Integration von Unternehmensakquisitionen in den neuen Bundesländern

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Hochschule St. Gallen
Dr. Lando Zappei, Booz Allen Acquisition Services
Jürgen Vanselow, Booz Allen Acquisition Services

Geht man einmal davon aus, daß der Verkauf der Unternehmen der Treuhandanstalt unter ganz spezifischen Rahmenbedingungen stattfand, so kann vielleicht auch angenommen werden, daß einige der mit diesen Unternehmensverkäufen einhergehenden Integrationsprobleme sehr charakteristisch sind genau für diese Transaktionen. Die Anwendung dieses Wissens auf die noch vielen ausstehenden Verkäufe von Treuhandunternehmen könnte vielleicht helfen, den Integrationsaufwand zu vermindern und Schaden von den betroffenen Unternehmen abzuwenden.

Historische Einzigartigkeit auch der Integrationsaufgabe?

Als Dr. Rohwedder 1990 das Amt des Präsidenten der Treuhandanstalt übernahm, dachte er noch euphorisch, daß diese schon nach kurzer Zeit ihre Aufgabe des Verkaufs der ihr gehörenden Unternehmen erledigt haben würde und daß man mit einem positiven Saldo von etwa 1,6 Mrd. DM abschließen könnte. Zur Maximierung der Verkaufserlöse wurde auch die Parole "Sanierung vor Privatisierung" ausgegeben. Es kam allerdings alles ganz anders: Heute steht die Privatisierung vor der Sanierung. Man glaubt auch, daß es die Treuhandanstalt wohl noch viele Jahre geben wird und der Finanzminister hat ihr im Bundeshaushalt 1992 eine jährliche Bezuschussung von bis zu 34 Mrd. eingeräumt, die sie wohl auch ausschöpfen wird. Man könnte hier von volkswirtschaftlichen Integrationskosten sprechen.

Auf der betrieblichen Ebene sieht das Problem nicht anders aus. Jeden Tag hören wir - abgesehen von wenigen Ausnahmen - , daß man sich hinsichtlich des für die Integration erworbenen Aufwandes doch erheblich verschätzt hätte und manche Unternehmen wurden sogar bereits wieder weiterveräußert. Dabei muß

neben dem bereits als Kosten angefallenen Aufwand auch noch der schwer quantifizierbare Schaden gerechnet werden, der durch die bislang mangelhafte kulturelle Integration der gekauften Unternehmen in das Käuferunternehmen täglich entsteht. Man kaufte z.B. "Kapazitäten bzw. Ost-Marktanteile" bei den Brauereien und ist nun fast überrascht, daß diese nicht selten eine Art Eigenleben entwickeln und gar nicht so einfach nach der "synergetischen Zauberformel 1+1=3" integrierbar sind.

Dieses *Phänomen der - bewußt oder unbewußt - oft enormen Unterschätzung der Integrationsaufgabe* ist allgemein bekannt und kann auch bei den meisten Transaktionen beobachtet werde. Häufig sieht der Käufer aufgrund der Komplexität der Integrationsaufgabe gar nicht was auf ihn zukommt (H. Ross Perot: "The trouble with using experience as a guide is that the final examen comes first and then the lesson."). Manchmal kann man sich aber auch des Eindrucks nicht erwehren, daß zu erwartende Integrationsprobleme bewußt abgewiegelt werden, da man ja nun endlich den Akquisitionserfolg für sich verbuchen möchte.

Wenn wir uns also im folgenden mit dem Integrationsproblem von Unternehmen aus den fünf neuen Bundesländern (FNL) beschäftigen, so können wir davon ausgehen, daß es etwas völlig normales ist, daß selbst akquisitionserfahrene Unternehmen ihren tatsächlichen Integrationsaufwand kaum abzuschätzen vermögen. Besonders deutlich wird dies derzeit wieder im Fall Siemens-Nixdorf bzw. SNI. So darf es uns also nicht verwundern, wenn wir auf ähnliche Probleme bei den Akquisitionen aus den FNL stoßen.

Trotzdem meinen wir, daß diese Akquisitionen aus vielerlei Gründen in einem *historisch einmaligen Kontext* stattfanden: Etwaige Gleichzeitigkeit der Transaktionen, Übergang von der Plan- in die soziale Marktwirtschaft, Teil eines umfassenden nationalen Integrationsprozesses mit extrem hohem politischen Stellenwert, die Vielzahl der bei der Transaktion zu berücksichtigenden Bezugsgruppen (Bundesministerien, Gewerkschaften, Bundesländer-Politiker, Steuerzahler usw.), "Cross-border-Charakter", hohe emotionelle Beladenheit der Prozesse, immer der gleiche Verkäufer, fehlende Bewertungsgrundlagen usw. Diese spezifischen Rahmenbedingungen ließen uns vermuten, daß hier auch mit - zumindest zum Teil - *spezifischen Integrationsproblemen* zu rechnen ist.

"Neulasten" zu erwarten?

Etwas zweites muß man bei Akquisition auch noch als üblich, aber nicht als notwendigerweise gegeben hinnehmen: die hohe Mißerfolgsquote. Egal, was man als Meßlatte eines Akquisitionserfolges anlegt, muß man damit rechnen, daß mindestens die Hälfte aller Fälle als nicht erfolgreich eingestuft werden müssen. Dabei nehmen die Mißerfolge sogar noch zu, je weiter man sich mit der Akquisition vom angestammten Geschäft entfernt. Kommt hier also - in einer additiven Betrachtung - ein "Neulasten"-Problem auf die große Gruppe der deutschen Käuferunternehmen (und damit vielleicht auch auf Deutschland insgesamt) zu?

Auch die in unserer Untersuchung befragten Unternehmen zeigten zum Zeitpunkt der Untersuchung (Frühling 1991) eine eher skeptische Erfolgsbeurteilung ihrer Transaktionen (Abb. 1): Nur in 10% aller Fälle geht man von einem vollen Erfolg aus. Drücken damit die spezifischen Rahmenbedingungen dieser Transaktionen die allgemein so oder so schon dürftigen Erfolgsquoten nach unten?

Forscht man nach den Ursachen für diese hohe Mißerfolgsquote, so stößt man wiederum nahezu einhellig auf die Meinung, daß die *Vorgehensweise nach der Akquisition entscheidend ihren Erfolg bestimmt*. Eine nicht ausreichend vorbereitete und durchdachte Integration ist nicht selten der Stolperstein dafür, daß eine Akquisition sich im nachhinein nicht rechnet. Erschwerend kommt hier allerdings hinzu, daß bei den zur Anwendung kommenden Preisfindungsverfahren Fragen der Integration kaum eine Rolle spielen. Wenn sie dennoch Berücksichtigung finden, dann meist nur in Form der strukturellen Aspekte der Integration: Wie binde ich das neue Unternehmen in die bestehende Organisation ein? Was muß ich in die Fertigungstechnologien investieren? usw. Unberücksichtigt bleibt meist das Problem der "kulturellen Verweigerung" auf der Seite des gekauften Unternehmen. Wegen der hohen emotionellen Belastung der West-Ost-Transaktionen werden diese Probleme gerade hier aber eine besondere Rolle spielen.

Erschwerend für die Bemessung des potentiellen Erfolgs einer West-Ost-Transaktion kommen die *Unsicherheiten im Absatzbereich* der meisten Unternehmen aus den FNL hinzu. Wenn man etwa Mähdrescher zu 90% in die UDSSR gelie-

fert hat, so kann man sich durchaus ein Szenario vorstellen, in dem dieses Absatzgebiet abrupt völlig wegfällt.

Interviews und Fragebogenaktion zu den Akquisitionen der ersten Stunde

Bei der Definition der zu untersuchenden Grundgesamtheit sollte man sich an dieser Stelle nochmals vergegenwärtigen, daß die ursprünglich etwa 8.000 zu veräußernden Unternehmen vormals eine ganze Volkswirtschaft repräsentierten. Sie war auf wenige Unternehmensgruppen (Kombinate) in Ihrer Steuerung konzentriert, die - damit sie überhaupt erst verkaufbar werden/wurden - nochmals aufzuspalten sind/waren, was damit die Zahl der zu verkaufenden Unternehmen etwa auf 10.000 steigen läßt.

Bis Ende August 1991 hatte die Treuhandanstalt *3.378 Unternehmens- und Teilverkäufe genehmigt*. Diese Mitteilung muß aber genau gelesen werden, da die genannte Zahl ja jeden verkauften Teil-Betrieb umschließt. Es wäre also ein Trugschluß zu glauben, daß die Aufgabe zur knappen Hälfte bereits bewältigt sei. So konnten wir Mitte des Jahres erst etwa 500 wirklich abgeschlossene Unternehmensverkäufe registrieren, deren Branchenstruktur aus Abb. 2 entnehmbar ist. Wegen der Koordinatsprobleme zwischen Zentrale und Außenstellen wußte bei der Treuhandhandanstalt auch niemand so recht wieviele und welche Unternehmen denn nun auch tatsächlich bereits verkauft wurden.

Da all diese Transaktionen noch nicht weit zurück liegen, also damit auch noch keine umfassenden Integrationserfahrungen vorliegen, haben wir uns bemüht, insbesondere die Transaktionen "der ersten Stunde" zu untersuchen. Um einen Eindruck des Volumens dieser ersten Transaktionen zu vermitteln, zeigt Abb. 3 die vermuteten Preise und Investionszusagen der ersten 100 Fälle.

Betrachtet man einmal die Transaktionen bis Februar 1991 und schließt auf der Seite der Zielunternehmen die mit weniger als 500 Mitarbeitern aus, so bleibt eine Grundmenge von 121 relevanten Transaktionen. Davon konnten wir 45% auf der Käuferseite einer näheren Untersuchung unterziehen: So wurden 25 Interviews und 30 relativ umfassende Fragebogen ausgewertet. Zusätzlich konnten auch noch bei einigen Zielunternehmen Interviews durchgeführt werden. Ansprechpartner waren für uns immer die für die Transaktion verantwortlichen

Manager, was natürlich die Gefahr einer "beschönigenden" Wertung der Vorgänge mit sich brachte. Bei der Auswertung kamen uns auch praktische Erfahrungen bei der Begleitung von Privatisierungsprozessen von Unternehmen aus den fünf NBL zur Hilfe.

Akquisitionen im angestammten Geschäft dominieren die Stichprobe

Die Stichprobe weist eine gute Repräsentativität bzgl. der involvierten Unternehmen auf: Elektrotechnik (10%), Fahrzeugbau (7%), Chemie/Pharma (10%), Energieversorgung (8%), Nahrungs- und Genußmittel (13%), Maschinenbau (13%), Handel/sonst. Dienstleistung (6%) sowie sonstige Industrien (33%).

Interessant war für uns festzustellen, daß über 40% der untersuchten 55 Unternehmen bereits über *umfassende Erfahrungen im Osthandel* verfügten - ein Anteil, wie er heute wohl nicht mehr anzutreffen wäre. Dies dürfte auch erklären, daß 89% der Transaktionen über *Mehrheitsbeteiligungen* (> 50%) erfolgten. Und in einigen der nur 4% paritätischen Engagements und 7% Minderheitsbeteiligungen dürfte es auch noch zu Aufstockungen auf Mehrheitsbeteiligungen kommen.

I.d.R. waren auch die *Käuferunternehmen deutlich größer als die Zielunternehmen* (Abb. 4). Sind damit - entgegen dem Privatisierungsziel der Treuhand - große Unternehmen nur noch ein wenig größer geworden? Ohne Ausnahme wurden dabei *nur horizontale Transaktionen* beobachtet, wobei insbesondere eine sehr *hohe Produktverwandtschaft* gegeben war - sicherlich ein Faktor der sich risikomindernd für diese frühen Transaktionen auswirken wird.

Erfolgserwartungen unanhängig von der Akquisitionserfahrung

Betrachtet man noch einmal die *sehr geringen Erfolgserwartungen* zu diesen Transaktionen in Abb. 1, so muß man sehen, daß die Kaufabschlüsse zum Zeitpunkt dieser Untersuchung meist erst zwischen 3 bis 5 Monate zurückliegen. Es wird hier also lediglich beurteilt, ob die Integration bislang besser oder schlechter als erwartet verlief. Ob sie dann erfolgreich sein wird oder nicht, werden wir erst in einigen Jahren feststellen können. Trotzdem war es interessant für uns zu

erfahren, daß bereits heute 85% der für die Transaktionen Verantwortlichen *grundlegend anders vorgehen würden als geschehen*. Aus diesen Erfahrungen wollen wir lernen.

Naheliegend ist an dieser Stelle die Frage, ob denn Unternehmen mit einem hohen Maß an Akquisitionserfahrung aufgrund des vorhandenen Know hows in ihrer Erfolgserwartung optimistischer sind als die Unternehmen mit wenig oder keiner Akquisitionserfahrung? Hier zeigte sich, daß eine deutlich skeptische Beurteilung mehrheitlich erhalten bleibt. Unternehmen mit Akquisitionserfahrung sind allerdings noch skeptischer als die anderen. Wahrscheinlich sind sie - aufgrund ihrer Erfahrung - lediglich *illusionsloser* hinsichtlich dessen was bei Integrationen machbar ist. Man vergleiche dazu Abb. 5.

Doch selbst in den Fällen, wo man mit seiner Akquisition bislang zufrieden ist, heißt dies nicht, daß sie bislang problemlos ablief. Immerhin gaben 60% der Befragten an, daß sie *mit deutlich größeren Problemen konfrontiert wurden als erwartet*. Beispiele, die uns hier genannt wurden, sind das Fehlen geeigneter Ansprechpartner im Zielunternehmen, die Übernahme der gesamten Technikmannschaft durch den Wettbewerber, der dann nebenan auf der "grünen Wiese" ein neues Unternehmen errichtet, oder der Ausfall eines Großkunden, der 80% des bisherigen Umsatzes ausmachte. Wir hörten in dieser Angelegenheit Aussagen wie "Nur wenige Wochen nach (Kaufvertrags-)Abschluß lief nichts mehr", "Fast drei Monate herrschte bei uns bis in die Vorstandsebene hinein ein konstantes Krisenmanagement" oder "Diese Akquisition ist die bislang größte Bewährungsprobe für unser Management".

Worauf begründen sich nun diese skeptischen Erwartungen? Wodurch entsteht die angesprochene Problematik in diesen Transaktionsprozessen?

Strategisch motivierte Übernahmen

Will man in Erfahrung bringen, was den Erfolg einer Akquisition behindert, so sollte man zuerst nach den mit der Akquisition verfolgten Motiven bzw. Zielen fragen. Wurden sie erfüllt, ist man schon tendenziell bereit von einem Erfolg zu sprechen, auch wenn Nebeneffekte den Erfolg noch gefährden können.

Generell wurden uns die meisten Akquisitionen als strategisch motiviert angegeben. So wurde in 67% der Fälle die *Marktanteilssicherung* in den NBL als Kaufmotiv angegeben. Mit 43% rangiert *Umsatz- bzw. Gewinnwachstum* an zweiter Stelle. In 40% der Fälle ist der Zugang zu den osteuropäischen Märkten die *Triebfeder* der Akquisition. Weniger wichtige Kaufmotive waren die Abwehr einer möglichen Übernahme durch Wettbewerber (17%) sowie die moralische Verpflichtung als deutscher Staatsbürger (13%). Dabei waren Mehrfachnennungen möglich.

Während die genannten Motive mehr Wirkungsgrößen sind, muß noch nach Ihren Ursachen gefragt werden. Hier ist primär an die angestrebte Nutzung von Synergien zu denken. Abb. 6 zeigt dabei, daß man - unter einer funktionalen Perspektive - diese Synergien vor allem beim Einkauf sucht, aber auch hinsichtlich der anderen genannten Funktionen wird ein *hohes funktionales Integrationsniveau angestrebt*. 55% meinen, daß damit nicht auch die Aufgabe der rechtlichen Selbständigkeit verbunden sei. Insgesamt wird jedoch die Aufassung vertreten, daß langfristig das Ausmaß der Integration eher zunehmen wird.

Probleme "Verhandlungsphase" und "Kaufreisfindung"

Richtet man nun einmal sein Augenmerk auf den Transaktionsprozeß, so stellen sich für die Befragten als erste Klippe die Verhandlungen dar. Hier ist erstens auf die häufig *wechselnden Ansprechpartner* bei der Treuhandanstalt, bei ihrer Zentrale oder ihren Außenstellen, bei sonstigen Einheiten der öffentlichen Verwaltung sowie beim Unternehmen, aufgrund der Unklarheit über die Zuständigkeiten von Aufsichtsrat und Geschäftsleitung, hinzuweisen.

Zweitens wurde natürlich die extrem *schlechte Informationslage* als Grundlage für die Entscheidungsfindung und Integration genannt. Und selbst wenn Informationen vorhanden waren, entbehren sie nicht selten der Vergleichbarkeit. Dieses Informationsproblem liegt in den FNL sicher um Größenordnungen über dem Niveau in sonstigen Transaktionen und *erschwert damit Prozeduren der Bewertung und Preisfindung*. 57% der Befragten gaben an, daß sie hier ganz erhebliche Probleme gehabt hätten.

Die verfügbare historische Datenbasis als Ausgangspunkt für in Bewertungsverfahren eingehende Zukunftsprojektionen ist in nahezu allen Fällen nicht einmal ansatzweise vorhanden. Cash-flow-Hochrechnungen werden zur reinen Kreml-Astrologie. Auch sind viele Problemkreise - wie z.B. die ökologische Altlastenproblematik - in Art und Umfang deutlich komplexer, als wird dies aus vergleichbaren Transaktionen in unseren angestammten Märkten für Unternehmenskontrolle gewohnt sind. Damit muß natürlich auch die Aussagefähigkeit der Wirtschaftsprüfer-Gutachten zu den Eröffnungsbilanzen naturgemäß als gering eingestuft werden.

Der Integrationserfolg läßt auf sich warten

Die Phase nach dem Abschluß der Verhandlungen, die Integrationsphase, haben wir schon weiter oben - als Erfahrung aus anderen Transaktionen - als vernachlässigt, verdrängt und trotzdem ausgesprochen erfolgsdeterminierend charakterisiert. Betrachtet man die Abb. 7, so zeigen sich nur relativ wenige Befragte mit der organisatorischen und personellen Integration als unzufrieden. Betrachtet man aber daneben das hohe Maß an Unzufriedenheit mit Umsatz und Ergebnis, letztendlich ja auch eine Resultante des Integrationserfolges, so könnte man diagnostizieren, daß man noch gar nicht in der Lage ist, die Integrationsprobleme auf der personellen und organisatorischen Ebene als solche zu identifizieren. Im Klartext heißt dies, daß bereits jetzt, nur wenige Monate nach Abschluß der Transaktion, in der deutlichen Mehrzahl der Fälle die Umsatz- und Ergebniserwartungen wohl nach unten revidiert werden müssen.

Betrachtet man einmal die personalwirtschaftlichen Probleme näher, so wird auf der Käuferseite vor allem genannt, daß es schwer sei, Mitarbeiter aus dem Westen zu einer Übersiedlung an einen Ost-Standort zu motivieren. Neben den bekannten infrastrukturellen Problemen kommt als Bedenken hier noch hinzu, daß man vor Ort im Zielunternehmen wohl stark überlastet sein würde und mehr oder minder alleine die Lasten des Aufbaus zu tragen hätte.

Auf der Seite des Zielunternehmens wurde die Mitwirkung der "alten" Führungsebene im heutigen Management als sehr konfliktträchtig eingestuft. Zudem ist es - sieht man einmal von den politischen "Altlasten" ab - auch gar nicht

so einfach, die Kompetenten unter ihnen zu identifizieren. Entscheidet man sich gegen jemanden, so steht einem i.a. ein langwieriger Entlassungsprozeß bevor.

Weitere sonstige Problemschwerpunkte zeigt die Abb. 8. Logischerweise behinderten insbesondere anfangs, aber teilweise auch heute noch die *infrastrukturellen Probleme* (Überlastetes Telefon- und Telefaxnetz, fehlende Büroraumkapazitäten usw.) die Arbeit. Repräsentativ sei hier ein Befragter zitiert: "Die mangelnde Infrastruktur führte zu chaotischen Verhältnissen, teure "ad hoc Maßnahmen, wie tägliche Kurierfahrten, mußten ergriffen werden."

Ebenfalls zu Schaffen machte den westlichen Investoren das *fehlende Marktverständnis* ihrer neuen Mitarbeiter aus den FNL. Hinsichtlich der Leistungserstellung kam dies in Form eines mangelnden Qualitätsbewußtseins, einer fehlenden Vorstellungskraft zum Thema Kundennutzen und Wettbewerbsvergleich sowie der geringen Bereitschaft oder Fähigkeit zum kreativen Handeln zum tragen. Aber auch Kleinigkeiten wie eine fehlende Kundenliste, da es ja keinen Vertrieb gab, brachten hohe Reibungsverluste mit sich.

Erfreulich war dagegen zu hören, daß der Umgang mit der *Treuhandanstalt*, den Behörden und Ämtern gar nicht so sehr das zentrale Problem war. Sicher gab es auch kritische Stimmen zur Treuhandanstalt. I.a. wußte man aber die Pionierarbeit, die dort geleistet wurde bzw. wird, zu würdigen.

Charakteristisch für die ganze Situation ist vielleicht auch das Ergebnis, daß im Prinzip keiner der Befragten auf fehlende Fähigkeiten zur Integration des Zielunternehmens auf der Seite des Käuferunternehmens eingegangen ist. Dominanter Tenor zum Thema ist, daß man schon weiß und immer wußte, wie die Integration zu bewerkstelligen ist, aber sich einem noch ein paar Widrigkeiten in den Weg stell(t)en.

Versucht man hier einmal zusammenzufassen, so war zu beobachten, daß sich der tatsächliche materielle und immaterielle Gesamtaufwand für die Akquisition und Integration bislang viel höher als erwartet herausgestellt hat. 86% der Befragten gaben an, daß der erforderliche *Zeitaufwand deutlich unterschätzt* wurde. In Einzelfällen ging dies sogar bis zum Faktor 4. Rund 30% der Befragten äußerten sich in ähnlicher Weise zum Thema der *Unterschätzung der laufenden Kosten*. Allerdings machten diese Probleme die Akquisition nicht

unmöglich, sondern erschwerten sie nur erheblich. Warum kam es allerdings zu solch dramatischen Fehleinschätzungen?

Worin die Integrationsprobleme ihre Ursache haben

Mit dem Fall der Mauer mußte schnell reagiert werden. Oft hatte man im eigenen Unternehmen nicht genügend Experten hierfür oder sie waren bereits mit anderen Aufgabenstellungen völlig ausgelastet. So wurden oft ziemlich "hemdsärmelig" Arbeitsteams zusammengestellt, die sich an einer ähnlich komplexen Aufgabenstellung noch nie bewähren konnten. Oft kannte man sich nicht einmal und es gab - aufgrund der *Vielzahl der eingeschalteten Funktionen* (vgl. Abb. 9) - deutliche Koordinations- und Kommunikationsprobleme.

Verschärft wurde das Problem dann noch dadurch, daß aufgrund der extrem knappen Ressource Zeit eine *intensive Vorbereitung der Teammitglieder auf ihre Aufgabenstellung i.a. nicht erfolgen konnte* oder man sie nicht für erforderlich hielt: Nur 14% der Befragten gaben an, daß eine Vorbereitung der am Projekt beteiligten Personen voll erfolgt sei, bei 38% ist sie teilweise erfolgt und bei 48% kaum oder gar nicht. Und das, was versäumt worden ist, bezieht sich auf Dinge, wie erstens die Bewertung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich etwa in der Bewertung unterschiedlich bearbeiteter Märkte niederschlägt, zweitens die fehlende Einschätzung der sozialen Kosten von Integrationsstrategien, d.h. dann manchmal ganz konkret, daß man es sich nicht bewußt machte, daß sich die notwendigen Synergien nur bei einem Abbau von Mitarbeitern ausschöpfen lassen. Drittens wurde den kulturellen und mentalitätsbezogenen Unterschieden zwischen dem Käufer- und dem Zielunternehmen kaum Beachtung geschenkt. Man spricht zwar die gleiche Sprache, versteht sich aber nur sehr begrenzt - oft sogar ohne es zu bemerken. Und viertens fehlt es dann häufig an einer ausreichenden Detailkenntnis des Zielunternehmens. Manchmal findet man sie zwar verteilt auf die einzelnen Teammitglieder. Aufgrund der mangelhaften Kommunikation steht dieses individuelle Wissen aber nicht als organisatorischer Wissensvorrat zur Erweiterung der Entscheidungskompetenz zur Verfügung. So findet man z.B. den Rechtsanwalt, der von dem Vorliegen eines positiven Gutachtens zur Altlastenproblematik nicht informiert ist und der deshalb die vertragliche Klärung dieses Themas in den Vordergrund rückt.

Sicherlich hat man versucht, das Koordinationsproblem durch strukturelle Maßnahmen in den Griff zu bekommen. Dies zeigt der hohe Anteil von 83% der ausgewerteten Fälle, in denen von Anfang an eine *fest benannte Projektgruppe* als Anlauftruppe für die Transaktion definiert wurde. Bohrt man allerdings in den Interviews nach, ob der Leiter der jeweiligen Projektgruppe denn auch Zugriff auf Ressourcen hat, ob er Zugang zu den Entscheidungsträgern hat usw., dann zeigt sich sehr schnell, daß man vielleicht nur in 40% der Fälle auch von einer fest benannten Projektgruppe sprechen kann, die die Chance hat, effizient zu arbeiten. Dies könnte ein wesentlicher Ansatzpunkt für Verbesserungen sein.

Unzureichende Integrationsplanung

Es liegt nun der Schluß von der doch recht lückenhaften Vorbereitung der Transaktionen auf das *Zuspätkommen einer Integrationsplanung* nahe. Er bestätigt sich auch, wenn man bei den Käuferunternehmen den Zeitpunkt der Vorlage eines mindestens ausreichend detaillierten Integrationsplans betrachtet: Immerhin 26% der Unternehmen haben mit dem Vertragsabschluß noch nicht einmal einen solchen Integrationsplan erarbeitet, müssen also als gänzlich unvorbereitet eingestuft werden. 18% erstellen den Plan erst zum Vertragsabschluß oder weil die THA für die Verhandlungen seine Vorlage verlangt (34%).

Betrachtet man Abb. 10, so trifft diese Aussage der unzureichenden Vorbereitung der Integration auch auf den besonders erfolgskritisch eingestuften Personalbereich zu. Dies wird dort zum Problem, wo die Vorbereitung des personalpolitischen Rahmens im Grunde unabdingbare Voraussetzung zum Abbau der Unsicherheiten ist, die heute eine Integration noch so erschweren.

Etwas paradox ist auch die in Abb. 11 dargestellte Tatsache, daß in 60% der Fälle die Integrationsplanung ohne das Zielunternehmen erarbeitet wurde, obgleich dieses doch eigentlich als Quelle von Informationen für den Planungsprozeß unabdingbar sein müßte. Auch wenn man berücksichtigt, daß der Zugang zum Zielunternehmen im Interesse eines geordneten Veräußerungsprozesses limitiert bleiben sollte, so weiß man doch um die sehr weit reichenden Liberalität seitens der Treuhandanstalt, was den Informationszugang potentieller Käufer anbelangt.

Welche Empfehlungen können abgeleitet werden?

Versucht man nun einmal die Aspekte aus den untersuchten Fällen zusammenzufassen, die bislang als erfolgreich eingestufte Transaktionen kennzeichnen, so lassen sich daraus eine Reihe von Empfehlungen ableiten, die auch für heutige Akquisitionen in den FNL von etwas allgemeingültigerem Charakter sein dürften. Diesen Ausführungen muß aber die Hoffnung vorangestellt werden, daß das Akquirieren nicht mehr in dem Ausmaß *opportunistisch* betrieben wird, wie es bei diesen "Fällen der ersten Stunde" geschah. Im Gegenteil dazu sollten durchdachte Diversifikationskonzepte vorliegen, die sich auf nachvollziehbare Thesen zur Lenkung und Begründung der Kandidatenauswahl stützen. So kann es z.B. sinnvoll sein, die Suche auf Unternehmen zu konzentrieren, deren Geschäft in möglichst geringem Maß vom derzeit sicher noch geringen Wohlstand der lokalen Kunden abhängig ist, welches wenig F&E- und kapitalintensiv ist, da sonst Zentralisierungsvorteile wirken, welches die Nutzung nationaler Vorteile ermöglicht usw.

Akquisitionen sollten demnach nicht reaktiv abgewickelt, sondern *proaktiv gestaltet* werden. Da mit ihnen in den FNL meist unmittelbar ein Turnaround verbunden sein wird, verlangen sie eine besonders intensive Vorbereitung und frühzeitige Verabschiedung der zu verfolgenden Strategie. Damit soll auch dem langfristigen Charakter jeder Akquisition Rechnung getragen werden.

Diese *planerische Auseinandersetzung mit der Akquisition* soll auch dazu auffordern, sich *mit denkbaren Hindernissen bereits antizipativ zu befassen*, um dann im Fall des Falles möglichst gezielt reagieren zu können. Dies verlangt natürlich von den Planenden und den Entscheidungsträgern, daß sie sensitiv sind bzgl. der in den FNL spezifischen öffentlichen Anliegen, daß sie sich um ein Verständnis der kulturellen Faktoren dieser Transaktion bemühen, also bestrebt sind, sich *in das Zielunternehmen einzufühlen*. Gerade wegen der hohen emotionellen Beladenheit dieser Transaktionen durch die Wiedervereinigung scheint dies unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Transaktion zu sein.

Die *Integrationsplanung* sollte natürlich, zumindest in ihren groben Zügen, schon *weit vor dem Vertragsabschluß* beginnen und parallel zur Verhandlungsphase

präzisiert werden. Die Planprämissen sind dabei einer ständigen Überprüfung zu unterziehen. Auch sind die mit der Akquisition verfolgten Ziele klar zu benennen, da von ihnen wiederum eine motivierende Wirkung ausgehen kann. Ziele können zeigen, daß hier jemand fest an den Sinn dieses Vorhabens in den FNL glaubt. Die konsequente Umsetzung der entwickelten Strategien sollte dann in Form eines stufenweisen Vorgehens ("mutual benefits") der spezifisch hohen Planungsunsicherheit Rechnung tragen. Dies sollte aber einem schnellen und entschlossenen Handeln nicht im Wege stehen.

Diese Vorgehensweise ist jedoch nur dann wirkungsvoll, wenn die besonders *knappen Ressourcen Zeit und Kapital in ausreichenden Maße bedacht* sind. So sollten unbedingt Rückzieher aus Ressourcengründen bei den Verhandlungen vermieden werden. Auch unrealistische Zeitpläne können das Verhandlungsklima trüben. Ebensowenig dürfen notwendige Integrationsmaßnahmen aus Kapitalmangel nicht gestrichen werden. Auch sollten diese Maßnahmen nicht durch zu knappe Zeitpläne, die die Mitarbeiter vor unlösbare und damt demotivierende Aufgabenstellen stellt, beeinträchtigt werden.

Auf der organisatorischen Seite haben wir bzgl. der Projektabwicklung über die *Notwendigkeit der frühzeitigen Einrichtung eines fest benannten Projektteams* gesprochen. Die Einbindung des Top-Management, klare Kompetenzen für das Team, die Beteiligung aller funktionalen Bereiche und hohe zeitliche Verfügbarkeit des Teams sind Elemente dieses Konzeptes. Daraus sind Systemeigenschaften wie schnelle Entscheidungswege, hohe Flexibilität und eine leistungsfähige Koordination zu erhoffen - alles Eigenschaften, die wir angesichts der hohen Planungsunsicherheit als unabdingbar ansehen. Inbesondere muß die permanente *Verkopplung der die Transaktion vorbereitenden Phasen und der Integrationsphase* gewährleistet sein. Dies gilt auch noch nach Vertragsabschluß, wenn auf die davor gewonnenen Informationen und getroffenen Vereinbarungen zurückgegriffen werden muß.

Ein weiterer Punkt der bei Akquisitionen in den FNL anders gesehen werden muß als bei sonstigen Akquisitionen ist die zeitliche Strukturierung der "Due Dilligence" (Abklärungen zu potentiellen Problemen über Verhandlungen). Während diese üblicherweise in einem Schritt abgewickelt wird, bietet es sich an, hier von einer *gleitenden Due Dilligence* auszugehen. D.h. daß bei einem zusätzlich anfallenden Informationsbedarf der Prozeß unterbrochen wird, um dann

gezielt und oft gemeinsam mit der verkaufenden Treuhandanstalt frühzeitig den potentiellen Problemen nachzugehen. Damit soll mehr Stabilität auch in die Umsetzung des Integrationsvorhabens gebracht werden. Wichtig ist, daß hier seitens der Verhandlungsführer auch die Feinfühligkeit aufgebracht wird, den Negativ-Charakter, der der Due Dilligence als "Problemsuche beim Zielunternehmen" natürgemäß anhaftet, z.B. durch wieder Selbstvertrauen gebende Prozesse zur Gestaltung der Zukunft (z.B. Zielformulierungen) des Unternehmens auszugleichen.

Versucht man nun einmal über die Abb. 12 der Frage nachzugehen, ob den diese Empfehlungen zur "strategischen Unterfütterung" des Akquisitionsvorhabens und seiner Umsetzung aus der Sicht der Befragten auch die Chance für den Zuschlag durch die Treuhandanstalt erhöht, so finden wir z.B. das "Vorhandensein eines Integrationsplans" immerhin auf Platz 5. Verhält es sich bei den Verhandlungen tatsächlich so, so könnte die Treuhandanstalt sicherlich den Erfolg ihres Auftrages wohl dadurch mehren, indem sie diesem Zuschlagskriterium zumindest auf Platz 3 verhilft - denn sicherlich weiß man dort um der Relevanz der Strategie als Kriterium für den Akquisitionserfolg.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Transaktionen der ersten Stunde sich sicher von den heutigen bereits deutlich unterscheiden. Frühere Akquisitionen bauten meist auf Kontakte auf, die bereits vor der Wende bestanden und oft auf Alteigentum des Käufers rekurrierten. Es gab dabei kaum Wettbewerber im Akquisitionsprozeß, der Verkaufsprozeß lief relativ unkoordiniert ab, die Verträge wirken recht "handgestrickt" und ein baldiges Vertrags-Controlling war kaum zu befürchten. Heute haben wir es mit einem *zunehmend professionell gesteuerten Verkaufsprozeß* zu tun, innerhalb dessen *mehrere kompetent operierende Bieter* um die Übernahme des Zielunternehmens konkurrieren.

Aber auch heute noch haben Akquisitionen in den FNL ihre Besonderheiten und Unsicherheiten, die sie von sonstigen Unternehmenskäufen unterscheiden. Das hat, verbunden mit den Unsicherheiten im Umfeld, in vielen Fällen zu einer Verunsicherung möglicher Kaufinteressenten geführt. So ist der Kreis der ausländischen Interessenten auch heute noch viel kleiner als er im Interesse unserer Gesamtwirtschaft und im Interesse der Unternehmen in den FNL sein sollte. Allerdings sind auch viele Probleme, denen sich kaufwillige Interessenten heute

konfrontiert sehen, hausgemacht. Durch systematische Vorbereitung, kompetente Akquisitionsteams und einer Organisation des Akquisitionsprozesses um die eigenen Informationsbedürfnisse herum, wird es möglich, die Integrationsplanung parallel zur Verhandlungsführung voranzutreiben. Dies führt zu einer realistischen Einschätzung des Ressourcenbedarfs für diesen Prozeß und ebenfalls zu einer realistischen Einschätzung der Umsatz- und Ergebnissituation. Während sich die Probleme im Umfeld, wenn auch langsam, auf eine Normalisierung zubewegen, müssen wir die hausgemachten Probleme selbst lösen. Dazu sollte dieser Beitrag Anregungen geben.

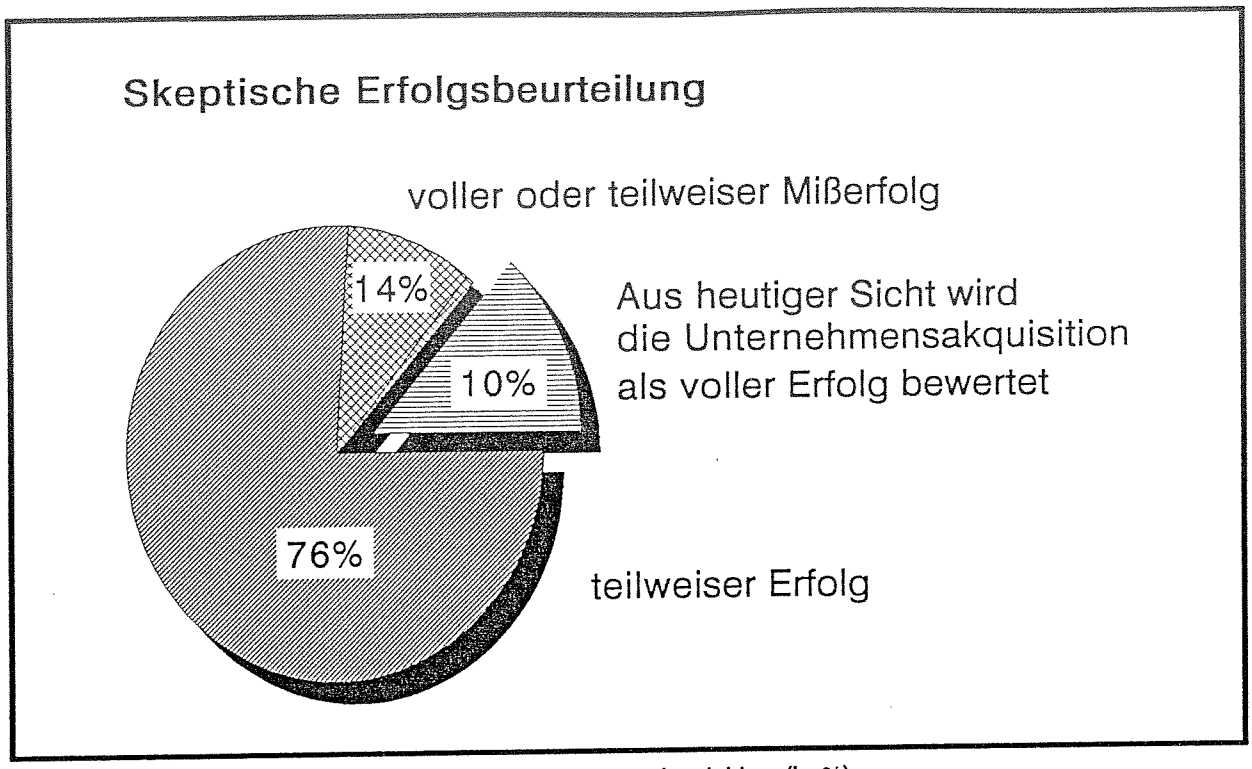


Abb. 1: Heutige Erfolgsbewertung der Unternehmensakquisition (in %)

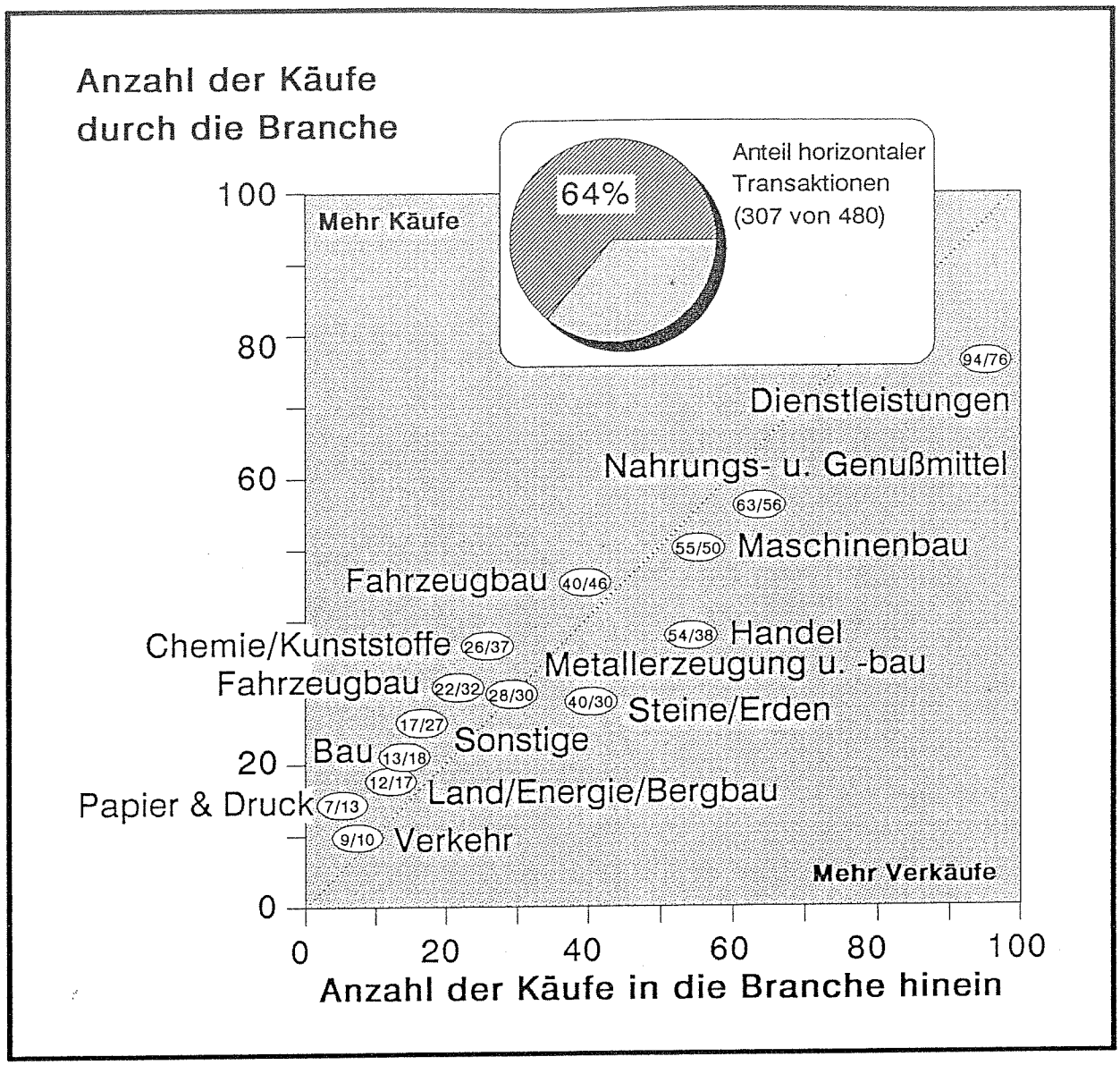


Abb. 2: Akquisitionen in den fünf neuen Bundesländern nach Branchen (bis 06/91)

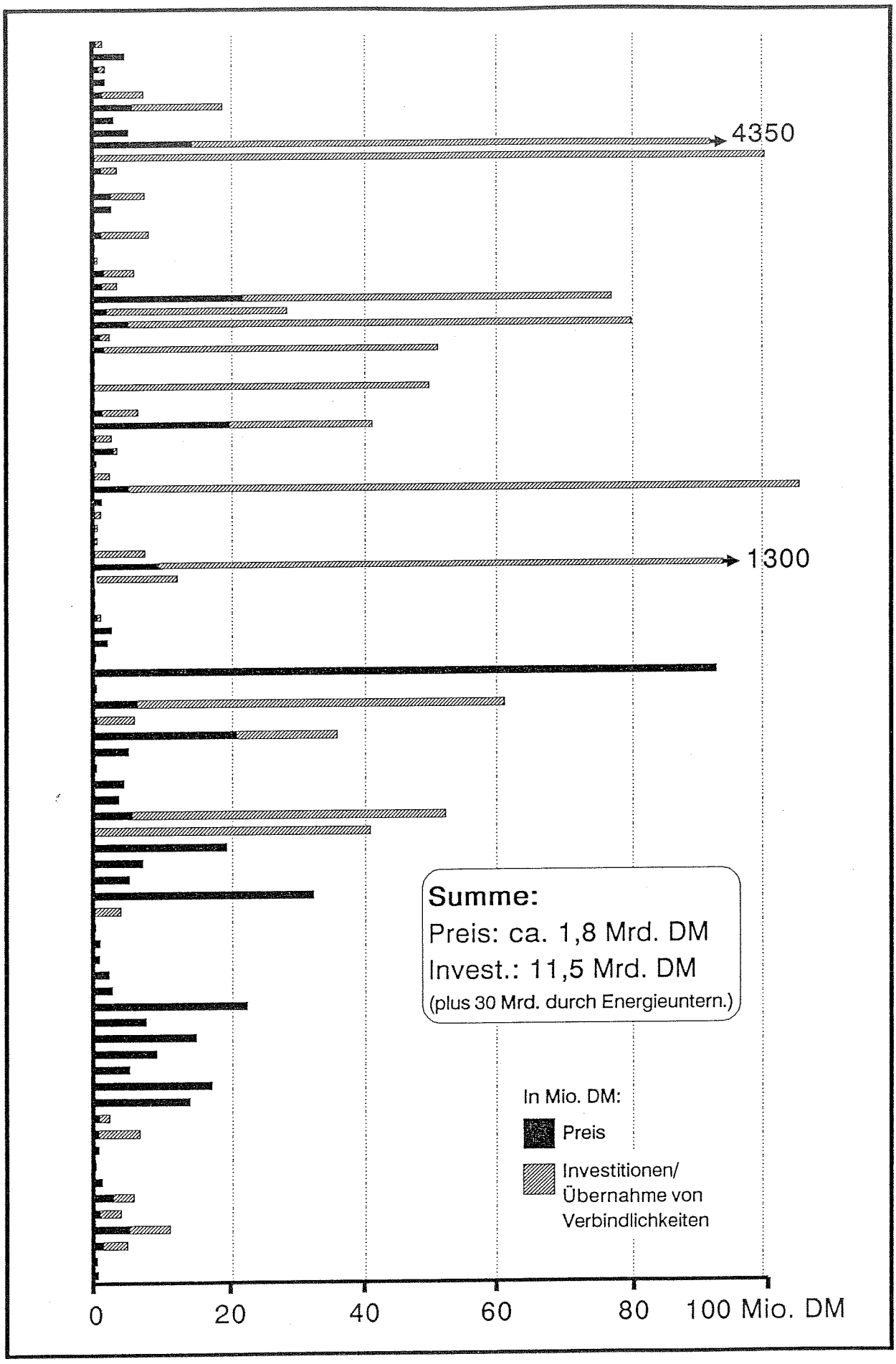


Abb. 3: Preise und Invesitionszusagen der ersten 100 Fälle

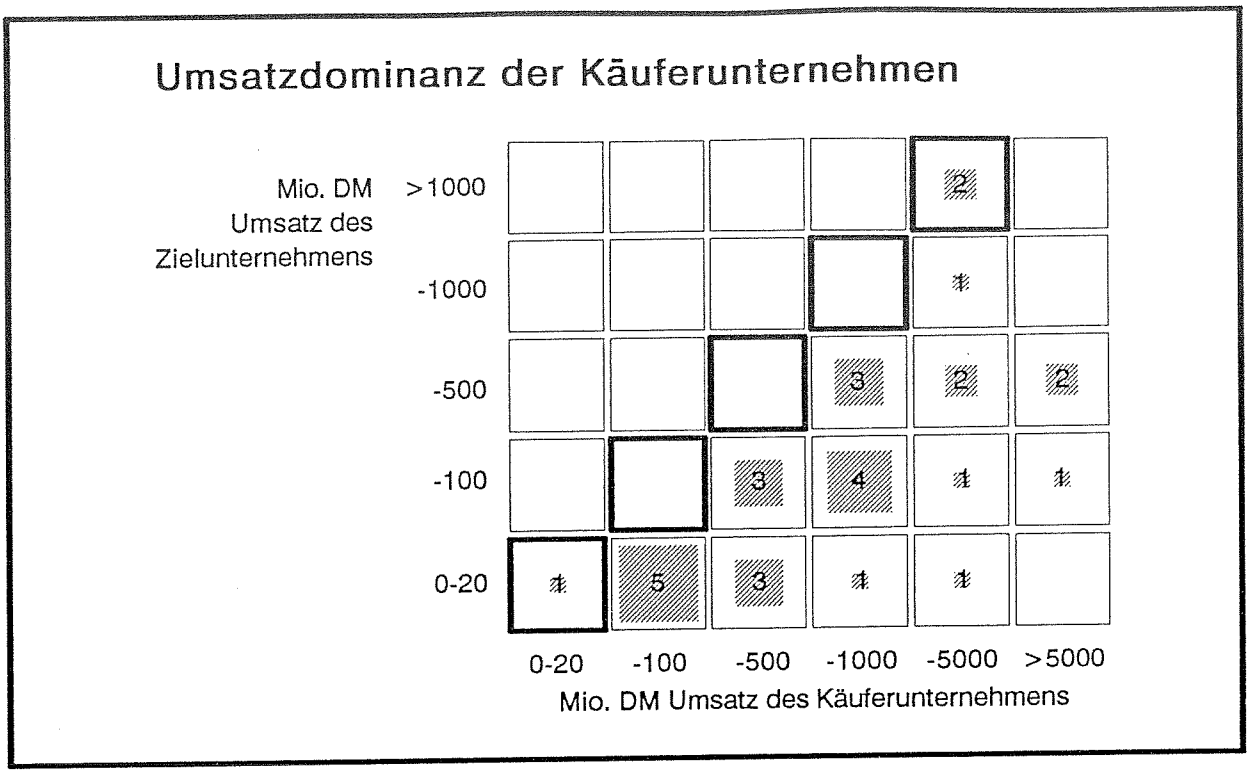


Abb. 4: Umsatzrelation Käufer-/Zielunternehmen

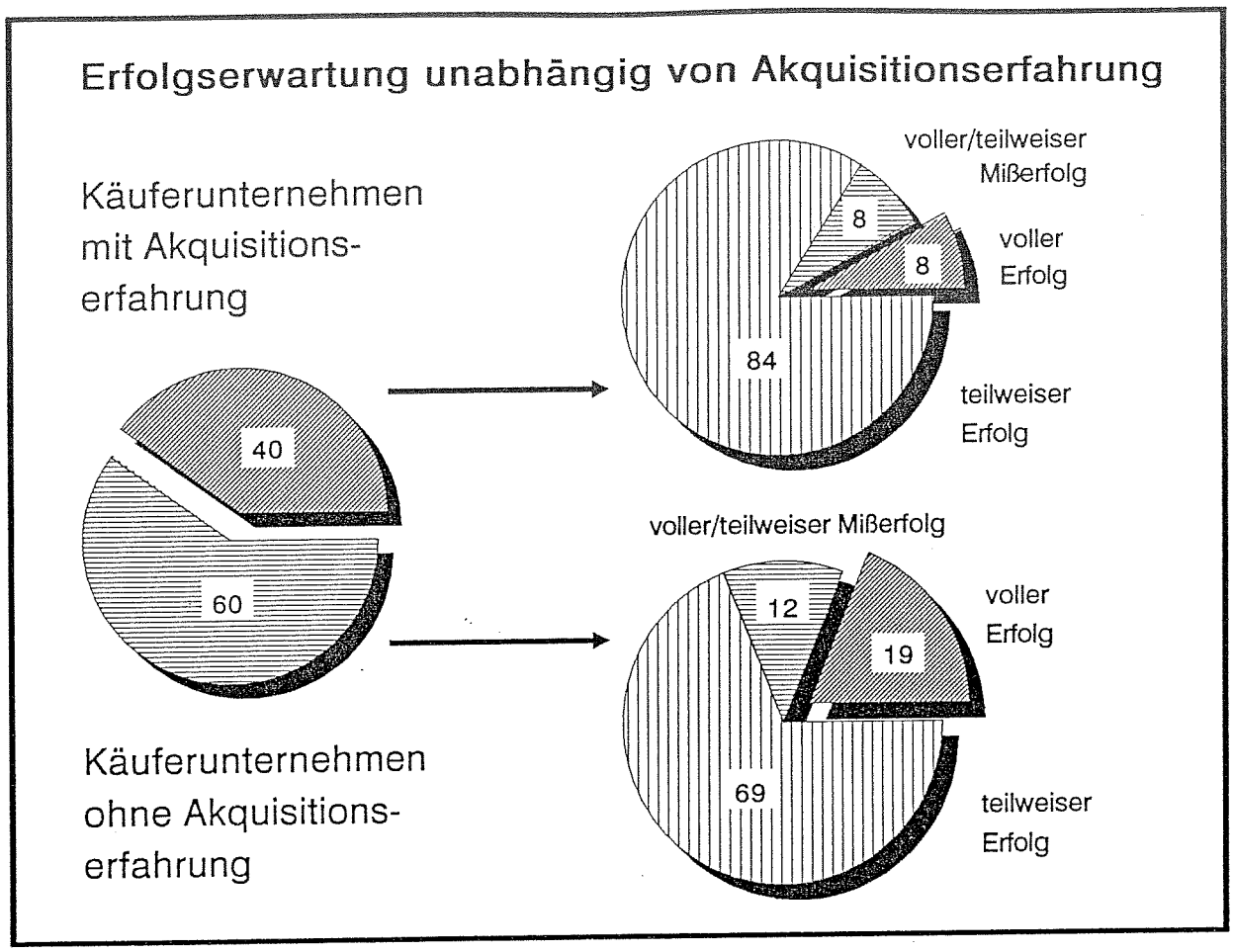


Abb. 5: Erfolgserwartungen in Abhängigkeit von der Akquisitionserfahrung

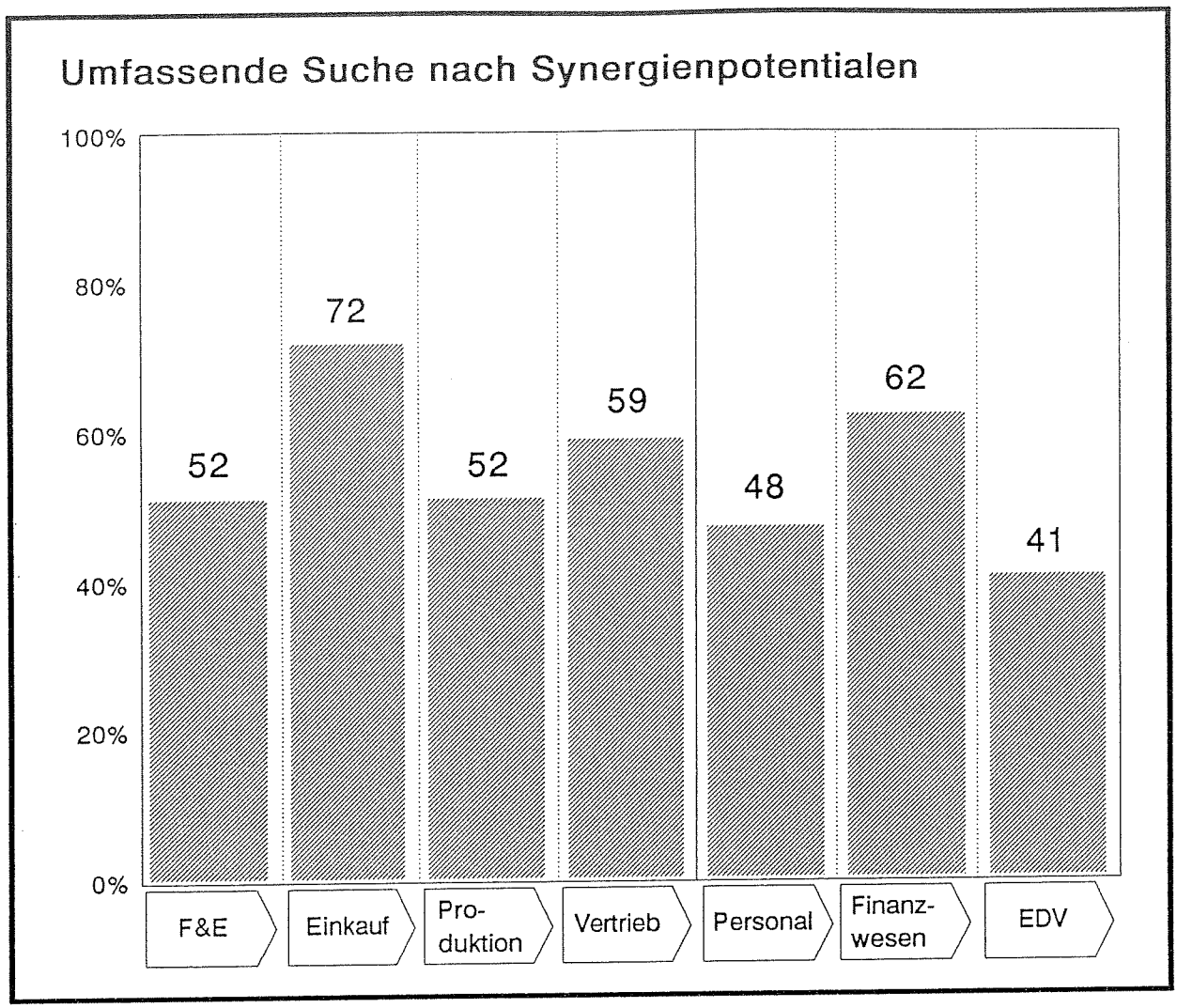


Abb. 6: Planung der zu integrierenden Unternehmensfunktionen (Antworten in %)

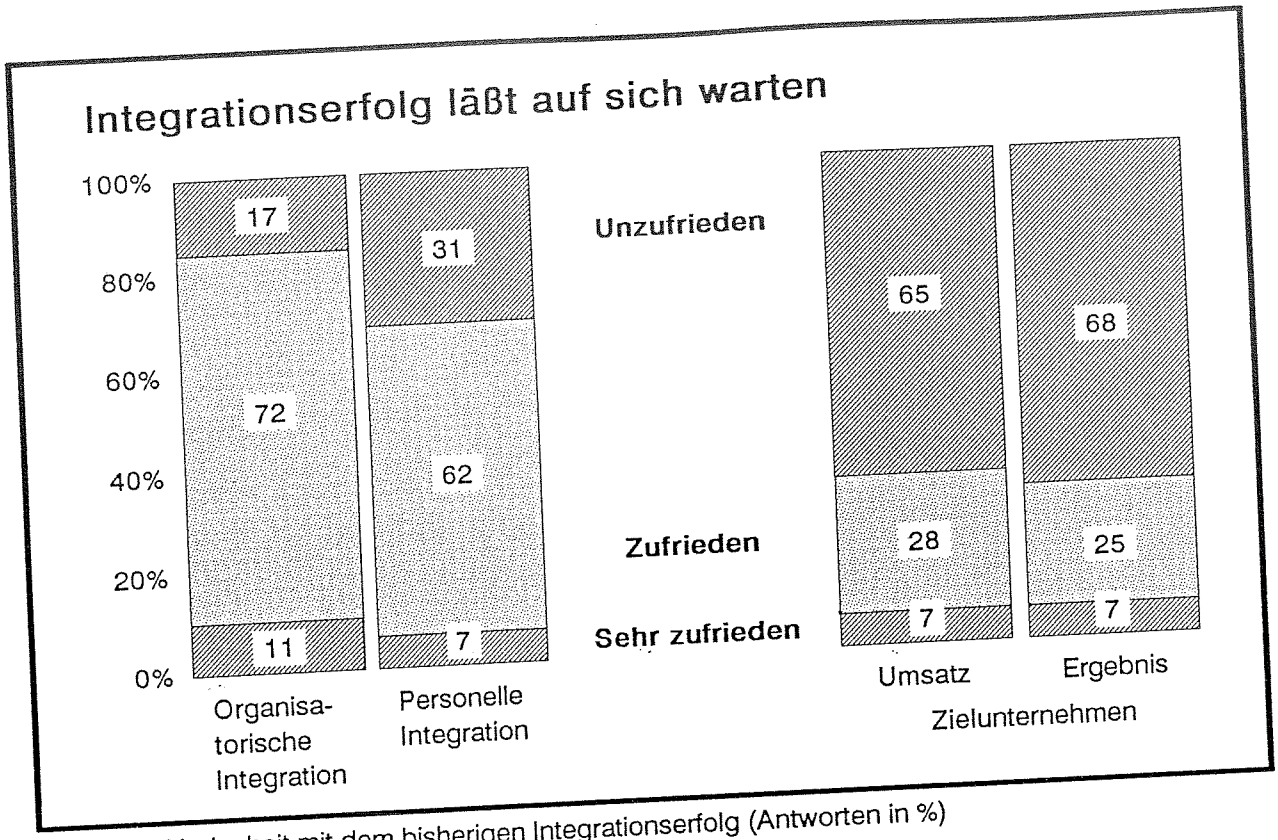


Abb. 7: Zufriedenheit mit dem bisherigen Integrationserfolg (Antworten in %)

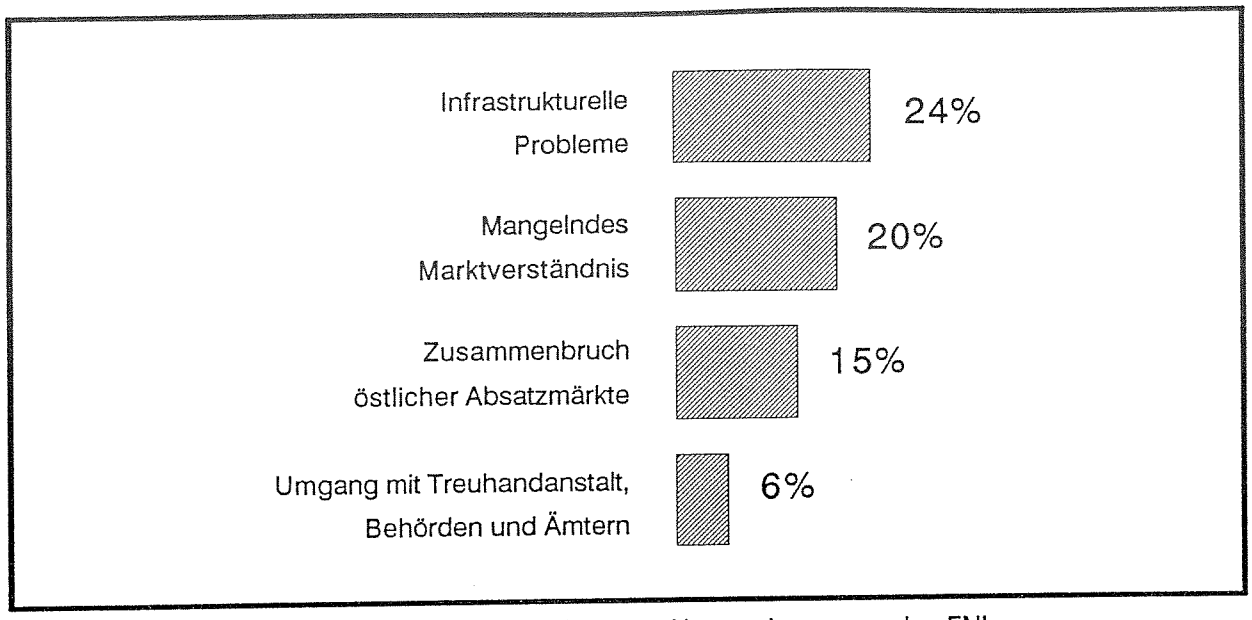


Abb. 8: Problemschwerpunkte bei der Akquisition von Unternehmen aus den FNL

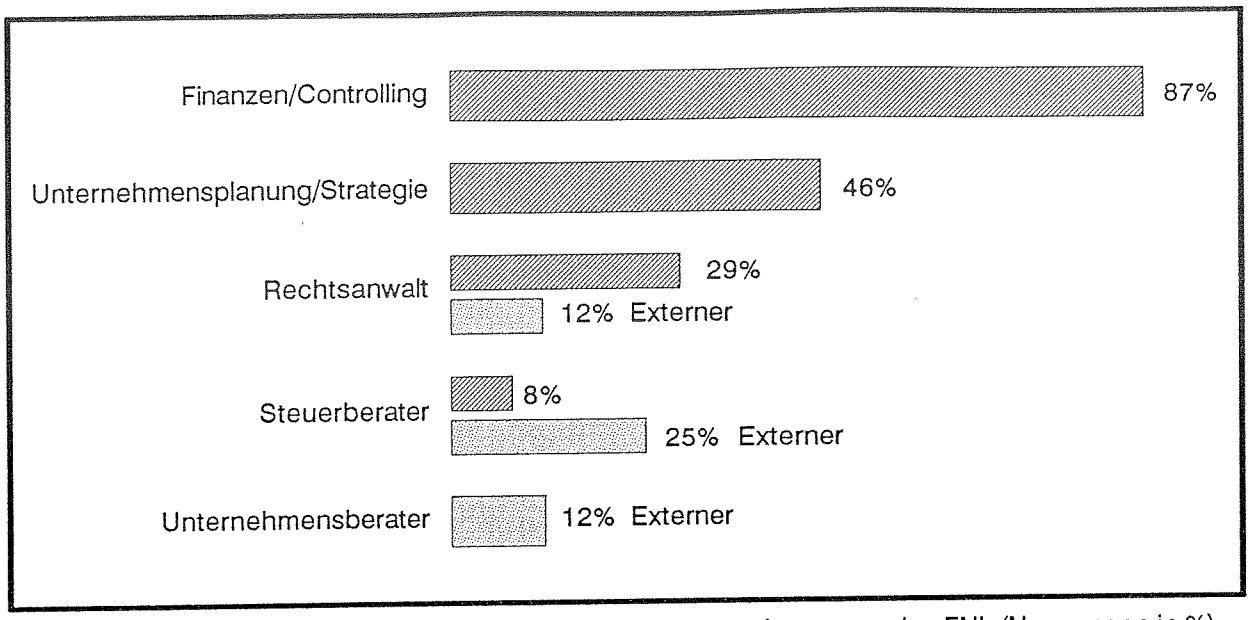


Abb. 9: Problemschwerpunkte bei der Akquisition von Unternehmen aus den FNL (Nennungen in %)

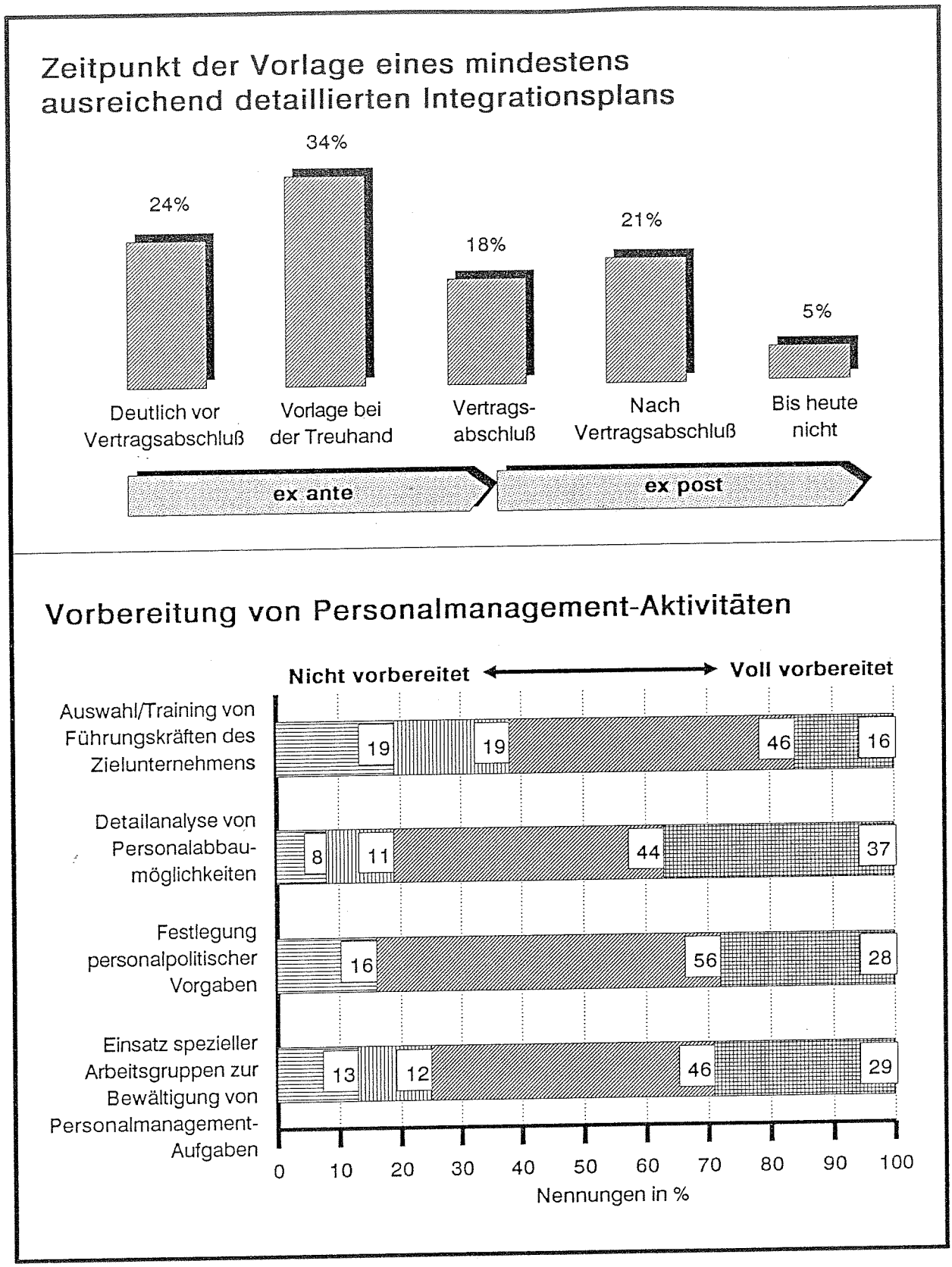


Abb. 10: Zeitpunkt der planerischen Auseinandersetzung mit der Integration

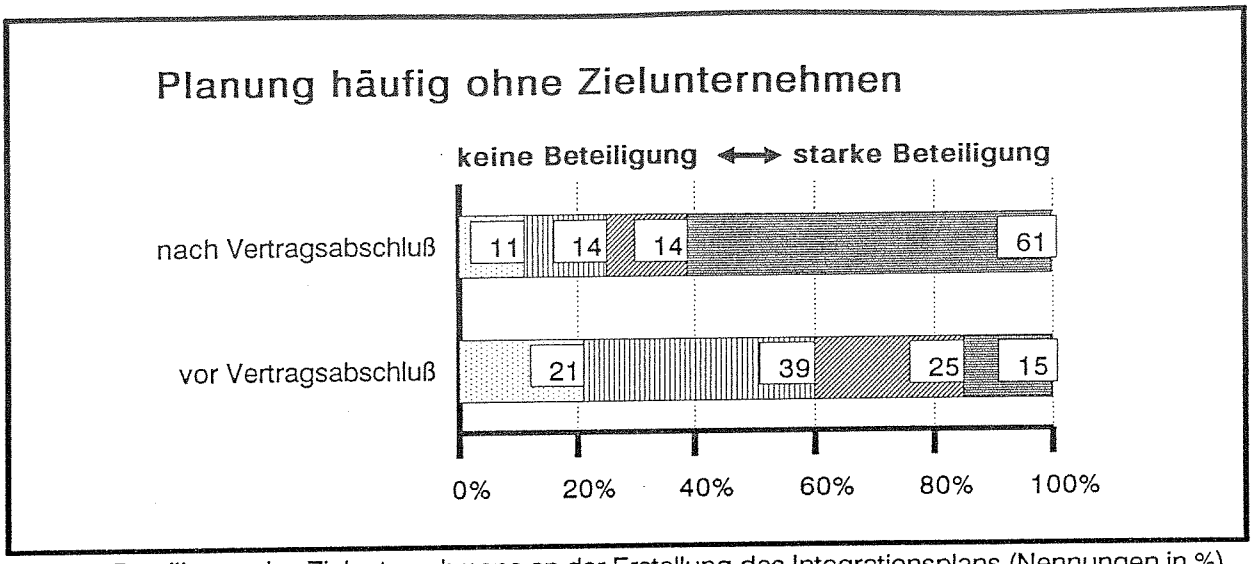


Abb. 11: Beteiligung des Zielunternehmens an der Erstellung des Integrationsplans (Nennungen in %)

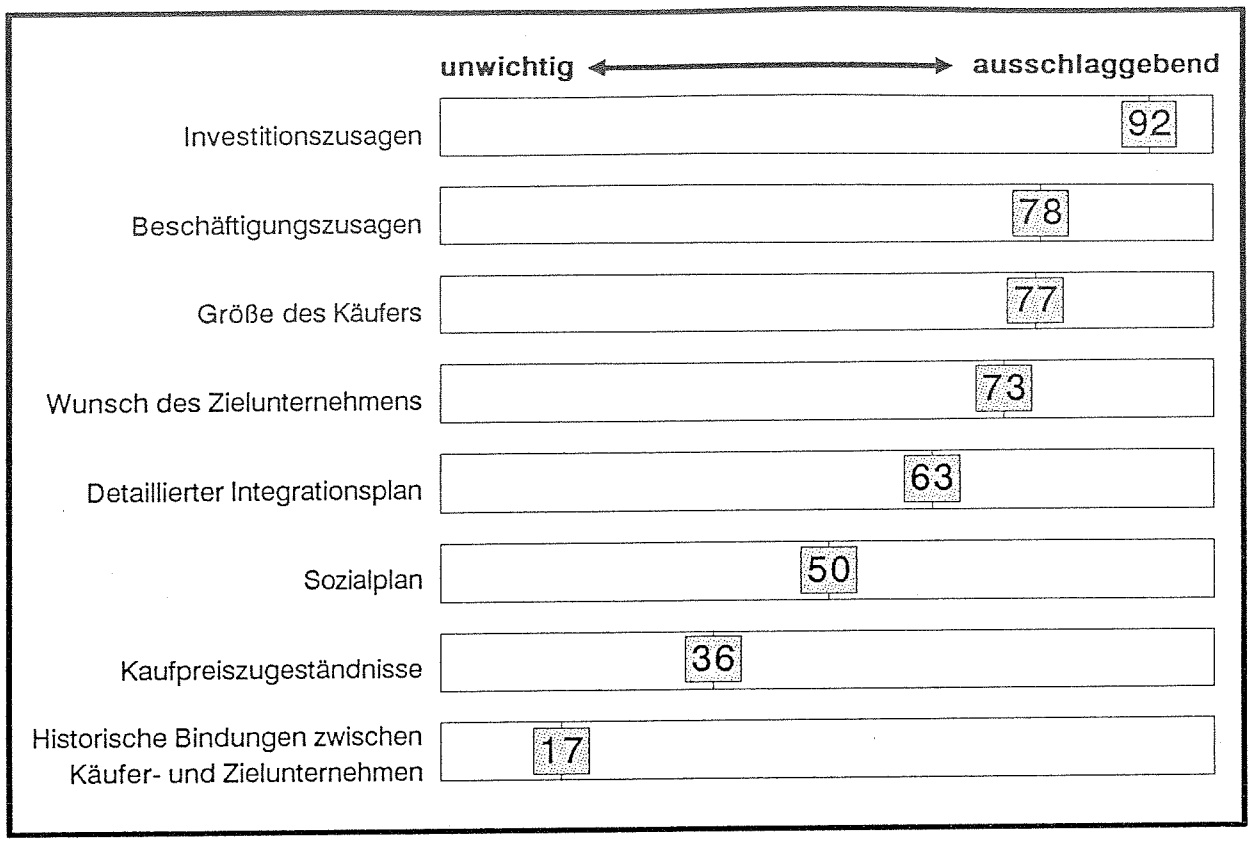


Abb. 12: Gründe für den Zuschlag der Treuhandanstalt (Nennungen in %)