

Menschen machen Fusionen und Akquisitionen zum Erfolg

Ungefähr Dreiviertel aller Fusionen und Akquisitionen bleiben hinter ihren Erwartungen zurück. Wie kann man den Erfolg beeinflussen? Nur durch und mit den Menschen kann man Unternehmenskäufe und Zusammenschlüsse zum Erfolg führen, indem man von vorneherein auf entsprechende Erfolgsfaktoren setzt und Barrieren vermeidet.

Die grösste Problematik sehen Führungskräfte in der Vereinbarkeit von Tagesgeschäft und der Umsetzung der Integration. Um diese zu bewältigen, ist der Aufbau zusätzlicher personeller Kapazitäten notwendig. Zudem sind die mit der Akquisition verbundenen Ziele meist sehr ehrgeizig und nur schwer zu erreichen. Hier kann die Einbindung der später an der Umsetzung beteiligten Führungskräfte helfen, realistische und

Schweizerische Unternehmen setzen häufig Fusionen und Akquisitionen zur Erreichung ihrer Ziele ein. Im vergangenen Jahr wurden 433 Transaktionen in einem Wert von 63 Mrd. CHF angekündigt (siehe Abbildung 1). Insbesondere Unternehmenskäufe im Ausland haben eine hohe Bedeutung. Sie machen die Hälfte aller Transaktionen aus und knapp 80% des Wertes. In der Gunst vorne liegen dabei Unternehmensziele in Deutschland, USA, England und Frankreich. Die mit Abstand meisten M&A-Transaktionen werden von Unternehmen aus dem Finanzwesen getätigt, gefolgt von Unternehmen der Konsumgüter und Dienstleistungen sowie der Industrie (siehe Abbildung 2).

und Akquisitionen bleiben jedoch hinter den an sie gestellten Erwartungen zurück. Daher sollte man sich vor jedem Abschluss eines Deals die Frage stellen, wie kann ich das Ergebnis positiv beeinflussen und versuchen, den Erfolg sicherzustellen?

Die grössten Herausforderungen liegen bei der Integration

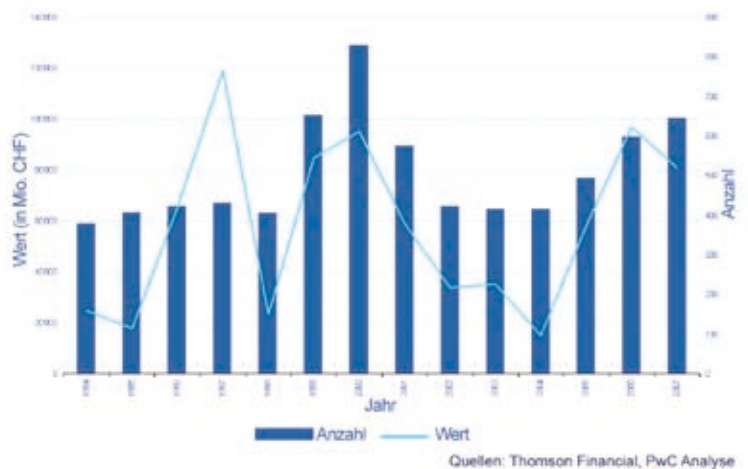


Abbildung 1: Angekündigte M&A Transaktionen schweizerischer Unternehmen (1994 - 2007)

Ungefähr Dreiviertel aller Fusionen

Zwar verursachen die Anbahnung und der Abschluss eines Erwerbs oder einer Fusion bereits viel Arbeit, aber der wesentlich grössere und auch entscheidende Aufwand liegt in der Integration. Vier von sechs der grössten Herausforderungen bei der Integration betreffen den Faktor «Mensch» (siehe Abbildung 3).

dabei noch detaillierte Ziele festzulegen. Kulturelle Einflussfaktoren bei der Integration werden meist zu wenig verstanden und berücksichtigt. Dabei lassen sich kulturelle Unterschiede durch eine entsprechende Analyse im Voraus relativ gut abschätzen. Bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen liegt dies klar auf der Hand. Kulturelle Faktoren können in den Griff bekommen werden, wenn man erstens diese bei seinen Erwartungen und der Analyse berücksichtigt und zweitens entsprechende Integrationsmassnahmen plant. Eine weitere Herausforderung liegt darin, über die für eine Integration benötigten Fähigkeiten zu verfügen. Das Topmanagement muss auch nach dem Abschluss einer Transaktion die Integration fördern und unterstützen.

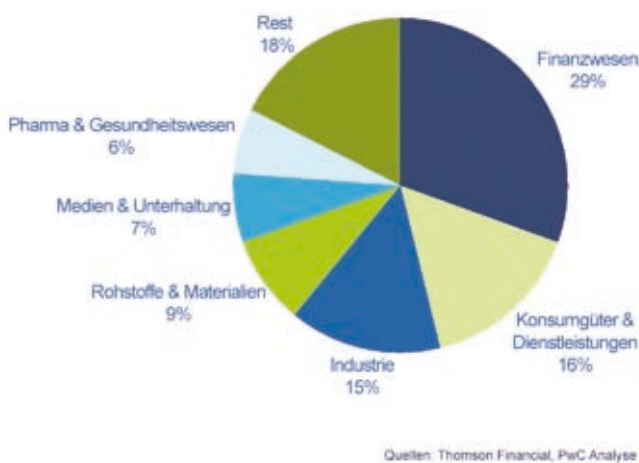


Abbildung 2: Angekündigte M&A-Transaktionen Schweizerischer Unternehmen nach Branchen in 2007

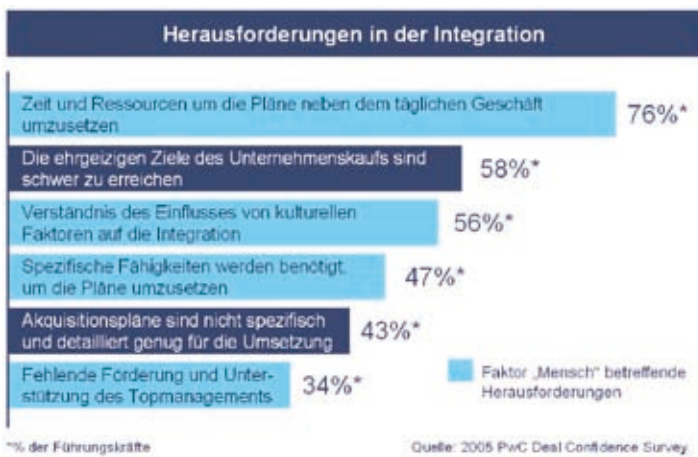


Abbildung 3: Die grössten Managementherausforderungen bei der Integration

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Barrieren von Veränderungen

Gerade in der Integration bei Fusionen oder Akquisitionen sind Veränderungen notwendig. Und bei Veränderungen betreffen 8 der 10 Top Erfolgsfaktoren und 8 der 10 Top Barrieren den Faktor «Mensch» (siehe Tabelle 1).

Bei den Erfolgsfaktoren sind Unterstützung und Einsatz des Topmanagements von höchster Bedeutung. Gleichbedeutend mit dessen Rolle ist die faire Behandlung der Mitarbeitenden im Prozess. Das setzt zum Beispiel transparente und rationale Entscheidungsprozesse voraus, die zu nachvollziehbaren, verständlichen und sinnvollen Entscheidungen führen. Zu einem

fairen Umgang gehören ebenso Ehrlichkeit und schnelle Entscheidungen, um für die notwendige Klarheit zu sorgen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einbindung der Mitarbeitenden in die Veränderung. Mitarbeitende sind gegenüber Veränderungen durchaus aufgeschlossen und erwarten diese sogar nach einem Kauf oder einer Fusion. Die Einbindung in Planung und Umsetzung der Veränderungen erhöht deren Akzeptanz und Implementierung.

Kommunikation als Erfolgsfaktor und Barriere

Kommunikation ist sowohl Erfolgsfaktor als auch Barriere für Veränderungen. Gerade bei Fusionen und Akquisitionen erfahren die Mitarbeitenden viel über die interne Gerüchteküche oder sogar zuerst aus den Medien. Gerüchte kann man in Grenzen halten, wenn man so früh wie möglich intern kommuniziert. Mindestens aber synchron mit externer Kommunikation, wie zum Beispiel

gegenüber Medien und Kapitalmarkt, sollten Mitarbeitende informiert werden. Dabei steht eine Vielzahl an Kommunikationskanälen zur Verfügung. Bei M&A-Prozessen sind geeignete Zeitpunkte zur Kommunikation wichtige Meilensteine, wie beispielsweise die Aufnahme exklusiver Verhandlungen oder ein erfolgter Vertragsabschluss. Nebst der Form der Kommunikation ist aber auch der Inhalt entscheidend. Kann man noch nichts über mögliche Inhalte der Transaktion und der Integration mitteilen, sollte man zumindest den Fahrplan und weitere Schritte kommunizieren. Kommunikation darf dabei nicht nur eine Einbahnstrasse sein, sondern muss interaktiv sein und zum Beispiel auch Fragen zulassen.

Fazit

Menschen machen letztlich den Erfolg bei Fusionen und Akquisitionen aus. Gerade in der wichtigen Integrationsphase und damit einhergehenden und notwendigen Veränderungen muss man Erfolgsfaktoren konsequent Beachtung schenken und potentielle Barrieren vermeiden.

Top 10 Erfolgsfaktoren		Top 10 Barrieren	
Unterstützung und Commitment des Topmanagement	82%	Wettbewerb um Ressourcen	48%
Faire Behandlung der Mitarbeitenden	82%	Bereichs- und Funktionsgrenzen	44%
Einbindung der Mitarbeitenden	75%	Wandlungsfähigkeit	42%
Kommunikation	70%	Mittleres Management	36%
Ausreichendes Training	68%	Lange IT-Einführungszeiten	35%
Klare Leistungskriterien verwenden	65%	Kommunikation	34%
Teambuilding nach einer Veränderung	62%	Widerstände der Mitarbeitenden	33%
Fokus auf Veränderungen in Kultur und Fähigkeiten	62%	Mitarbeitende betreffende Herausforderungen	32%
Erfolg belohnen	60%	Initiativmüdigkeit	32%
Einsatz von internen Champions	60%	Unrealistische Zeitpläne	31%

8 der 10 Erfolgsfaktoren haben mit Menschen zu tun
8 der 10 Barrieren haben mit Menschen zu tun
Quelle: PwC Survey, Managing Change in Your Business

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren und Barrieren bei Veränderungsprozessen



Kontakt

Dr. Christopher Kummer
Leiter Human Resource Transaction Services Schweiz

PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160
8050 Zürich

christopher.kummer@ch.pwc.com