



AUSGABE 01/2007

MAN forum

DAS MAGAZIN DER MAN GRUPPE

FRITTENPOWER

Wie eine Gemeinde in Österreich ihren Strom aus altem Speisefett gewinnt

WACHSTUMSKULTUR

Transparenz und zeitnahe Information erleichtern Fusionen

LUXUSGESCHÖPFE

Jachten der Marke Sunseeker begeistern den weltweiten Jetset

kompetenz



„Eine Fusion richtig zu kommunizieren ist Aufgabe von Profis“, sagt Günter Müller-Stewens, Professor für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

TRANSPARENZ SCHAFFT AKZEPTANZ

Professor Günter Müller-Stewens von der Universität St. Gallen ist einer der namhaftesten Wissenschaftler auf dem Gebiet Mergers & Acquisitions. Offenheit und Sinnstiftung hält er für die wichtigsten psychologischen Komponenten bei Unternehmenstransaktionen.

MAN Forum: Herr Professor Müller-Stewens, hat sich die wissenschaftliche Sicht auf Unternehmensfusionen in den letzten Jahren verändert?

Müller-Stewens: Ja, durchaus. Unternehmenstransaktionen sind grundsätzlich ein Vehikel, um bestimmte Strategien umzusetzen. Meist geht es dabei um Diversifikation; Unternehmen wollen in neue Geschäftsfelder einsteigen oder bestehende international arrondieren. Bis zur letzten großen Mergerwelle Ende der Neunzigerjahre dominierte die Auffassung, dass bei verwandten Produktportfolios die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Fusion höher sei: Ein Bierbrauer kauft sich eine Saftfirma, weil er glaubt, etwas von Getränken zu verstehen. De facto aber funktioniert das Geschäft mit alkoholischen und nicht alkoholischen Getränken so unterschiedlich, dass diese Rechnung oft nicht aufgeht. Auch mittels wissenschaftlicher Studien konnte bisher nicht bewiesen werden, dass Product-Relatedness eher Erfolg garantiert. Heute stehen die sogenannten Intangibles – die nicht greifbaren Faktoren – sehr stark im Fokus der Fusionsstrategien.

Was genau verbirgt sich hinter den Intangibles?

Beispielsweise sind das Managementfähigkeiten. Lassen Sie mich das anhand des Unternehmens Richemont erläutern: Unter dessen Konzerndach finden sich Marken wie Montblanc, IWC, Chloé oder Cartier. Sein Intangible Asset ist das Management von Luxusmarken, auch wenn sich das Produktportfolio mit Uhren, Bekleidung und Schreibgeräten eher heterogen zusammensetzt. Eine andere, sehr erfolgreiche Strategie fährt die easy-Group: Mit easyJet, easyPizza, easyCinema oder easyMoney ist sie auf völlig verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv. Ihre Stärke ist das Design von Low-Cost-Businessplattformen, und diese Managementfähigkeit rollen sie multiplikativ in möglichst viele Branchen aus.

Welche Entwicklungen beobachten Sie noch?

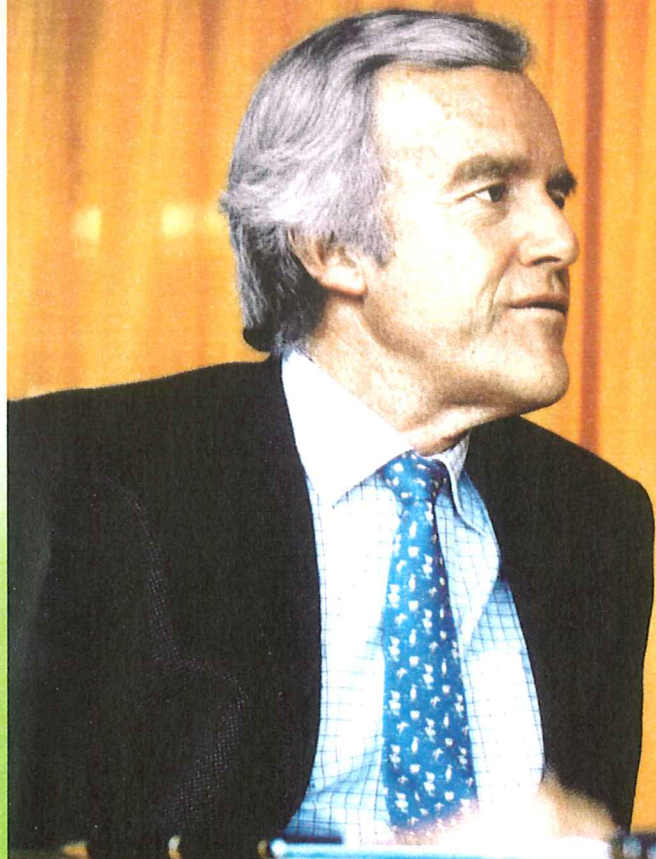
Grundsätzlich werden Firmenzusammenschlüsse und Akquisitionen heute ernster genommen. Unternehmen erstellen Expertisen zu möglichen Transaktionen. Ganze Abteilungen sind nur damit beschäftigt, Wissen zur Integration von Firmen zu sammeln, anhand von abgeschlossenen Fusionen Abläufe darzustellen und letztendlich vorausschauend Zielunternehmen zu analysieren. Es entsteht eine Art Lernkurve, Fusionen können besser vorbereitet werden. Meine Vermutung ist, dass die Floprate heute weit niedriger ist als während der letzten M&A-Welle Ende der Neunziger. Wenn wir also davon ausgehen, dass das Thema 40 bis 50 Jahre alt ist, dann hat sich in den letzten sechs, sieben Jahren sowohl in der wissenschaftlichen Betrachtungsweise als auch in der Art, wie das Thema in der Praxis umgesetzt wird, viel verändert.

Welchen Faktoren messen Sie den größten Einfluss auf das Zustandekommen von Unternehmenstransaktionen bei?

Erstens ist das der Fit: Wie gut passt das übernommene Unternehmen zum Käufer? Dazu bedarf es einer intensiven Diskussion im Management über die Frage, wer sind wir, was ist unser Kern, und was könnte diesen Kern erweitern? Zweitens die Preisdiziplin: Angenommen, ein Käuferunternehmen zahlt aus irgendwelchen Beweggründen einen viel zu hohen Preis, die Akquisition wird auch bei noch so erfolgreicher Integration kaum mehr profitabel. Schließlich bedarf es drittens eines Integrationsmanagements, das psychologische Faktoren einbezieht, eine realistische Zeitachse setzt und der Komplexität des Projekts durch eine angemessene Organisation gerecht wird.

Die Entscheidung für eine Fusion löst aufgrund von Ungewissheit über die Zukunft schnell Ängste und Bedenken aus. Wie lässt sich die Veränderungsbereitschaft im Käufer- und Target-Unternehmen fördern?

kompetenz



>ZUR PERSON

Günther Müller-Stewens

Professor Günther Müller-Stewens zählt zu den renommiertesten Wissenschaftlern im Bereich strategisches Management. Er ist Autor zahlreicher Publikationen sowie Gründer und Herausgeber der „M&A Review“. Sein Buch „Strategisches Management“ wurde mit dem Preis „Bestes deutsches Wirtschaftsbuch 2001“ ausgezeichnet. Seit 1991 lehrt der geschäftsführende Direktor für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Dekan der betriebswirtschaftlichen Abteilung ist er seit 2005. 1987 habilitierte er an der Universität Stuttgart. Müller-Stewens absolvierte Forschungsaufenthalte an der Harvard Business School, der Stanford Business School, der University of Michigan Ann Arbor und der University of California Irvine. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitet Müller-Stewens als Trainer und Berater internationaler Unternehmen.

Eine Möglichkeit ist, im Vorfeld Simulationen durchzuspielen. Nach der Analyse, welche Unternehmen für eine Übernahme infrage kommen, gehen Experten die entsprechenden Szenarien durch, um sich einen Wissensvorrat aufzubauen, der dann verfügbar ist, wenn die konkrete Situation ins Haus steht. Die Ergebnisse müssen schließlich offen kommuniziert werden. Dadurch lässt sich die Angst in der Belegschaft reduzieren. Immer wenn Menschen unter Stress geraten, denken sie in Schwarz-Weiß-Mustern. Durch Simulationen schafft ein Unternehmen Gelassenheit und ermöglicht der Belegschaft einen nüchternen Blick auf die Fusion.

Sie plädieren also in jeder Phase der Transaktion für größtmögliche Offenheit und Ehrlichkeit?

Auf jeden Fall. Transparenz und vor allem Systematik sind äußerst wichtig. Die Organisation darf nicht durch Gerüchte paralysiert werden, sodass Mitarbeiter einen Großteil ihres Arbeitstages damit zubringen, über mögliche Konsequenzen zu spekulieren. Wenn der Mensch verunsichert ist, nimmt er nur selektiv wahr. Fehlinformationen politisieren den Prozess und verleiten Personal eventuell zu Fehlentscheidungen. Auch erscheint mir wichtig, mit Symbolen wie Jubiläen oder Firmenlogos beider Unternehmen vorsichtig umzugehen. Mitarbeiter sind in prekären Situationen sehr sensibel, interpretieren Dinge, über die sie sich zuvor keine Gedanken gemacht haben. Eine Fusion und deren Konsequenzen richtig zu kommunizieren ist Aufgabe von Profis.

Es gibt Experten, die sagen, es bedürfe einer produktiven Unruhe im Betrieb. Wie lässt sich gewährleisten, dass diese Unruhe während und nach einer Fusion tatsächlich auch positiv und dadurch produktiv ist?

Produktive Unruhe entsteht durch Sinnstiftung: Mitarbeiter müssen erkennen, dass sich Veränderung lohnt. Ihnen muss deutlich vor Augen geführt werden, wohin sich die Branche entwickelt, welche Unternehmensgebilde in einer globalen Welt überleben werden und schließlich, dass die Transaktion auf dieses Ziel hinarbeitet. BMW beispielsweise hat sich nach dem Debakel mit Rover mit der Maßgabe, wieder eine Premiummarke werden zu müssen, selbst aus dem Sumpf gezogen. Für die Mitarbeiter war das eine sehr motivierende und sinnstiftende Aussage. Natürlich muss damit eine kritische Masse erreicht werden, aber wenn

bei sechs bis acht Prozent der Belegschaft der Funke überspringt, entsteht bereits eine Menge Energie.

Wie lässt sich Sinn am effektivsten vermitteln?

Indem alle möglichen Kanäle und Instrumente genutzt werden. Die Firmenzeitung ist eine gute Plattform, um Fortschritte der Fusion zu kommunizieren. Eine Integration ist anfangs für alle Beteiligten sehr abstrakt. Sobald aber Fortschritte sichtbar werden, sich Vorstellungen konkretisieren und zu einem realistischen Bild zusammenfügen, kann das für die Belegschaft ungemein motivierend sein. In der Wissen-

„Die Floprate ist heute weit niedriger als während der letzten Mergerwelle Ende der Neunziger.“

schaft sprechen wir von der Sichtbarmachung der Inseln des Fortschritts. Auch Mergerhotlines halte ich für ein geeignetes Instrument, um vorschnelle Aufregungen abzubauen. Ähnlich wirksam sind Intranetplattformen, regelmäßige Mailings oder Newsletter, die über den Status quo informieren.

In welchem Zeitraum kann eine annähernd einheitliche Kultur verwirklicht werden?

Um Kulturen zusammenzuführen, bedarf es Dekaden. Ob es in die richtige Richtung geht, lässt sich nach drei bis vier Jahren beurteilen. Das Phänomen daran ist ja, dass eine Unternehmenskultur nie so stark spürbar ist wie in der Übernahmesituation. Bedrohung bringt Kulturelemente zum Vorschein, die bisher im Alltag gar keine Rolle spielten.

Lässt sich der Prozess der Annäherung steuern?

Nicht im technischen Sinne. Aber man kann ihn kanalisieren und günstige Rahmenbedingungen schaffen. Eine Möglichkeit ist, sich wechselseitig zu rekonstruieren, also sich selbst und den zukünftigen Partner bezüglich kultureller Verhaltensweisen zu analysieren. Grundsätzliche Differenzen lassen sich so erkennen und beheben. Der eine Unternehmensteil arbeitet beispielsweise sehr bürokratisch, der andere entscheidet schneller und meinungsbasierter. Hier können Unternehmen Brücken bauen. <