

Hans-Jürgen Wurl (Hrsg.)



**Industrielles  
Beteiligungscontrolling**

**eBook**

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

---

Hans-Jürgen Wurl (Hrsg.)

# **Industrielles Beteiligungscontrolling**

2003  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Autorenverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

## I. Einführung

<i>Hans-Jürgen Wurl</i> Industrielles Beteiligungscontrolling als strategischer Erfolgsfaktor .....	3
--	---

## II. Anbahnungsphase

<i>Andreas Hinterhuber/Hans H. Hinterhuber</i> Die Analyse der strategischen Anforderungen an Unternehmensakquisitionen .....	15
<i>Walter Schertler</i> Methodische Konzepte für die Bewertung strategischer Alternativen zu Unternehmensakquisitionen .....	35
<i>Horst Laubscher</i> Finanzierungskonzepte bei Unternehmensakquisitionen .....	55
<i>Alexander Groh</i> »Valuer++« als methodisches Konzept zur finanzwirtschaftlichen Unternehmensanalyse im Rahmen strategischer Beteiligungsprojekte .....	77
<i>Heiko Schickel</i> Ansätze zur Identifikation und Quantifizierung kritischer kultureller Differenzen bei geplanten Unternehmenstransaktionen .....	101
<i>Robert Klein</i> Multikriterielle Unternehmensbewertung mit dem Analytic Hierarchy Process .....	127

*Wolfgang Berens/Joachim Strauch*  
Unternehmensbewertungen und Due Diligence-Analysen im Rahmen  
strategisch motivierter Akquisitionsprozesse ..... 151

*Christian Stolorz*  
Kritische Gegenstandsbereiche der Vertragsverhandlungen über wesentliche  
Beteiligungen an industriellen Unternehmen ..... 177

### **III. Integrationsphase**

*Rainer Kolisch*  
Projektmanagement als Methode zur Unternehmensintegration ..... 203

*Hans-Jürgen Wurl*  
Integrationsplanung bei industriellen Beteiligungen nach dem Konzept  
der Balanced Scorecard ..... 217

*Ulrike Baumöl*  
Business Engineering – Ein ganzheitlicher Ansatz für einen erfolgreichen  
Integrationsprozess im Rahmen von Unternehmensakquisitionen ..... 241

*Jenny Amelingmeyer*  
Integration der F&E-Prozesse nach Unternehmensakquisitionen ..... 261

*Bernd Schiemenz*  
Integration von Produktionssystemen bei Unternehmensakquisitionen ..... 283

*Hans-Christian Pfohl/Erik Hofmann*  
Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik ..... 303

*Günter Specht*  
Gestaltungsdimensionen und Intensität der Integration industrieller  
Vertriebssysteme bei internationalen Unternehmensakquisitionen ..... 337

*Markus Lazanowski/Heiko Huther*  
Ansätze zur Integration der Planungs- und Kontrollsysteme bei industriellen  
Beteiligungen ..... 365

*Heinz Baur/Marcus Kuhnert*  
Ansätze zur Anpassung des betrieblichen Rechnungswesens  
bei Unternehmensbeteiligungen ..... 393

<i>Robert Risse/Ulrich Vogelpoth</i> Integration akquirierter Unternehmen unter steuerlichen Aspekten .....	427
<i>Torsten J. Gerpott</i> Organisatorische und personalbezogene Gestaltung der Integration von Unternehmensakquisitionen .....	461
<i>Christian Scholz/Volker Stein</i> Konzepte zur personalwirtschaftlichen Integration akquirierter Unternehmen .....	481
<i>Tobias Felsing/Bruno Rüttinger/Jürgen Sauer</i> Kulturelle Divergenzen bei Unternehmenszusammenschlüssen – Anmerkungen aus psychologischer Perspektive .....	497
<i>Susanne Strahringer/Frank Zdarsky</i> IT-Integration bei strategischen Unternehmensbeteiligungen – Technologische Optionen und Vorgehensweisen .....	523

#### **IV. Ganzheitliche Konzepte für das Beteiligungscontrolling**

<i>Hanno M. Bästlein/Martin Peschke</i> Beteiligungscontrolling in einem globalen (Bau-)Konzern .....	557
<i>Heiner Diefenbach</i> Beteiligungscontrolling bei US-GAAP Reporting – notwendig oder sinnvoll? .....	573
<i>Christoph Winderling</i> Beteiligungscontrolling in einem Neuer Markt-Unternehmen mit ausgeprägten externen Wachstumsprozessen .....	583
Stichwortverzeichnis .....	593

# Die Analyse der strategischen Anforderungen an Unternehmensakquisitionen

*Andreas Hinterhuber/Hans H. Hinterhuber\**

- 1 Einleitung
- 2 Der Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien
- 3 Das Phasenmodell von Akquisitionen
  - 3.1 Der Auswahlprozess
  - 3.2 Der Anbahnungsprozess
  - 3.3 Der Prozess der Due Diligence, der Verhandlung und des Vertragsabschlusses
  - 3.4 Der Integrationsprozess
- 4 Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme
  - 4.1 Das führungstechnische System
  - 4.2 Das kulturelle System
  - 4.3 Das politische System
  - 4.4 Die Kommunikation
- 5 Leadership als kritischer Erfolgsfaktor
- 6 Zusammenfassung und Ausblick

Literatur

---

\* Dr. Andreas Hinterhuber ist Leiter, Strategische Projekte, Aventis CropScience, Frankfurt am Main; o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck.

## 1 Einleitung

Never acquire a business you  
don't know how to run.

*M. Johnson, Gründer von Johnson & Johnson*

Die meisten Akquisitionen führen nicht zur gewünschten Wertsteigerung der Unternehmung. Die Ursachen dafür sind vielfältig: suboptimale Auswahl der Partnerunternehmung, überhöhter Kaufpreis bzw. Fehleinschätzung der realisierbaren Synergieeffekte, Fehler beim Integrationsmanagement, Fehler in der Planung und Umsetzung der *post-merger*-Strategie, Hybris der Führungskräfte, etc.

Dieser skizzenartige Abriss der Gründe des Scheiterns vieler Akquisitionen kann auch helfen, die Frage zu beantworten, was erfolgreiche Akquisitionen ausmacht. Dies soll hier in vier Abschnitten dargestellt werden.

Der *erste Abschnitt* zeigt ein Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien. Im *zweiten Abschnitt* wird ein Phasenmodell vorgestellt, mit dem Akquisitionen vom Auswahl- bis zum Integrationsprozess gesteuert werden können. Im *dritten Abschnitt* wird gezeigt, dass bei Akquisitionen gleichzeitig drei Systeme einer Steuerung und Integration bedürfen: das führungstechnische System, das politische System und das kulturelle System. Es wird *abschließend* begründet, dass erfolgreiche Akquisitionen das Ergebnis einer pro-aktiven, vorausschauenden Führung sind.

## 2. Der Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien

Kümmere dich nur um das Werk,  
nicht aber um deine Person.

*Bhagavadgita*

Abbildung 1 veranschaulicht den Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien. Der unternehmerische Handlungsspielraum zur nachhaltigen und langfristigen Steigerung des Unternehmungswertes reicht vom Alleingang über Lizenzabkommen, strategische Allianzen und Joint ventures bis zu Akquisitionen. Das strategische Ziel leitet sich aus der Gesamtstrategie der Unternehmung ab, auf die im folgenden eingegangen wird. Wird von den fünf Alternativen die Akquisition als zweckmäßigste Vorgehensweise zur Erhöhung des Unternehmungswertes angesehen, kann das im zweiten Abschnitt dargestellte Vier-Phasenmodell helfen, Akquisitionskandidaten auszuwählen und erfolgreich zu integrieren. Voraussetzungen dafür sind einmal eine *Stand-alone-Analyse*, in der jeder Akquisitionskandidat seine Fähigkeit unter Beweis stellen muss, auf sich alleingestellt einen Beitrag zur Wertsteigerung des Ganzen zu leisten. Die *Merger&Acquisitions*-orientierte Analyse dient in einem zweiten Schritt der Auswahl des Akquisitionskandidaten, mit

dem am besten das strategische Ziel erreicht werden kann. Dabei gilt es zu beachten, dass bestimmte Akquisitionskandidaten nicht zur Käuferunternehmung »passen«, unabhängig von deren Position in der angestrebten Soll-Portfolio-Matrix, unabhängig von möglichen Querverbindungen und unabhängig von den Kernkompetenzen, die es zu entwickeln gilt. Es fehlt die notwendige Führungserfahrung, um in diesen Geschäftsfeldern überdurchschnittlich erfolgreich zu sein<sup>1</sup>.

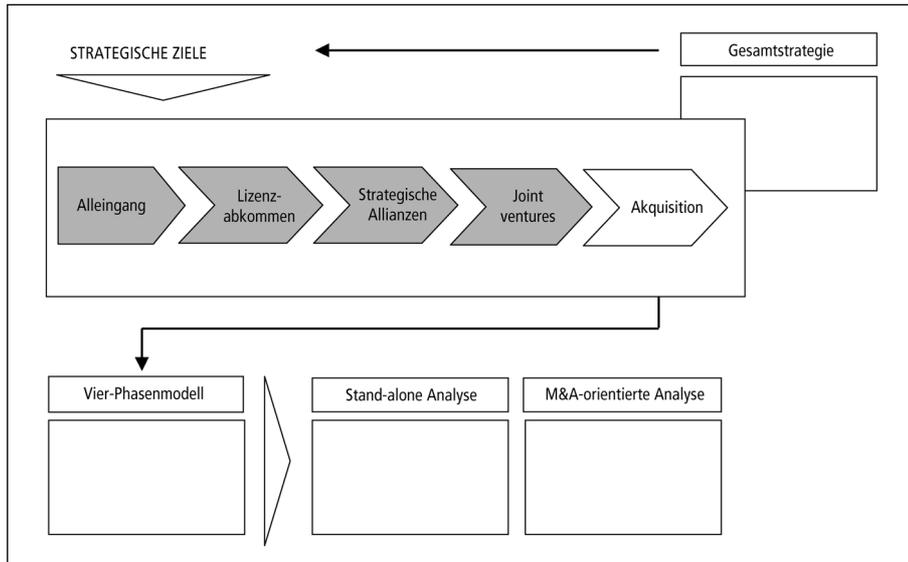


Abb. 1: Grundraster zur Planung von Akquisitionsstrategien

### 3 Das Phasenmodell von Akquisitionen

Es ist eine Auswahl der Personen zu treffen und zu fragen, ob sie es wert sind, dass wir ihnen einen Teil unseres Lebens opfern, ob ihnen der Verlust unserer Zeit auch wirklich zugute kommt.  
*Seneca*

Unter einer Akquisition versteht man »jedwede Form von Beteiligung eines Unternehmens an einem anderen, wobei der Beteiligungsgrad von knapp über null Prozent bis 100 Prozent variieren kann. Im Gegensatz zu Mergers besteht bei Akquisi-

<sup>1</sup> Hinterhuber, A. (2002), S. 159.

tionen keine Notwendigkeit, dass eines der beteiligten Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit verliert«<sup>2</sup>.

In der vorliegenden Arbeit werden Akquisitionen im Sinn von Mehrheitsbeteiligungen oder Beteiligungen verstanden, die es der übernehmenden Unternehmung erlauben, die strategische Ausrichtung der akquirierten Unternehmung festzulegen.

In Abbildung 2 ist die Gesamtstrategie der Käuferunternehmung veranschaulicht: Im linken Teil ist der in die Zukunft projizierte Status-quo, im rechten das angestrebte Ziel-Portfolio dargestellt, das u.a. mit Hilfe von Akquisitionen verwirklicht werden soll. Die Entscheidung hängt davon ab, ob der Unternehmungswert im Jahr X des strategischen Ziel-Portfolios größer oder kleiner als der Unternehmungswert des in die Zukunft projizierten Status-quo ist. Ist in den Erwartungen der Käuferunternehmung ersterer größer als der Unternehmungswert des in die Zukunft projizierten Status-quo, wird die Unternehmungsentwicklung in Richtung Verwirklichung des strategischen Ziel-Portfolios geführt.

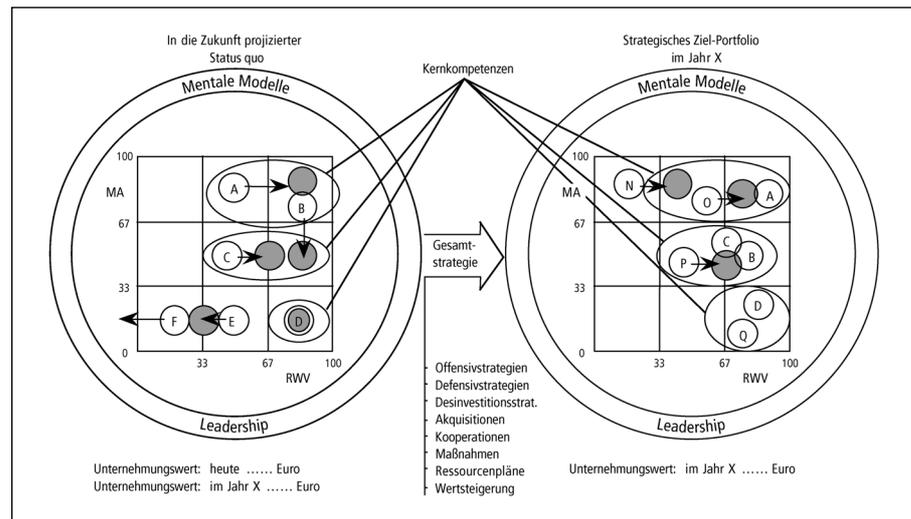


Abb. 2: Die Gesamtstrategie der Käuferunternehmung

Abbildung 3 zeigt ein Phasenmodell von Akquisitionen, das sich in der Praxis als brauchbar erwiesen hat<sup>3</sup>. Es werden vier Phasen unterschieden:

1. der Auswahlprozess,
2. der Anbahnungsprozess,
3. der Prozess des Vertragsabschlusses,
4. der Integrationsprozess.

<sup>2</sup> Macharzina (1999), S. 530.

<sup>3</sup> Bachmann (2001), S. 113; siehe auch Jansen (2001), S. 164 ff.

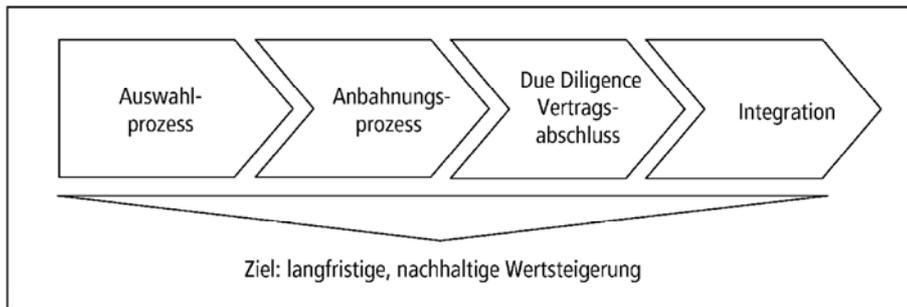


Abb. 3: Das Vier-Phasenmodell von Akquisitionen<sup>4</sup>

»Best in class«-Käuferunternehmen haben in jeder der vier Phasen überdurchschnittliche Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt. Wir wollen daher in der Folge jene kritischen Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg in der betreffenden Akquisitionsphase verantwortlich sind, genau untersuchen.

### 3.1 Der Auswahlprozess

Der erste, kritische Schritt erfolgreicher Akquisitionen ist die Auswahl der Ziel-Unternehmung: Fehler, die in dieser Phase begangen werden, lassen sich kaum durch einen noch so exzellenten Anbahnungs-, Vertragabschluss- und Integrationsprozess ausbessern. In einem ersten, groben Screening sollen potenzielle Zielunternehmen den folgenden zwei komplementären Analysen unterzogen werden:

- Stand-alone-Untersuchung der potenziellen Partner,
- M&A-orientierte Analyse der aus dem Akquisitionsprozess resultierenden Unternehmung.

*Stand-alone-Untersuchung:* Ziel hier ist die Bestimmung der Wettbewerbsposition, der wesentlichen Stärken und Schwächen sowie der Kernkompetenzen der Zielunternehmung *aus heutiger Sicht*. Strategische Kriterien erfassen die generelle (strategische) Ausrichtung am Markt sowie Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile, nicht-imitierbare Fähigkeiten und kritische Ressourcen (wie etwa Patente, aber auch besonders qualifizierte Mitarbeiter oder der exklusive Zugang zu bestimmten Vertriebskanälen oder Kunden). Mit Hilfe finanzieller Kriterien wird die Zielunternehmung auf vergangene und gegenwärtige Profitabilität, Wachstumsraten von Gewinn, Cashflow und Umsatz, vergangene und gegenwärtige Wertsteigerung (EVA) sowie Risiken hin untersucht.

Die wichtigsten Punkte einer stand-alone Untersuchung sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

<sup>4</sup> In Anlehnung an Bachmann, 2000.

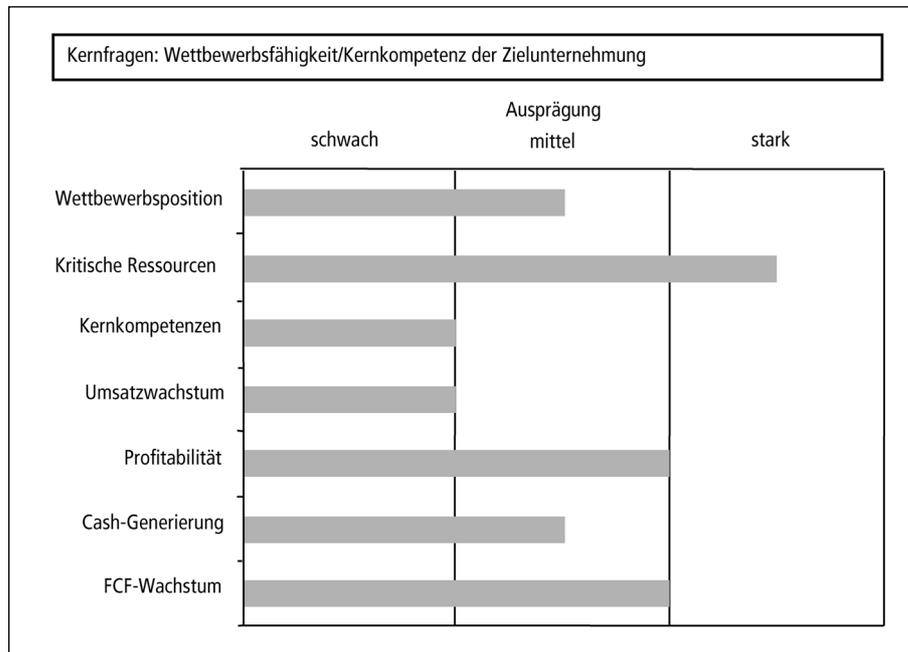


Abb. 4: Die Stand-alone Analyse von Akquisitionen (Beispiel)

In der M&A-orientierten Analyse geht es um die Bestimmung von Wettbewerbsposition und Wertsteigerungspotenzial der aus der Akquisition resultierenden Unternehmung. Ziel ist, die künftig erwartbaren Einnahmenüberschüsse und Cash-flows und damit auch den maximal zahlbaren Kaufpreis durch eine strategische und finanzielle Analyse zu untermauern. Kernfragen hier betreffen den »Fit« der potenziellen Zielunternehmung mit eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und (kulturellen) Werten sowie die Frage nach (dynamischen) Kompetenzen, die im Zeitablauf mit potenziellen Partnern gemeinsam entwickelt werden.

Bisweilen erlangt auch die Frage der »unwanted assets«, die im Zuge von Akquisitionen miterworben werden müssen, eine Bedeutung: Wer eine Unternehmung kauft, ist nur in seltenen Ausnahmefällen an allen Vermögensgegenständen gleichermaßen interessiert, gibt es in der Regel doch einige »crown jewels«, die Übernahmen besonders motivieren; so sind meist bestimmte Produktlinien, Forschungs- und Produktionsstandorte oder Auslandsniederlassungen von geringem oder gar negativem Wert, da diese sich im Falle extremer Spezialisierung am Markt auch gar nicht weiter veräußern lassen. Strategisch und finanziell interessante Zielunternehmungen können so durch einen hohen Anteil von »unwanted assets« erheblich an Attraktivität verlieren.

Der Untersuchungsraster umfasst hier neben strategischen und finanziellen Kriterien auch kulturelle Kriterien, die über die Indikatoren kultureller Fit und Integration das kulturelle Profil der neuen Unternehmung sowie eventuelle besondere Schwierigkeiten im Zuge der Integration erfassen. Auch hier fasst Abbildung 5 einige zentrale Fragen zusammen.

Die in der Abbildung 4 beispielhaft genannten Kriterien werden aus den *Zielen* abgeleitet, an denen die Käuferunternehmung ihre Gesamtstrategie ausrichtet (Abbildung 2).

M&A-orientierte Analyse									
Kernfragen: Fit, Dynamische Kompetenz, Co-Evolution									
Kriterien	Gewicht: 10: sehr wichtig 1: unwichtig	Alternative Akquisitionskandidaten							
		Wir + A		Wir + B		Wir + C		Wir + D	
		Bewertung 1 ÷ 10	Gew. Punktezahl	Bewertung 1 ÷ 10	Gew. Punktezahl	Bewertung 1 ÷ 10	Gew. Punktezahl	Bewertung 1 ÷ 10	Gew. Punktezahl
Komplementarität									
Wettbewerbs- profilierung in den wichtigsten Marktsegmenten									
Ressourcen und Fähigkeiten									
Beherrschbarkeit der Komplexität									
Kostensenkungs- potenzial									
Technologische Synergien									
Anteil unge- wollter Assets									
Integration									
Wertsteigerungs- potenzial									
Kultureller Fit									
.....									
Summe									

Abb. 5: Ein analytisches Rahmenmodell für die Analyse von Akquisitionen (Beispiel)

### 3.2 Der Anbahnungsprozess

Von den dem *Screening-Prozess* unterzogenen Unternehmungen – 70 bis 100 Unternehmungen sind keine Ausnahme – werden etwa 3 bis 10 Unternehmungen im Detail geprüft. Das Akquisitionsteam kann bereits jetzt schon Kontakt mit den Füh-

rungsteams der betroffenen Unternehmungen aufnehmen. Ein Pre-Due-Diligence-Prozess führt wiederum zum Ausscheiden ungeeigneter Kandidaten. Mit den verbleibenden Kandidaten wird ein *confidentiality agreement* und *letter of intent* unterzeichnet.

### 3.3 Der Prozess der Due Diligence, der Verhandlung und des Vertragsabschlusses

Die zentrale Phase zur Gewinnung aller für die Transaktion relevanten Informationen ist die *Due Diligence* oder *Pre-Acquisition Audit* Phase. Es geht hier weniger darum, sämtliche mit dem Unternehmenskauf verbundene Risiken vertraglich abzusichern, sondern darum, durch die gründliche Prüfung des Akquisitionsobjektes nachvertragliche Anpassungen und Konflikte von vornherein zu vermeiden<sup>5</sup>.

Im Lauf einer Periode, die im Schnitt vier bis acht Wochen in Anspruch nimmt, werden wirtschaftliche, bilanzielle, rechtliche, steuerliche und umweltbezogene *Due Diligence* Audits durchgeführt. In der *wirtschaftlichen Due Diligence* werden:

- das Produktportfolio,
- das Risiko durch Substitutionsprodukte bzw. Generika,
- Märkte und Marktsegmente,
- die Wettbewerbsposition nach den wichtigsten Markt- und Kundensegmenten sowie
- zentrale unternehmensinterne Prozesse (Qualitätsmanagement, Supply Chain, Kundenservice, etc.)

untersucht.

In der *bilanziellen Due Diligence* steht die realistische Bewertung der Aktiv- und Passivposten der Zielunternehmung im Vordergrund; besonderes Augenmerk wird hier auf Wertberichtigungen – wie etwa Forderungsausfälle – und Haftungsverhältnisse – wie etwa für Produktrisiken – gelegt.

In der *rechtlichen Due Diligence* soll zunächst sichergestellt werden, dass die Gesellschaftsanteile nicht belastet sind, das Stammkapital vollständig eingezahlt wurde und dass das Vermögen des Kaufobjektes nicht durch Forderungen oder Hypotheken belastet ist; weiters werden grundsätzlich alle Verträge der Ziel-Unternehmung geprüft (zukünftige Belastungen, Ausstiegskosten, etc.); weiters werden die arbeitsrechtliche Situation untersucht und alle Rechtsstreitigkeiten und verbundene Haftungsrisiken analysiert; schließlich wird geprüft, ob alle erforderlichen Genehmigungen (Gewerbeanmeldung, immissionsrechtliche Genehmigungen, Genehmigungen für potenziell gefährliche chemische Produkte) vorhanden und auch in Zukunft gültig sind.

---

<sup>5</sup> Vgl. Jansen (2001), S. 186.

Die Abschätzung der Risiken steht auch bei der *steuerlichen Due Diligence* im Vordergrund: hier geht es darum, die Summe der latenten steuerlichen Risiken aus vergangenen Geschäftsjahren zu quantifizieren.

In der *umweltorientierten Due Diligence* werden sämtliche Haftungsrisiken, die mit der erfolgten Verschmutzung von Grundwasser, Luft, und Boden zusammenhängen, erfasst; weiters wird sichergestellt, dass die Zielunternehmung in Bezug auf EH&S (*Environment, Health & Safety*) »up to standards« ist; werden Defizite festgestellt, werden die Kosten veranschlagt, zeitgemäße Systeme zu implementieren.

Nach Ermittlung aller vom Markt kommenden Risiken sowie von Risiken, die aus rechtlichen, steuerlichen, bilanziellen oder umweltbezogenen Gegebenheiten resultieren, geht es um die Ermittlung des Unternehmungswertes, d.h. des maximal zahlbaren Kaufpreises für die Zielunternehmung.

Gewöhnlich wird hier eine an künftigen Einnahmeüberschüssen oder Cashflow-orientierte Unternehmungsbewertung durchgeführt<sup>6</sup>.

Alternativ lässt sich auch der für die zu akquirierende Unternehmung maximal zu zahlende Preis als Ergebnis des Referenzwertes (des Preises der besten Alternative zum Kauf einer bestimmten Unternehmung) sowie des (positiven und negativen) Differenzierungswertes der Zielunternehmung darstellen (Abbildung 6)<sup>7</sup>:

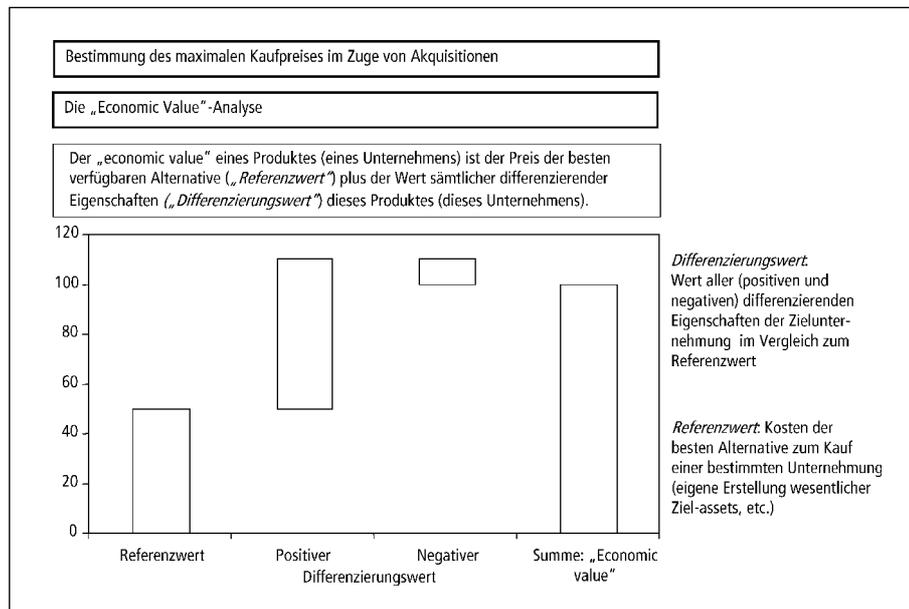


Abb. 6: Grundschemata für die Bestimmung des Akquisitionspreises<sup>8</sup>

6 Vgl. Hinterhuber A. (2002), S. 50 ff.

7 Vgl. Nagle/Holden (1995), S 75 ff.

8 Nagle/Holden, 1995.

Die Höhe der Beteiligung ist ebenfalls Gegenstand des Verhandlungsprozesses. Die meisten Akquisitionen haben naturgemäß die Übernahme der Mehrheit der Anteile als Ziel, um die Kontrolle ausüben zu können. Unter Umständen kann der Einstieg auch über eine Minderheitsbeteiligung erfolgen, was bei feindlichen Übernahmen oft der einzige Weg ist.

### 3.4 Der Integrationsprozess

Nicht alle Akquisitionen haben die Integration der akquirierten Unternehmung als Ziel. Die eingangs erwähnten strategischen Ziele der Akquisition bestimmen auch das Ausmaß der Integration.

Ein *diversifikationsorientierter Käufer*, der das primäre Ziel verfolgt, Risiken und Cashflow-Profile des von ihm gehaltenen Portfolios an Unternehmungen zu optimieren, wird die akquirierte Unternehmung überhaupt nicht in den Verbund seiner Unternehmungen integrieren<sup>9</sup>.

*Unternehmenskäufe*, die ihre primäre Motivation in der *Ausnutzung von Marktineffizienzen* haben, d.h. die darauf zielen, vermeintlich unterbewertete Unternehmung zu erwerben und diese nach einem *Turnaroundprozess* mit Gewinn wieder zu veräußern, resultieren ebenfalls in einem geringen Bedarf an Integration. Hier geht es mehr um strukturelle Änderungen in Bezug auf Kosten, Finanzierung und zukünftigen Entwicklungsperspektiven als um die Integration mit bestehenden Unternehmungen oder Unternehmungsteilen.

Eine *partielle Integration* ist dann gegeben, wenn zwischen der akquirierten Unternehmung und bestehenden Unternehmungen wesentliche *Querverbindungen* geschaffen werden.

Eine *volle Integration* hat die *Verschmelzung* der akquirierten Unternehmung mit der Käuferunternehmung als Ziel.

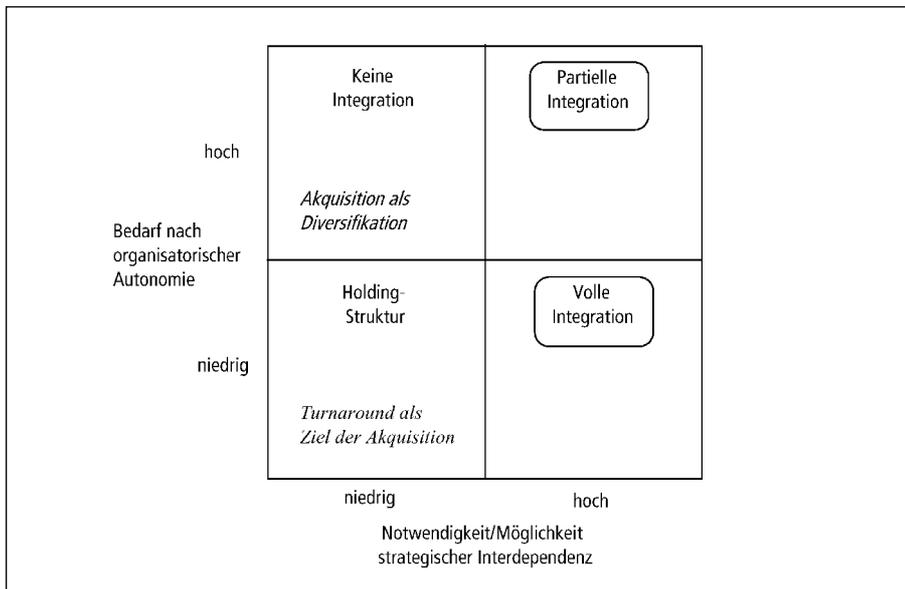
Diese Überlegungen werden in Abbildung 7 zusammengefasst.

Wenn im folgenden von »Integration« gesprochen wird, so ist damit entweder die partielle oder komplette Integration der akquirierten Unternehmung gemeint.

Die mit der Integration zu erwartenden Schwierigkeiten werden von einigen Schlüsselfaktoren bestimmt. Dazu zählen: Unterschiede in Bezug auf Größe, Kultur, strategische Ausrichtung, Führungswerte und relative Kostenposition: Je unterschiedlicher Kultur, Strategie, Werte und relative Kosten, desto größer sind die zu erwartenden Schwierigkeiten bzw. der Planungsbedarf im Zug von Akquisitionen. Unterschiede in der Größe (etwa gemessen nach Umsatz und Mitarbeiterzahl) wirken unterschiedlich, je nachdem, ob der Käufer oder die Zielunternehmung größer ist: Ist die akquirierende Unternehmung deutlich größer als die Zielunternehmung, bereitet die Integration im Allgemeinen kaum Schwierigkeiten; ist jedoch die akquirierende Unternehmung deutlich kleiner als die Zielunternehmung steigen die Schwierigkeiten der Integration mit wachsendem Größenunterschied.

---

<sup>9</sup> Vgl. Haspeslagh/Jemison (1992), S. 90 ff.

Abb. 7: Übersicht über unterschiedliche Ansätze der Integration<sup>10</sup>

#### 4 Die Integration der führungstechnischen, politischen und kulturellen Systeme

Es kann mich niemand erfreuen  
oder ärgern, wenn ich es nicht will.  
*Epiktet*

Die Erfolgsaussichten von Akquisitionen steigen in dem Maß, wie es der Käuferunternehmung gelingt, drei Systeme oder Regelkreise innerhalb kurzer Zeit zu integrieren (Abbildung 8)<sup>11</sup>:

- das führungstechnische System,
- das politische System und
- das kulturelle System.

Die Integration muss einmal innerhalb eines jeden System, zum anderen zwischen den Systemen erfolgen. Es handelt sich hierbei um »lose gekoppelte« Systeme<sup>12</sup>: Veränderungen in einem System wirken sich häufig indirekt und mit zeitlicher Verzögerung auf die anderen Systeme aus. Zur Integration ist eine Plan notwendig der nach Maßgabe der neuen Informationen im unternehmerischen Veränderungs-

<sup>10</sup> In Anlehnung an Haspeslagh/Jemison, 1992.

<sup>11</sup> Vgl. Tichy (1983), S. 187 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Orton/Weick (1994), S. 203 ff.

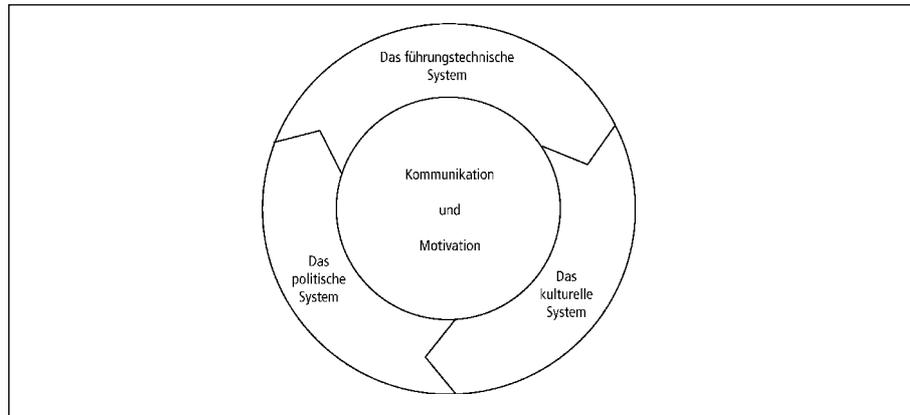


Abb. 8: Die Integration dreier Systeme als zentrale Aufgabe des Integrationsprozesses<sup>13</sup>

prozess geändert werden muss. Die Formulierung des Plans erfordert Zeit, Energie und Impulse seitens der obersten Führungskräfte in der Käuferunternehmung – ein Grund, weshalb er häufig nicht mit dem gebührenden Einsatz und der umfassenden Gründlichkeit erstellt wird<sup>14</sup>. Im folgenden werden deshalb Überlegungen aus der Erfahrung der Autoren zur Planung der Integration der einzelnen Systeme vorgestellt.

#### 4.1 Das führungstechnische System

Der Integrationsplan für das führungstechnische System betrifft alle Komponenten der strategischen Führung (Abbildung 9)<sup>15</sup>. Aufgrund seiner Bedeutung wird das kulturelle System im Abschnitt 4.2. gesondert behandelt. Die Erfolgsaussichten der Akquisition nehmen in dem Maß zu, wie die Käuferunternehmung systematisch und sequentiell alle Komponenten der Führung verbessert. Alle Komponenten sind untereinander verbunden und bilden eine Gesamtheit, deren Qualität vom schwächsten Glied des Systems bestimmt wird. Wenn sich die unternehmerischen Veränderungsprozesse nur punktuell auf das »Köpfe zählen« in den regionalen Tochtergesellschaften, auf Kosteneinsparungen in den Produktionsstrukturen und im Personalbereich oder auf die Logistik und IT-Systeme konzentrieren, ist ein globaler Fortschritt in Richtung einer dauerhaften und nachhaltigen Wertsteigerung nicht möglich. Eine aktive F&E-Abteilung in der akquirierten Unternehmung bewirkt wenig, wenn sie nicht in die Strategien der Geschäftseinheiten der Gesamtunter-

<sup>13</sup> In Anlehnung an Tichy, 1983.

<sup>14</sup> Newman/Logan/Hegarty (1995), S. 397.

<sup>15</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H. (1996), S. 18 ff.

nehmung eingebunden ist. Kosteneinsparungen in der akquirierten Unternehmung können sogar von Schaden sein, wenn dadurch wichtige Elemente der Kernkompetenz verloren gehen. Die Leitung der Käuferunternehmung muss mehrere verschiedene und sich zum Teil überlappende Regelkreise beherrschen und in einer Gesamtkonzeption integrieren, die nicht nur die Unternehmung langfristig stärker macht, sondern auch kurzfristig Ergebnisse bringt.

Kernauftrag oder Vision, Leitbild, Strategien auf Unternehmungsebene und auf Ebene der Geschäftseinheiten, die Ausrichtung und gegebenenfalls Zusammenlegung funktionaler Bereiche, die strategische Architektur und die Prozesse, die Umsetzungssysteme sowie die Unternehmungskultur und -identität müssen durchdacht und der neuen Situation angepasst werden.

Abschließend sei auf die Bedeutung des *Erfolgscontrollings* bei Akquisitionen hingewiesen. Ein effizientes Controllingsystem erlaubt, rechtzeitig Strategie und Akti-

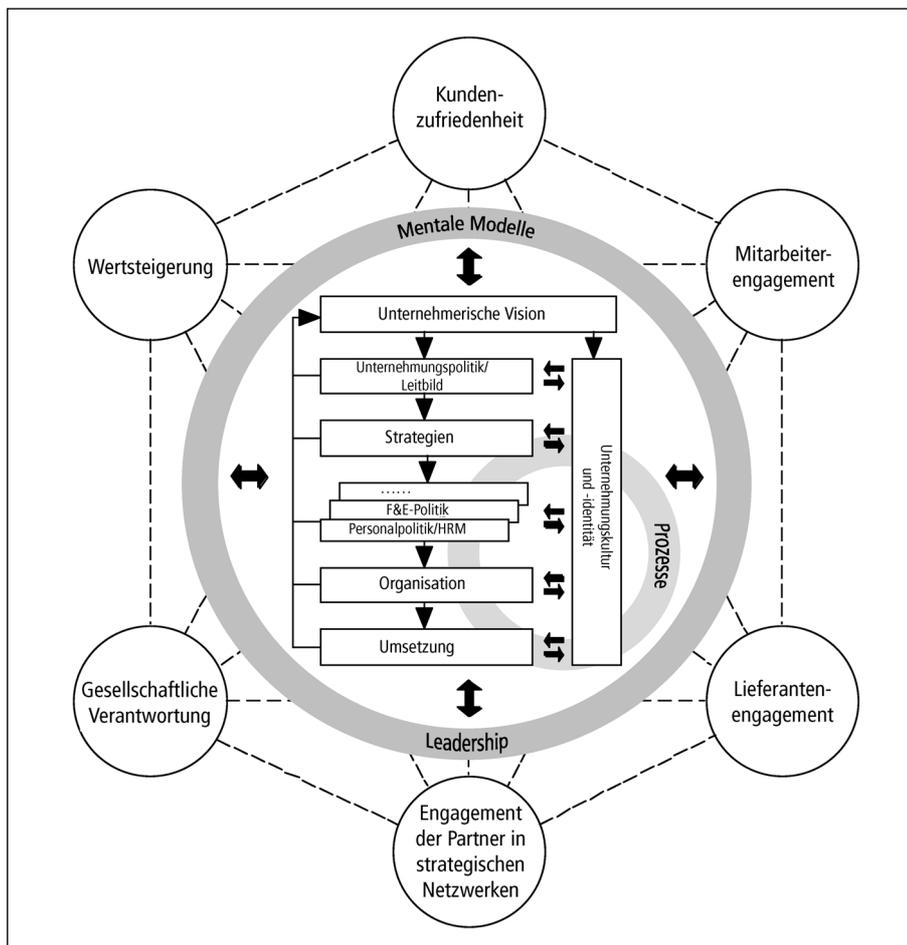


Abb. 9: Angestrebte Ergebnisse (Außenkreise) und Komponenten der strategischen Unternehmensführung (innen) im Akquisitionsprozess

onspläne zu ändern und den geänderten Verhältnissen anzupassen. Hier ist Ehrlichkeit und Mut gefordert, Entscheidungen, die die Käuferunternehmung bis zu diesem Zeitpunkt engagiert getragen hat, über Bord zu werfen und durch neue zu ersetzen.

Dazu muss ein Frühwarnsystem mit entsprechenden Meilensteinen eingerichtet werden, mit dem sichergestellt wird, dass sich die Akquisition auf der geplanten Linie bewegt.

Das Controllingssystem muss, um wirksam zu sein, von sämtlichen Führungskräften in der Käufer- und in der akquirierten Unternehmung verstanden werden. Je einfacher und verständlicher das Controllingssystem ist, desto wirksamer ist es.

Die kulturelle Dimension ist Gegenstand des nächsten Abschnittes.

## 4.2 Das kulturelle System

Das Auseinanderklaffen der Unternehmungskulturen ist eine der Hauptursachen für das Scheitern vieler Akquisitionen. Ein konkretes, praktisches Vorgehen bei der Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmungskulturen ist<sup>16</sup>:

1. Festhalten der unternehmerischen Werte und Normen in der Käuferunternehmung und akquirierten Unternehmung.
2. Umfrage bei den Mitarbeitern hinsichtlich:
  - a) subjektivem Ist-Zustand und
  - b) gewünschtem Sollzustandder unter (1) definierten Werte und Normen.
3. Setzen von drei Prioritäten, um die gewünschten Verhaltensänderungen der Mitarbeiter im neuen System festzuhalten.
4. Definition der gewünschten Normen und Zielsetzungen als Ausdruck der Unternehmungskultur.
5. Kommunikation mit den Mitarbeitergruppen; Erarbeitung von konkreten Zielen und Maßnahmen durch die Gruppen:
  - a) für den eigenen Bereich und
  - b) für die gesamte Unternehmung.
6. Umsetzung der Aktionspläne.
7. Vorleben der Werte von oben nach unten und von innen nach außen.

Die Führungswerte müssen schriftlich festgehalten werden, da sie nicht nur für das Verhalten der Unternehmungsmitglieder untereinander entscheidend sind, sondern darüber hinaus auch eine der beiden Dimensionen der Führungskräftebeurteilung und -auswahl darstellen. Dies ist eine der wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen; sie wird im Abschnitt 5 behandelt.

---

<sup>16</sup> Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 96 ff.; siehe auch David/Singh (1994), S. 251 ff.

### 4.3 Das politische System

Jede Akquisition verändert die Einflussbereiche und Machtverhältnisse sowohl in der Käufer- als auch in der akquirierten Unternehmung. Abteilungen werden zusammengelegt, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht mehr benötigt, alte Netzwerke zerrissen und neue gebildet. Es sind aber nicht nur die veränderten Einfluss- und Machtbereiche, die einer Steuerung durch die Führenden der Käuferunternehmung bedürfen. Die existentielle Unsicherheit führt dazu, dass Strategien und Ziele häufig das Ergebnis politischer Verhandlungsprozesse zwischen rivalisierenden Koalitionen sind<sup>17</sup>. Auch die Mittel und Wege, auf denen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen, sind häufig nicht das Resultat sachlicher Prozesse, sondern werden durch persönliche Ambitionen, Ehrgeiz, Eitelkeit und andere negative Emotionen von Führungskräften bestimmt. Die Verhandlungsstärke dominierender Führungskräfte, ihre Fähigkeit, Gewinn/Gewinn-Situationen für ihre Freunde zu schaffen und ihre Beziehungen zu den Entscheidungsträgern in der Käuferunternehmung entscheiden häufig über die Allokation der persönlichen und finanziellen Ressourcen, über Macht, Prestige und Einfluss.

In einer solchen politisch instabilen Übergangssituation kann das Führungsteam in der Käuferunternehmung das politische System dadurch steuern, dass die Schlüsselpersonen identifiziert werden, die auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen die Akquisition opponieren, fördern oder ihr gegenüber indifferent sind (Abbildung 10)<sup>18</sup>.

Abbildung 10 zeigt z.B., dass die Führungskraft A sehr wohl Strategie und Kernkompetenz beeinflussen könnte, sich jedoch aus persönlichen Gründen der Akquisition widersetzt. Eine Trennung ist notwendig. Die Führungskraft E verhält sich passiv bei der Zusammenführung der Produktionsstrukturen. Sein Engagement muss gesteigert werden. Durch die Akquisition werden die Machtverhältnisse zwischen Funktionsbereichen in der Käufer- und akquirierten Unternehmung verändert; die Auswahl der Führungskräfte, ihre Karriere- und Entgeltplanung müssen auf die Erfordernisse der Strategie ausgerichtet sein. Auch hier gilt es, die Führungskräfte und Mitarbeiter zu identifizieren, die sich engagiert für die unternehmerischen Veränderungsprozesse einsetzen und sich von denen zu trennen, die nur Probleme sehen oder beweisen, warum bestimmte Prozesse in der Vergangenheit nicht funktionierten.

Zum politischen System zählt abschließend die Berücksichtigung der mikropolitischen Dimension der Kommunikations- und Controllingsysteme der Unternehmung.

<sup>17</sup> Vgl. Tichy (1983), S. 228 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Beckard/Harris (1987), S. 94–95.

Beispiel

Strategic Issues/ Schlüsselpersonen	Einstellungen					Maßnahmen
	Widersetzt sich	Ist passiv	Engagiert sich	Hilft bei der Umsetzung	Setzt die Um- setzung durch	
<i>Kernkompetenz/ Strategie</i> Schlüsselpersonen: (A) (B) (C)	X					Trennung Trennung ?
<i>Zusammenführung der Produktionsstrukturen</i> Schlüsselpersonen: (D) (E) (F)	X					Trennung
<i>DV-Systemkonvergenz</i> Schlüsselpersonen: (G) (H) (I)						Trennung ?
<i>Vertriebsorganisation</i> Schlüsselpersonen: (L) (M) (N)						Trennung
<i>Aufbau von F&amp;E- Netzwerken</i> Schlüsselpersonen: (O) (P) (Q)						

Abb. 10: Grundschemata zur Führung des politischen Systems<sup>19</sup>

#### 4.4 Die Kommunikation

Jede Akquisition bringt Unruhe in die Käuferunternehmung und in die akquirierte Unternehmung. Die Unruhe und die damit verbundene Demotivation der Mitarbeiter und Führungskräfte wachsen im Zeitablauf. Es ist deshalb von großer Wichtigkeit, dass die Käuferunternehmung möglichst rasch und offen über die Entwicklung der akquirierten Unternehmung informiert und die notwendigen Maßnahmen frühzeitig und umfassend mit allen Mitarbeitern kommuniziert<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Modifiziert nach Beckard/Harris (1987).

<sup>20</sup> Zur Kommunikation siehe von Krogh (1994), S. 326 ff.

Die Sicherheit, die die Käuferunternehmung in ihrer Kommunikation ausstrahlen muss, liegt im gegenwartsbezogenen und zukunftsorientierten Denken und nicht in der Vergangenheit. Jedes Abschweifen in die Vergangenheit zeugt von Unsicherheit und wird von den Mitarbeitern in der Käufer- wie in der akquirierten Unternehmung als Führungsschwäche ausgelegt.

## 5 Leadership als kritischer Erfolgsfaktor

Es besteht nur ein kleiner Unterschied  
zwischen den Menschen, aber dieser kleine  
Unterschied macht einen großen Unterschied.  
Dieser kleine Unterschied ist die Einstellung.  
Der große Unterschied ist, ob sie positiv oder negativ ist.  
*W. Clemens Stone*

Jedes strategische Konzept wird von Individuen getragen und umgesetzt. Zwischen der Wertsteigerung einer Unternehmung und den Leadership-Fähigkeiten des Letztentscheidungssträgers und seines Teams besteht ein direkter Zusammenhang, der um so stärker ist, je turbulenter und unsicherer die Umwelt ist, in der die Unternehmung operiert<sup>21</sup>.

Leadership heißt, a) neue Möglichkeiten erschließen oder erschließen lassen und b) die Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele und Aufgaben zu engagieren. Leadership ist deshalb auch im Akquisitionsprozess ein kritischer Erfolgsfaktor.

Grundlage jeder erfolgreichen Unternehmung ist ein effizientes einheitliches und zukunftsbezogenes Führungsteam. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die obersten Führungskräfte in der akquirierten Unternehmung und in der Käuferunternehmung auf ihre Führungsfähigkeiten hin überprüft werden.

Zwei Kriterien spielen für die Beurteilung der Führungsfähigkeiten die entscheidende Rolle:

1. das Leben und Vorleben der unternehmerischen Werte oder der Führungswerte,
2. das Erreichen der vereinbarten Ziele.

Abbildung 11 zeigt in Anlehnung an das Vorgehen bei General Electric die beiden Kriterien in einer Matrix-Darstellung. Führungskräfte von Typ II (rechts oben im Leadership-Portfolio) führen die Unternehmung wertsteigernd in die Zukunft<sup>22</sup>. Die Käuferunternehmung muss sich von den Führungskräften trennen, die die Führungswerte nicht leben und vorleben.

<sup>21</sup> Vgl. Canella/Monroe (1994), S. 148.

<sup>22</sup> Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 120.

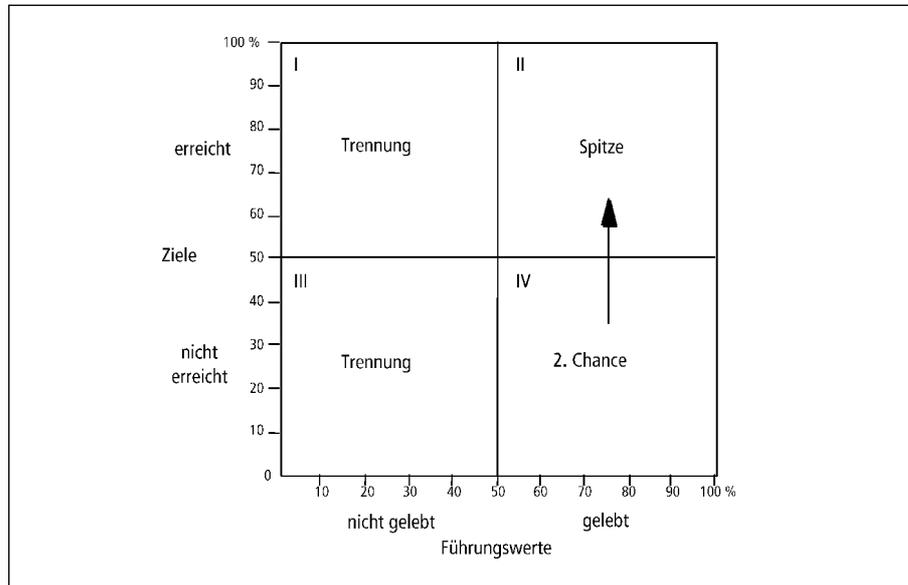


Abb. 11: Die Beurteilung der obersten Führungskräfte (in Anlehnung an GE)

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Ich habe mich von nichts mehr  
überzeugt, als dass ich meinen  
Lebensweg nicht nach den  
Meinungen anderer bestimmen darf.  
*Sokrates*

Gut konzipierte Akquisitionen sind wichtige Schritte, um eine gewünschte Strategie schnell und wirksam umzusetzen. Die Käuferunternehmung erhält Zugang zu neuen Ressourcen und Fähigkeiten, weitet ihre Märkte aus, erschließt Kostensenkungspotenziale, erhöht den Nutzen ihrer Kunden durch zusätzliche Produkte und Dienstleistungen oder orchestriert neue Wertschöpfungsketten<sup>23</sup>. Nicht alle Akquisitionen sind jedoch gut konzipiert; viele entspringen opportunistischen Gründen und kurzfristigen Gewinnerwartungen.

Die strategischen Anforderungen an Akquisitionen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Akquisition ist eine von mehreren Möglichkeiten, mit denen die Käuferunternehmung ihre strategischen Ziele erreichen und ihren Wert nachhaltig

<sup>23</sup> Hinterhuber, A./Hinterhuber, H.H. (2002), S. 277–302.

und langfristig steigern kann; ein Grundraster zur Planung von Akquisitionen wird dargestellt.

2. Für die erfolgreiche Planung und Integration von Akquisitionen hat sich ein Phasenmodell als brauchbar erwiesen, das kurz beschrieben wird.
3. Für eine erfolgreiche Akquisition sind drei lose gekoppelte Systeme zu integrieren: das führungstechnische, das kulturelle und das politische System. Die drei Systeme werden im einzelnen erläutert; auf die Wichtigkeit einer pro-aktiven Kommunikation wird hingewiesen.
4. Die Leadershipfähigkeiten der Führenden in der Käufer- und in der akquirierten Unternehmung bestimmen über Erfolg oder Misserfolg einer Akquisition.

Auf die Herausforderung der Globalisierung und einer immer komplexer werdenden Welt, muss, so meint Armin Meyer, CEO von CIBA, mit möglichst einfachen Betriebsstrukturen geantwortet werden. Der Wunsch nach Vereinfachung als leitender Gedanke kann beitragen, die Erfolgsaussichten von Akquisitionsprozessen zu erhöhen.

In den napoleonischen Kriegen – und nicht nur in diesen – waren drei Stände beteiligt:

- Das Volk, das Tote, Witwen, Verwundete und Waisen zu beklagen hatte,
- das Bürgertum, das das Kapital zur Verfügung stellte, und
- der dritte Stand, die Priester, die die Gebete sprachen.

Die Autoren in Wissenschaft und Praxis sind in etwa dem dritten Stand vergleichbar. Wenn unsere Theorien und Strategien unbrauchbar sind, schaffen wir Arbeitslose – dies trifft das Volk; das Bürgertum finanziert die Strategien und verliert Geld; uns Autoren gelingt immer wieder ein Neubeginn, weil wir das nächste Mal ein anderes Gebet aufsagen werden. So bleibt nur zu hoffen, dass die vorliegenden Ausführungen brauchbar sind und den Führenden helfen, ihre schwierige Aufgabe und große Verantwortung bei Akquisitionen noch besser zu bewältigen.

## Literatur

- Bachmann, Ch. W. R. (2001): Synergie- und Nutzungspotentiale von Unternehmenszusammenschlüssen. Definition – Realisierung – Messung, Wiesbaden 2001.
- Beckard, R./Harris, R. T. (1987): Organization Transitions, 2. Aufl., Reading, Mass. 1987.
- Cannella, M./Monroe, M. J. (1996): Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, in: JoM, 23. Jg. (1994), Nr. 3, S. 148–157.
- David, K./Singh, H. (1994): Sources of Acquisition. Cultural Risk, in: Von Krogh, G./Sinatra, A./Singh, H. (Hrsg.): The Management of Corporate Acquisitions, Houndsmills, UK 1994, S. 251–292.
- Haspelagh, P./Jemison, B. (1992): Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt, New York 1992.
- Hinterhuber, A. (2002): Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Hinterhuber, A./Hinterhuber, H. H. (2002): Die Orchestrierung virtueller Wertschöpfungsketten, in: Albach, H./Kaluzs, B./Kersten, W. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz – Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Wildemann, Wiesbaden 2002, S. 277–302.

- Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2001): Leadership – mehr als Management, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Hinterhuber, H. H. (1996): Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., Berlin, New York 1996.
- Jansen, St. A. (2001): Mergers & Acquisitions, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Nagle, Th. T./Holden, R.K. (1995): The Strategy and Tactics of Pricing, 2. Aufl., Upper Saddle River, N.J. 1995.
- Newman, W. H./Logan, J. P./Hegarty, W. H. (1985): Strategy, Policy and Central Management, 9. Aufl., Cincinnati 1985.
- Orton, D./Weick, K. E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: Academy of Management Review, 15. Jg. (1990), Nr. 2, S. 203–223.
- Tichy, N. M. (1983): Managing Strategic Change, New York 1983.
- Von Krogh, G. (1994): Implementing Strategy in a Newly Acquired Firm, in: Von Krogh, G./Sinatra, A./Singh, H. (Hrsg.): The Management of Corporate Acquisitions, Houndsmills, UK 1994, S. 307–336.