab group* dar, die sich aus Unternehmen wie *axentiv*, *entory*, *nexolab* und *softlab* zusammenstellt.

Unternehmensfusionen sind somit eine mögliche Ursache für Unternehmenskonzentrationen. Als Unternehmenskonzentration wird sowohl eine Situation mit einer geringen Anzahl von Teilnehmern auf der Nachfrager- oder Anbieterseite eines Marktes als auch der Prozess der Verringerung der Anzahl von Marktteilnehmern bezeichnet.

Die Motivation und die Vorteile um eine Unternehmensfusion anzustoßen erläutere ich nur kurz, damit der Leser ein grobe Vorstellung bekommt, an welchen Punkten ich ansetze, um die Problemfelder zu benennen. Eine Fusion wird meist angestrebt um Marktanteile zu sichern und die Anbieterzahlen zu reduzieren, mit dem Ziel die Konkurrenz zu eliminieren und einen wichtigen Synergieeffekt zu erzwingen, dem Kunden weniger Auswahl zu lassen und das Monopolgeschäft zu schaffen. Dabei ergibt sich ein weiterer Vorteil, in dem die eigene Produktpalette erweitert wird, so dass die Infrastruktur bereit steht, um in neue Märkte gezielt eintreten zu können. Bestandskunden des Fusionspartners werden direkt übernommen und anhand wichtiger neuer Referenzkunden wird dem Unternehmenszusammenschluss ermöglicht weitere Kundenstämme zu erschließen. Nicht zu vernachlässigen sind die spezialisierten neu gewonnenen Mitarbeiter.

Auch wenn ein Zusammenschlussvorhaben auf dem Papier und in der Theorie einfach und überzeugend aussieht, so besteht die Herausforderung darin, den Unternehmens-Zusammenschluss praktisch umzusetzen. Dies gestaltet sich häufig als schwieriges und risikobehaftetes Unterfangen, so dass beabsichtigte Zusammenschlussziele nicht oder nur teilweise realisiert werden können. Studien zu M&A beziffern den Misserfolg auf 50 bis 75% aller Transaktionen.

Nachdem zahlreiche Faktoren existieren, die für den Misserfolg eines Unternehmens-Zusammenschlusses verantwortlich sein können, wird hier ein Versuch getätigt, die verschiedenen Faktoren weiter unten zu kategorisieren. Nachdem bei größeren Unternehmen in der Regel entweder die interne M&A Fachabteilung oder externe M&A Dienstleister bei der Abwicklung des Unternehmenszusammenschlusses aktiv mitwirken, könnte man sich die Arbeit leicht machen und die Gründe auf die groben Fehler von M&A Beratern beschränken. Definitiv haben die M&A Spezialisten eine Mitschuld, aber erst dann, wenn die Fusionspartner sich überhaupt für eine Fusion entscheiden. Es ist somit wichtig hervorzuheben, dass ein Zukauf oder eine Fusion erst angestrebt werden sollte, wenn auch wirklich Bedarf vorliegt. Durchaus gibt es reale Fälle in der freien Marktwirtschaft, bei denen Fusionen stattgefunden haben, die keine objektive Logik aufweisen. Den Vorschlag eine Fusion in Gang zu bringen, liefern in der Regel die Mitglieder des Vorstandes, wobei nach Abstimmung des Management Boards die nächsten Schritte angegangen werden. Hiermit könnte sich ein Problemfeld ergeben, da eventuell gewisse Mitglieder parteiisch und nicht unbedingt zum Wohle der Firma ihre Stimme abgeben. In solchen Situationen spricht man auch von der Selbstprofilierung des Entscheidungsträgers der sich die Neuerung zu seinen Gunsten umzukehren erhofft. Es liegt auf der Hand, dass in dieser Ausgangssituation der

Faktor Risiko für den Fusionserfolg enorm ist, da eventuell keine wirtschaftliche Notwendigkeit für einen potenziellen Firmenzusammenschluss vorliegt.

Strategisch-strukturelle Faktoren:

Der Ablauf einer Unternehmensfusion laut der Definition des Institutes für Fusionen, Akquisitionen und Allianzen besteht aus vier Phasen, nämlich einer Vorbereitungsphase, einer Transaktionsphase, einer Integrationsphase und einer Endphase.

Eine wichtige Ursache für das Scheitern von Fusionen kann bereits in der Vorbereitungsphase begründet sein: Ein Akquisitionsvorhaben muss in die Strategie des übernehmenden Unternehmens passen und Bezug zum Markt- und Wettbewerbsumfeld haben. Gibt es diesbezüglich keine genauen Analysen, so ist eine Unternehmensübernahme zumeist zum Scheitern verurteilt.

Die strategischen Produkte oder Dienstleistungen der Fusionspartner sind ebenfalls im Vorfeld zu analysieren. Liegen zu viele Überschneidungen in den Produktangeboten vor, so müssen mit ziemlicher Sicherheit nachträglich viele bereits bewerte Produkte aus dem Produktportfolio entnommen werden. Bereits getätigte Aufwende für Analysten, Recherchen Marketing und Presse, um die Produkte entsprechend auf dem Markt zu positionieren und zu verbreiten werden dadurch nicht mehr zurück gewonnen. Die Chance für einen Rückfluss bereits getätigter Kapitaleinsätze im Sinne von ROI (Return On Investment) wird zum Negativen beeinträchtigt. Weiter dessen sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Investitionen, die für Produkt Management, R&D (Research & Development) und Produkt Marketing Aktivitäten ursprünglich strategisch angelegt wurden, über das Lizenzgeschäft, den Produktverkauf, mittels Professional Services oder durch Bereitstellung von Dienstleistungen zurückkehren.

Als weiterer struktureller Faktor ist die Qualitätsdifferenz der Fusionspartner zu benennen. Entspricht die Qualität der Struktur und der Kernprozesse eines Unternehmens nicht den hohen Ansprüchen seiner Fusionspartner und erweist sich im worst-case sogar als inkompatibel, so ist die notwendige Aufholarbeit um die Qualitätsdefizite zu bewältigen ein hoher Risikofaktor. Nachdem die freie Marktwirtschaft rapide voranschreitet, bleibt einem Unternehmen wenig Zeit um die Verkaufsstrategien zu entwickeln und zu platzieren. Die Analyse der Unternehmensprozesse und deren Qualität sollten im Vorfeld stattfinden, was aber nicht immer möglich ist, da Unternehmen oft in Konkurrenz stehen und die notwendige Transparenz verborgen bleibt. Selbst wenn es sich um börsennotierte Unternehmen handelt die ja eigentlich für die notwendige Transparenz sorgen müssen, kann man viele unternehmensinterne Informationen nicht analysieren aufgrund der Geheimhaltung.

Unternehmenskulturorientierte Faktoren:

Ein weiterer wichtiger Aspekt hebt die Bedeutung der Unternehmenskultur hervor: Gelingt es nicht, beide Kultursysteme in Einklang zu bringen, ist eine erfolgsversprechende Integration nicht nur schwierig, sondern zumeist unmöglich.

Natürlich sind die harten Faktoren wie Organisationsfragen sowie strukturelle, juristische und finanzielle Aspekte sehr wichtig bei einer M&A Transaktion, aber der Integrationsprozess lässt sich nicht auf diese harten Faktoren begrenzen. Weiche Faktoren, wie zum Beispiel das Schaffen von interkulturellem Bewusstsein und einer gemeinsamen Unternehmenskultur, werden oft vernachlässigt. Und selbst wenn diese weichen Faktoren behandelt werden, zielt der übliche Weg nur auf das Optimieren gegenseitigen Verständnisses sowie der Einführung

konventioneller und bewährter Management-Methoden durch klassische externe Berater. Es wäre zu empfehlen spezialisierte Corporate Culture Experten heranzuziehen, um die Problematik der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Mentalitäten zu bewältigen.

Als Beispiel für eine gescheiterte Fusion aufgrund des unternehmenskulturorientierten Faktors ist die Integration des Unternehmens Staffware nach dem Kauf durch die Firma Tibco zu nennen. Viele kompetente und gute Spezialisten der Staffware sind in andere Unternehmen „geflohen“, nachdem Tibco eine amerikanische Firmenpolitik pflegt, während Staffware ein britisches Unternehmen war. Tibco wollte das Produktportfolio um ein Business Process Management Produkt erweitern, so dass sie auf die Spezialisten der Staffware angewiesen war. Die Staffware Akquise erwies sich somit für Tibco als Kauf einer leeren Hülle. Die Produkte von Staffware entsprachen nicht den hohen Ansprüchen der Tibco F&E (Forschung und Entwicklung) Abteilung, so dass die Produkte entsprechend wenig interne Anerkennung fanden und die Erweiterung und Integration in bestehende Systemlandschaft stiefmütterlich vorangetrieben wurde.

Integrationsprozessual-mitarbeiterorientierter Faktor:

Ein weiterer Grund für das Nicht-Erreichen der Zusammenschlussziele kann auch in der Vernachlässigung der Integration beider Partner liegen, womit eine geeignete und optimale Zusammenführung der bislang getrennten Unternehmensaktivitäten gemeint ist. Dieser Prozess, der sich der eigentlichen Unterzeichnung des Vertrages anschließt und oft auch in der Literatur als »Post-Merger-Integration« bezeichnet wird, ist entscheidend für die Verwirklichung der erwarteten Zusammenschlussziele.

Sehr oft nutzen Unternehmen eine Fusion um Massenkündigungen zu tätigen. Die zweifache Belegung von gleichwertigen Stellen führt dazu, dass die mehrfach vorhandene Kompetenz abgeworfen wird, um die Unternehmenskosten zu optimieren. Dies erweckt Unsicherheit unter den Mitarbeitern. Der erwartete Return on Investment bleibt aus, weil menschliche Gefühle wie Ängste, Ungewissheit und Misstrauen, die charakteristisch in solchen Situation sind, nicht professionell behandelt, oder noch schlimmer, ignoriert werden. Es sind aber gerade diese zwischenmenschlichen Emotionen, ausgedrückt in Fehlinterpretationen, mangelndem Vertrauen oder Konflikten, die die Menschen von einer offenen Kommunikation abhalten. Diese ist aber unabdinglich, um konstruktive Diskussionen zu führen, gemeinsame Prozedere zu erarbeiten, Aktionspläne zu erstellen und verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Nicht selten tendieren bei Unternehmensfusionen gute Mitarbeiter dazu, bessere Konditionen und etablierte Unternehmen aufzusuchen, so dass aufgrund des Fusions-Geschehens wichtige Kompetenz verloren geht.

Bestandskundengetriebener Faktor:

Bei einer Unternehmensfusion wird angestrebt die Bestandskundschaft und die Wartungsverträge zu übernehmen und bestenfalls das Neugeschäft mit Folgeprojekten bei den Bestandskunden voranzutreiben. Die Stammkundschaft wird jedoch durch die Neusituation verunsichert, da sehr oft Produkte eventuell nicht mehr gewartet werden und der notwendige Support eingestellt wird. An Stelle des eingekauften Produktes oder der Dienstleistung wird das Fusionsprodukt positioniert. Weiter dessen befürchten die Stammkunden, dass sich die bewährte Qualität verschlechtern könnte. Manchmal ist diese Unsicherheit nicht gerechtfertigt, die aber trotzdem dazu führt, dass die Kunden andere Anbieter aufsuchen oder bevorzugen. Stammkunden gehen sogar so weit, dass sie die bestehenden Verträge kündigen.

Als paradigmatisches Beispiel soll die Tibco Produkt Installation und der Wartungsvertrag bei einem dänischen Kunden dienen. Nachdem Tibco die Staffware aufgekauft hatte und Mitarbeiter der Staffware zur Software AG wechselten, tendierte der Kunde dazu, das Konkurrenzprodukt bei der Software AG zu erwerben und entschied sich schließlich auch dafür, so dass sich in diesem speziellen Fall der Staffware Zukauf für die Tibco zumindest für den dänisch-schwedischen Raum nicht bewährte, denn man erhoffte sich nach der Fusion die Bestandskunden zu gewinnen und up-selling zu betreiben.

Unternehmenspolitischer Faktor:

Oft ist die Gleichwertigkeit nicht vollwertig gegeben, denn eines der betroffenen Fusions-Unternehmen möchte und muss in vielen Fällen die dominierende Rolle annehmen, das operative Geschäft vorantreiben und die Entscheidungsrechte den beteiligten Unternehmen vorenthalten. Dies kann zu machtpolitischen Auseinandersetzungen führen, die dem Kerngeschäft schaden.

Weiter dessen hört man auch oft von so genannten politischen Deals die heimlich stattfinden und nur zur Profilierung von einzelnen Personen dient. Hierbei wird nicht Fokus auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesetzt, sondern viel mehr auf eine kurzfristige Erfolgsstrategie, die den beteiligten Unternehmen zwar einen kurzlebigen Schub verschafft, jedoch ohne die notwendige langfristige Strategie und Infrastruktur, damit die Fusion auch in Zukunft den Marktanforderungen entspricht.

Zusammenfassend ergeben sich viele Problemfelder und Hindernisse bei einem Unternehmenszusammenschluss, die laut Studien zu mindestens einem 50% Misserfolg führen. Jedoch ergeben sich in vielen Fällen erfolgreiche Fusionen, die dieses Risiko gerechtfertigen und allen Fusionspartnern Vorteile mit sich bringen. Oft ist eine Fusion für ein Unternehmen unabdingbar, da dieser Ausweg die einzige Chance auf weitere Existenz und Marktattraktivität darbietet. Somit bleibt die Fusion als ein bewährtes Werkzeug der freien Marktwirtschaft weiterhin vorhanden und wird noch in der Zukunft sowohl viele Unternehmen zum Scheitern verurteilen als auch einige davon zu erfolgreichen Konzernen hervorbringen.