

Robert J. Zaugg Hrsg.

Handbuch Kompetenzmanagement Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen

Sonderdruck

 **Haupt**

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Rektors	V
Geleitwort aus der Politik.....	VII
Vorwort des Herausgebers	IX
Inhaltsverzeichnis	XIII

Kompetenzlandkarte. Eine Einführung in dieses Handbuch	1
<i>Robert J. Zaugg</i>	

Managementkompetenz

Unternehmensethik. Integration in das Lehrgebäude der Managementlehre	15
<i>Horst Steinmann</i>	

Ethische Kompetenz. Organisationales Lernen durch Stakeholder-Dialoge	29
<i>Albert Löhr</i>	

Zum Management der Organisationslegitimität globalisierter Unternehmen	41
<i>Andreas Georg Scherer und Moritz Patzer</i>	

Vertrauen und Kontrolle.....	53
<i>Margit Osterloh und Antoinette Weibel</i>	

Moden und Mythen des Managements	65
<i>Alfred Kieser</i>	

Zukunftsfähigkeit durch dynamische Kernkompetenzen	75
<i>Wilfried Krüger</i>	

Kompetenzfallen	85
<i>Thomas Jenner</i>	

Koordinationsmechanismen im Rahmen von Diversifikationsstrategien.....	95
<i>Artur Baldauf und Christian Bischof</i>	

Entstehung und Entwicklung von strategischen Allianzen.....	105
<i>Harald Hungenberg</i>	

Organisationskompetenz

Leading Development	117
<i>Markus Sulzberger</i>	

Organisationale Energie	131
<i>Heike Bruch</i>	

Kompetenzmanagement als Erfolgsfaktor für das Geschäftsprozess- management.....	147
<i>Otto Krickl</i>	

Wertschöpfungsorientierte Organisationsgestaltung	155
<i>Andreas P. Wenger</i>	

Grundlagen eines dynamischen Kompetenzmanagements. Herausforderungen für die Organisationsarbeit.....	165
<i>Anja Habegger</i>	

M&A-Kompetenz.....	173
<i>Günter Müller-Stewens</i>	

Die fünf Schlüsselkompetenzen für das Management von Großprojekten	187
<i>Oskar Grün</i>	

Ressourcenpooling als Kompetenzmanagement in Konzernorganisationen	197
<i>Jetta Frost</i>	

Personalkompetenz

Führung und Gerechtigkeit..... 209
Jürgen Weibler und Marcel Feldmann

Unternehmerische Schlüsselkompetenzen in Management und Märchen..... 223
Rolf Wunderer

E-Leadership. Neue Medien in der Personalführung..... 239
Renato C. Müller

Selbstmanagement. Kompetenz der Zukunft 247
Anita Graf

Interkulturelle Kompetenz..... 255
Krisztina Frankó

Führung in Marketing und Vertrieb 263
Harley Krohmer und Felix Weispfenning

Nachhaltiges Human Resource Management 271
Robert J. Zaugg

Kompetenzorientiertes HRM 281
René A. Lichtsteiner

Partizipatives eHRM 289
Daniel Zimmermann

Betriebliches Gesundheitsmanagement 297
Regine Moser

Professionelle Selektion von Präsidenten und Mitgliedern des
Verwaltungsrates 305
Martin Hilb

Die Balanced Scorecard als Instrument der Mitarbeitermotivation..... 315
Sabine Böckem, Ulf Schiller und Marcel de Vegt

Anreizsysteme. Ein meta-analytisches Fazit.....	325
<i>Klaus Lindert</i>	

Kompetenzmanagement im öffentlichen Sektor und in NPO

Von der Politischen Planung zum New Public Management	337
<i>Wolf Linder</i>	

Evaluationskompetenz	345
<i>Adrian Ritz</i>	

Das öffentliche Rechnungswesen als Informationsgenerator für Effizienzsteigerungen.....	355
<i>Reinbert Schauer</i>	

Besonderheiten im Kompetenz- und Wissensmanagement von Nonprofit- Organisationen.....	363
<i>René C. Andeßner</i>	

Public Sector Marketing.....	371
<i>Martial Pasquier</i>	

Institutionelles Beziehungsmanagement als zentrale Kernkompetenz im Nonprofit-Bereich	381
<i>Christoph J. Minnig</i>	

Strategisches Human Resource Management im öffentlichen Sektor	391
<i>Kerstin Alfes</i>	

Management im Gesundheitswesen	399
<i>Michèle Etienne</i>	

Weiterbildungsmanagement.....	407
<i>Reto Steiner</i>	

Innovations- und Wissenskompetenz

Kompetenz für Technologiemanagement 421
Klaus Brockhoff

Führen und Entwickeln einer Wissenskultur 431
Gilbert J. B. Probst und Bettina A. Sollberger

Kompetenz im Management von Wissen 441
Joanna Harasymowicz-Birnbach

IT Governance 449
Gerhard F. Knolmayer und Gabriela Loosli

Informatikkompetenz 459
Thomas Myrach

Biographie und Bibliographie von Norbert Thom

Der Generalist als Brückenbauer 471
Robert J. Zaugg

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 481

Abkürzungsverzeichnis 509

Stichwortverzeichnis 515

M&A-Kompetenz

Günter Müller-Stewens*

Mergers & Acquisitions (M&A) stellt eine komplexe Aufgabe für das Management dar, die mit einem nicht unerheblichen Risiko des Scheiterns einhergeht. Um dieses Risiko besser zu managen, bedarf es einer spezifischen M&A-Kompetenz. Diese kann für ein Unternehmen, das seine Wachstumsstrategie vermehrt mittels Akquisitionen implementiert, eine Basis für Wettbewerbsvorteile darstellen. In diesem Beitrag setzen wir uns mit der Frage auseinander, was denn eine solche M&A-Kompetenz konkret ausmacht und ob bzw. wie sie in Organisationen entwickelt werden kann.

Stichworte: Diversifikation – Kompetenzen – Mergers & Acquisitions – M&A-Kompetenz – strategisches Management – Unternehmensakquisitionen – Wachstumsstrategie

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

1 Einleitung

Wachstum ist wieder zum zentralen Thema in vielen Unternehmen geworden. Neben der Effizienz hat es sich zum zentralen Treiber der Wertsteigerung des Unternehmens entwickelt. Gegenüber den Kapitalmärkten wurden in den letzten Jahren immer wieder ehrgeizige Wachstumsziele formuliert. Dies wird den Wachstumsdruck im Unternehmen weiter erhöhen, da das erwartete Wachstum bereits in den Aktienkursen vorweggenommen wird. Deshalb brechen Aktienkurse trotz hohem Wachstum ein, wenn es eben unter den Erwartungen liegt.

Als Reaktion auf diesen zunehmenden Wachstumsdruck kurbeln viele Unternehmen intern Ideengenerierungsprozesse an, um sich auf die Suche nach neuen Wachstumsquellen zu begeben. Dabei geht man davon aus, dass das Wachstum, das aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung der bestehenden Geschäfte resultiert, nicht ausreichen wird, um die Erwartungen zu erfüllen. Es werden ehrgeizige Ziele wie „double GDP-growth“ durch die Unternehmensleitungen vorgegeben, um Prozesse anzustoßen, mittels derer auf innovative und auch experimentelle Art und Weise nach neuem Wachstum gesucht werden soll: Neue Geschäftsmodelle sollen erfunden werden, die Anzahl der explorativen Initiativen sollen neben den exploitativen Initiativen erhöht werden, um auch das gebotene Potenzial neuer Geschäftschancen (z. B. Wachstum Asien) besser ausschöpfen zu können, etc.

Betrachtet man die Liste der generierten Wachstumsideen, wird schnell offensichtlich, dass das angestrebte Wachstum häufig extern zugekauft werden soll: Man sucht durch eine strategische Akquisition einen schnellen Markteintritt in den wachsenden chinesischen Binnenmarkt, eine Akquisition soll helfen, größere Stückzahlen zu erreichen, um neben dem Wachstum auch Effizienzsteigerungseffekte erzielen zu können etc. Das Thema Mergers & Acquisitions (M&A) wird also wieder zunehmend an Aktualität gewinnen.

M&A findet in Zyklen statt. Der fünfte Zyklus nahm sein abruptes Ende mit dem Crash der Börsen im Jahr 2000. Doch inzwischen hat eine sechste M&A-Welle deutlich an Fahrt gewonnen. Zuerst war sie primär gestützt durch die Käufe der Private Equity-Unternehmen. Diese haben derzeit enorme Mengen an nach Anlage suchendem Kapital zur Verfügung, da es den Anlegern an attraktiven Alternativen mangelt. Die strategischen Käufer hielten sich jedoch bis vor kurzem meist noch zurück. Doch deren Kassenstand befindet sich derzeit auch

auf einem historischen Hoch, so dass es nur eine Frage der Zeit war, wann sie am Markt für Unternehmenskontrolle wieder aktiv werden. Dies ist nun der Fall. Doch damit gelangen auch all die Risiken und hohen Flopraten, die mit M&A verbunden sind, schmerzlich in die Erinnerung zurück.

Aus dieser Logik des zunehmenden Wachstumsdrucks und der damit zu erwartenden neuen Welle an strategischen Akquisitionen (die aktuellen Vorgänge in der europäischen Versorgungswirtschaft mögen hier als Beispiel dienen) heraus argumentiert, erwächst die Frage, ob die Unternehmen inzwischen über genügend „Akquisitionskompetenz“ verfügen, damit die kaufenden Unternehmen erfolgreich aus dieser Wachstumsphase hervorgehen. Daraus erwachsen eine Reihe von Folgefragen: Gibt es überhaupt so etwas wie eine Akquisitionskompetenz? Wenn ja, was ist dies genau, und aus was besteht sie? Können Unternehmen, die häufig akquirieren, die Kompetenz auf der Basis ihrer gewonnenen Erfahrungen erhöhen? Falls ja, an welche Voraussetzungen ist ein solches Lernen gebunden? Lassen sich dann auch bestimmte Akquisitionskompetenzen in Unternehmen kodifizieren? Und lässt sich dann dieses kodifizierte Wissen als „Prozess-Template“ von Fall zu Fall übertragen? Lässt sich diese Akquisitionskompetenz vielleicht sogar in Seminaren „antrainieren“? Heißt dies dann in letzter Konsequenz, dass Unternehmen, die häufiger akquirieren, dies unter dem Strich erfolgreicher tun als „Einzeltäter“, wenn sie diese Lernchancen nutzen? Mit diesen Fragen setzt sich der folgende Beitrag auseinander.

2 Was ist eine M&A-Kompetenz?

Der aus dem US-amerikanischen Investment-Banking stammende Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) umschreibt den Handel (Kauf/Verkauf) mit Unternehmen, Unternehmensteilen und Unternehmensbeteiligungen und wird mit Fusionen und Unternehmensübernahmen übersetzt (vgl. Müller-Stewens 2004). Im Falle der Akquisition wird das erworbene Unternehmen bzw. die Unternehmensbeteiligung in die Organisation des Erwerbers als Tochtergesellschaft eingegliedert. Von einer Unternehmensübernahme wird im Allgemeinen allerdings erst dann gesprochen, wenn der Erwerb der Unternehmensanteile auch deren Management und Kontrolle ermöglicht: Leitungs- und Kontrollrechte wurden hier am so genannten „Markt für Unternehmenskontrolle“ (vgl. Jensen/Ruback 1983) durch einen Käufer erworben und nun auch neu ausgeübt.

Die relativ hohe Misserfolgsrate von M&A legt die Vermutung nahe, dass es zur erfolgreichen Durchführung von Akquisitionen einer relativ umfassenden und nicht selbstverständlich vorhandenen Kompetenz bedarf. So ist z. B. die Realisation der identifizierten Synergiepotenziale in der Integrationsphase mit einer hohen unternehmerischen Unsicherheit belegt. Dies erklärt einen Teil des hohen Risikos des Scheiterns von Akquisitionen (vgl. Teece 1998). Das heißt, Strategien externen Wachstums sind nicht automatisch nützlich für das Unternehmen. Sie sind nur dann wertsteigernd, wenn es gelingt, die neuen Ressourcen (organisatorisches Wissen etc.) des jeweils Anderen gemeinschaftlich nutzbar zu machen. Daraus folgt, dass nur durch die Fähigkeit zu einem aktiven und systematischen Akquirieren, Sammeln, Aufbereiten, Speichern, Abrufen, Nutzen und Ausschöpfen (Teilen, Transferieren, Rekombinieren) der Ressourcen (Wissen, Fähigkeiten etc.) beider Unternehmen deren Performance gesteigert werden kann (vgl. Haspeslagh/Jemison 1992; Vermeulen/Barkema 2001).

Da man davon ausgehen kann, dass das Gelingen dieser Nutzbarmachung nicht voll und ganz dem Zufall unterliegt, sondern einer gewissen Professionalisierung zugänglich ist, liegt die Frage nahe, um was es sich denn bei einer solchen M&A-Kompetenz handelt, wie sie entwickelt werden kann und ob davon positive Effekte auf die Performance des akquirierenden Unternehmens zu erwarten sind.

Weiter liegt die Vermutung nahe, dass es trotz der Unterschiedlichkeit der einzelnen Transaktionen Praktiken, Routinen, Expertisen etc. gibt, die in den einzelnen Fällen in ähnlicher, wenn nicht gar in gleicher Form benötigt werden. So kann z. B. die Fähigkeit zur Durchführung einer „Cultural Diligence“ über ein Instrument, das den Ablauf einer solchen Überprüfung standardisiert, aller Voraussicht nach von Fall zu Fall verbessert und zuverlässiger gemacht werden.

Deshalb betrachten wir erfolgreiche Pfade externen Wachstums als Prozesse des schrittweisen Erlernens und Verbesserns der erforderlichen Akquisitionsfähigkeiten. Dabei braucht es die zusätzliche übergeordnete Fähigkeit, diese Akquisitionsfähigkeiten auch an der richtigen Stelle und zum richtigen Zeitpunkt abzurufen und sie entsprechend zu integrieren. Die M&A-Kompetenz sehen wir als Teil der Ressourcenausstattung des Unternehmens. Sie kann für ein Unternehmen eine *Basis für Wettbewerbsvorteile* darstellen (vgl. Penrose 1959).

Eine M&A-Kompetenz ist mehr als nur die Summe der in einer Organisation verfügbaren individuellen M&A-Fähigkeiten. Sie ist bereits Ergebnis einer Ver-

dichtung und Bündelung dieser Fähigkeiten zu einem über-individuellen Interaktionsmuster, das dann das kollektive Handeln der Organisation bei Unternehmensübernahmen prägt. Dabei betrachten wir die M&A-Kompetenz als eine dynamische Kompetenz (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997), die aufgrund der Veränderlichkeit des Umfeldes und der ausgeprägten Spezifika jeder einzelnen Transaktion in wesentlichen Teilen immer wieder neu konfiguriert und integriert werden muss.

Dabei kann sie an verschiedenen Orten im Unternehmen angesiedelt sein: In einer Abteilung des Corporate Centers, bei einer Person in der Geschäftsleitung, bei einem Projektteam aus den Geschäften etc. Auch wenn am Markt eine große Fülle an M&A-Beratungsdienstleistungen angeboten wird, so gehen wir hier davon aus, dass eine M&A-Kompetenz nicht voll über den Markt koordiniert werden kann.

Wenn nun im Folgenden angenommen wird, dass es so etwas wie eine allgemeine M&A-Kompetenz gibt, die über eine gewisse Generik verfügt, also in den meisten Fällen nutzvoll zum Einsatz gebracht werden kann, so besteht immer ein Trade-off zwischen einem voll flexiblen Ansatz, der sich ganz und gar an den Gegebenheiten des Einzelfalls ausrichtet, und einem Fall, bei dem man versucht, über erworbene organisatorische M&A-Routinen gewisse Standardisierungs- bzw. „Industrialisierungs“-Effekte zu erreichen.

3 Woraus besteht eine M&A-Kompetenz?

Man trifft heute in der Literatur bereits einen sehr umfangreichen „common body of knowledge“ zum Thema M&A an, aus dem heraus sich eine M&A-Kompetenz inhaltlich entwickeln kann (vgl. Gaughan 2002; Wirtz 2006). Dieser Fundus an Wissen lässt sich vor dem Hintergrund folgender Fragestellungen charakterisieren: (1) Welche Wissenskategorien können unterschieden werden? (2) Welche wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich mit M&A? (3) Wer trägt zu diesem „common body of knowledge“ primär etwas bei?

Man kann eine Akquisition in drei Phasen unterteilen: (1) die strategische Vorbereitung, (2) die technische Durchführung der Transaktion und (3) die Integration beider Unternehmen. Analog lässt sich auch eine Akquisitionskompetenz strukturieren.

- Das Wissen zu Phase 1 ist primär in den Gebieten Strategisches Management und Finanzen angesiedelt. Hier geht es um Fragen der Gesamtunternehmensstrategie (vgl. Collis/Montgomery 1998): In welche Richtungen will ein Unternehmen diversifizieren (horizontal, vertikal, Fähigkeiten-basiert) und mittels welcher Instrumente soll dies geschehen? Bei den Instrumenten kommen dann – neben der internen Entwicklung und den strategischen Allianzen – M&A zum Zug. Zum Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg gibt es bereits eine sehr große Menge an empirischen Untersuchungen (vgl. z. B. Szeless/Müller-Stewens/Wiersema 2002). Diese Studien kommen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Wenn überhaupt, dann sieht man am ehesten in der Verwandtschaft der Managementfähigkeiten noch eine positive Korrelation zum Unternehmenserfolg (vgl. Pehrsson 2006). Auch ist die Anzahl der Studien sehr groß, die auf eine hohe Misserfolgsrate von M&A verweisen. Das heißt, dass M&A als Mittel zur Diversifikation als relativ risikobehaftet eingestuft werden und unser Wissen dazu, welcher Diversifikationstyp nun weniger risikobehaftet ist, noch sehr begrenzt ist.
- In Phase 2 geht es stark um das Wissen zur „technischen“ Ausgestaltung und Durchführung der Transaktion. Im Zentrum stehen rechtliche und steuerliche Fragestellungen (wie z. B. die Wahl der Rechtsform) (vgl. Hölters 2005) sowie Fragen der Finanzierung, Bewertung und Prüfung (Due Diligence). Aber auch Wissen zu taktischen Fragen (z. B. zur Verhandlungsführung) ist gefragt.
- Die Beiträge zur Phase 3 beschäftigen sich mit dem Management der Integration von Käufer- und Zielunternehmen. Auch hierzu gibt es inzwischen eine sehr große Anzahl von Studien (vgl. z. B. Gerds 2000) zu den Erfolgsfaktoren des „Post-Merger-Management“ und in einigen Unternehmen versucht man auch das Wissen dazu systematisch zu institutionalisieren (vgl. Lucks 2005). Das Wissen zu Phase 3 kommt im Wesentlichen aus der Organisationstheorie, der Organisationspsychologie, der Personalwirtschaft (vgl. Carey/Ogden 2004) und dem strategischen Management.

Der vorhandene Fundus an Wissen stammt sowohl aus der Unternehmenspraxis als auch aus wissenschaftlichen Untersuchungen. Gerade in den letzten Jahren hat die Zahl der wissenschaftlichen Untersuchungen, die sich mit dem Thema M&A auseinandersetzen, sehr stark zugenommen. Wegen der Komplexität des Phänomens beschäftigen sich die Untersuchungen aber meist mit sehr eng defi-

nierten Forschungsfragen. Das Angebot an „How to...“-Gebrauchsanweisungen von Praktikern und Beratern zum Thema M&A ist inzwischen unüberschaubar. Daneben gibt es aus der Praxis eine Reihe von Einzelfallbeschreibungen in Form von Erfahrungsberichten mit dem Versuch der Generalisierung des Erlernen (vgl. Penzel/Pietig 2000; Grube/Töpfer 2002; Vogel 2002).

Die Charakterisierung des Wissensfundus zum Thema M&A spiegelt immer wieder die hohe Komplexität des Phänomens M&A wider. Dies heißt gleichzeitig, dass man eine Akquisitionskompetenz meist in Form einer disziplinären Expertise antrifft. Die Herausforderung an eine Akquisitionskompetenz ist demnach ihre Integrationsleistung. Inwieweit gelingt es, den Transaktionsprozess gesamthaft über alle Phasen und als Teil einer Unternehmensentwicklung zu sehen? Inwieweit ist man in der Lage, die disziplinären Erkenntnisse zu einer Mehr-Perspektivenbetrachtung zu bündeln?

4 Wie kann eine M&A-Kompetenz entwickelt werden?

Nachdem geklärt wurde, dass es so etwas wie eine M&A-Kompetenz gibt und was diese M&A-Kompetenz inhaltlich ausmacht, ist die nächste nahe liegende Frage nun die, *wie* es in Unternehmen überhaupt zur Entwicklung einer Akquisitionskompetenz kommen kann: Kauft man sich diese einfach durch das Abwerben erfahrener und erfolgreicher Experten(teams) extern zu? Oder entwickelt man diese über die Zeit intern, wenn man als Unternehmen weiß, dass man sich im Zuge der Unternehmensentwicklung immer wieder des Instruments der Akquisition bedienen wird?

Daraus erwächst zuerst einmal die Frage: Akquirieren Unternehmen, die dies häufiger tun, tendenziell erfolgreicher? Ist dies der Fall, dann spricht dies dafür, dass eine gewisse M&A-Kompetenz schrittweise aufgebaut werden kann. Doch dann stellt sich weiter die Frage, ob dieser Kompetenzzuwachs über die Lernkurve nicht mehr oder minder automatisch geschieht oder an gewisse Voraussetzungen gebunden ist. Mit diesen Fragen setzt sich insbesondere die Lern- und Wissensforschung auseinander.

4.1 Zählt Akquisitionserfahrung?

Die Lern- und Wissensforschung stellt sich in Bezug auf Akquisitionsserien die Frage, ob Akquisitionserfahrung höheren Akquisitionserfolg mit sich bringt (vgl. Laamanen/Keil 2006). Organisationen lernen, indem sie „Rückschlüsse aus ihrer Geschichte in Routinen übersetzen, die dann ihr Verhalten steuern“ (Levitt/March 1988: 320). Doch Lernen ist nicht immer zuträglich (vgl. Hayward 2002). Unternehmen können falsche Rückschlüsse aus früheren Erfahrungen ziehen oder diese falsch anwenden (vgl. Halebian/Finkelstein 1999). Erfahrungskurveneffekte, wie sie in der Fertigung beobachtet werden können, kommen nach Meinung zahlreicher Wissenschaftler bei Akquisitionen aus den folgenden Gründen häufig nicht vor: (1) Akquisitionen sind heterogen (vgl. Ahuja/Katila 2001; Hayward 2002) und Rückschlüsse aus früheren Akquisitionen können häufig nicht auf die gegenwärtige Transaktion übertragen werden (vgl. Halebian/Finkelstein 1999), (2) der Akquisitionserfolg ist unterschiedlich und damit auch die Möglichkeit, Rückschlüsse aus diesen Erfahrungen zu ziehen (vgl. Levinthal/March 1993; Hayward 2002; Conn et al. 2006), (3) Akquisitionen geschehen unregelmäßig (vgl. Hayward 2002) und (4) der kausale Zusammenhang zwischen Akquisitionsentscheidung/-handhabung und Wertentwicklung des Unternehmens ist häufig unklar (causally ambiguous) (vgl. Zollo/Winter 2002).

Aus diesen Gründen kann Akquisitionserfahrung allein nicht höheren Akquisitionserfolg erklären (vgl. Halebian/Finkelstein 1999). Daher hat die Forschung weitere Faktoren vorgeschlagen, die auf die Beziehung zwischen Akquisitionserfahrung und Akquisitionserfolg einwirken: (1) der Unternehmenstyp, der akquiriert wird, (2) der Erfolg früherer Akquisitionen, (3) die zeitlichen Intervalle zwischen den einzelnen Akquisitionen (vgl. Hayward 2002) sowie (4) die wahrgenommene Homogenität der einzelnen Akquisitionen (vgl. Zollo/Gottschalg 2004).

Während es im Organisationalen Lernen in erster Linie um „learning by doing“ geht, beschäftigt sich die *wissensorientierte Perspektive* mit dem konkreten „Ob“ und „Wie“ der Entwicklung spezifischer Fähigkeiten zum Akquisitionsmanagement (vgl. Zollo/Singh 2004) und liefert dadurch wichtige zusätzliche Ansätze zum Verständnis von erfolgreichem Lernen in Akquisitionsserien.

Grundsätzlich liegt einmal die Vermutung nahe, dass ein wiederholtes Akquirieren beim Käufer aufgrund der dabei ablaufenden Lernprozesse zu mehr Erfahrung führt, die dazu beitragen sollte, dass „Serien-Akquisiteure“ eine geringere Floprate bei M&A vorzuweisen haben als „Einzeltäter“ (vgl. Lubatkin 1983; Rovit/Harding/Lemire 2004). Zunächst ging man daher gemäß dem klassischen Lernkurveneffekt davon aus, dass bereits vorhandene Akquisitionserfahrung die Wahrscheinlichkeit von Misserfolgen bei späteren Akquisitionen verringert (vgl. Booz, Allen & Hamilton 1960; Rockwell 1968; Lubatkin 1983). Auf der anderen Seite befürchtete man jedoch, dass zu hohe Akquisitionsaktivität zu einer Art unternehmerischen „Verstopfung“ führen könne (vgl. McCarthy 1963; Reid 1968; Terry 1982) und die Beziehung zwischen Akquisitionserfahrung und Akquisitionserfolg daher komplexer sein könnte als die klassische Lernkurve (vgl. Kusewitt 1985).

Empirische Studien zu Akquisitionserfahrung zeigten dann auch tatsächlich widersprüchliche Ergebnisse. Einige fanden einen positiven Effekt von früherer Akquisitionserfahrung (vgl. Fowler/Schmidt 1989; Bruton/Oviatt/White 1994; Pennings/Barkema/Douma 1994), andere keinen signifikanten (vgl. Hayward 2002; Zollo/Singh 2004), einen negativen (vgl. Kusewitt 1985) oder einen konkaven Effekt (vgl. Halebian/Finkelstein 1999). *Ob Unternehmen mit Akquisitionserfahrung also erfolgreicher sind als solche mit wenig oder gar keiner M&A-Erfahrung, konnte bisher nicht eindeutig festgestellt werden* (vgl. Halebian/Finkelstein 1999). Dies lässt wohl die Schlussfolgerung zu, dass nicht generell davon auszugehen ist, dass es durch ein häufiges Akquirieren automatisch zur Ausprägung einer Akquisitionskompetenz kommt. Doch in einigen Fällen wurde dies beobachtet. Das heißt, dass es offensichtlich (1) Voraussetzungen für die Entstehung einer Akquisitionskompetenz geben muss oder dass es (2) Fälle gibt, die dies mehr begünstigen.

4.2 Wann zählt Akquisitionserfahrung?

Fragt man nach den Voraussetzungen für das Entstehen einer Akquisitionskompetenz so liegen nur sehr wenige empirische Erkenntnisse dazu vor. Hervorzuheben, ist hier eine aktuelle Studie von Zollo und Gottschalg (2004), die zeigt, *dass die explizite Kodifizierung von Wissen das Akquisitionsergebnis stark positiv beeinflusst, während das bei einer rein impliziten Erfahrungssammlung nicht der Fall ist*. Wer sich ausschließlich auf Lernkurveneffekte verlässt, läuft also

Gefahr, keine bzw. unzureichende Lerneffekte für das Management von Akquisitionen zu erzielen oder Erfahrungen aus vorherigen Akquisitionen fälschlicherweise unreflektiert eins zu eins auf das nächste Projekt zu übertragen.

Doch welche Voraussetzungen müssen wiederum bestehen, dass Wissen vergangener Akquisitionen zum Bestandteil der „organizational memory“ wird? Erstens benötigt man eine systematische *Akkumulation* des Wissens: Wie sammeln wir das gewonnene Wissen? Gerade wenn Akquisitionen nicht ihre Erwartungen erfüllen, ist es oft schwer, über die Erfahrungen zu sprechen. Zweitens geht es um das Archivieren des relevanten Wissens. Inhaltlich sind dies primär das technische Verfahrenswissen zu den Teilfragestellungen von M&A (Bewertung, Due Diligence etc.) sowie das Prozesswissen zu den Erfolgsfaktoren (Know-why) und zu dem, wie man diese Erfolgsfaktoren bedient (Know-how). Ein Erfolgsfaktor könnte z. B. sein, dass ein Unternehmen über klare Kriterien für die Bewertung des Fit einer Akquisition verfügt, was dann wiederum hilft, die Suche nach neuen Kandidaten zu steuern. Und drittens geht es um das Abrufen des vorhandenen Wissens und eventuell um das Modifizieren des eigenen Verhaltens aufgrund der gesammelten Erfahrungen Dritter.

Folgt man all den vorliegenden Studien, dann kann man schlussfolgern, dass Akquisitionserfahrung allein nicht ausreicht, den Akquisitionserfolg positiv zu beeinflussen (vgl. Hitt et al. 1998; Zollo/Gottschalg 2004). Es bedarf auch der expliziten Kodifizierung des erworbenen Wissens. Daraus ergibt sich die Anschlussfrage: Ist eine solche Kodifizierung bei jeder Art multipler Akquisitionen in gleicher Form möglich? Oder gibt es Typen von Akquisitionsserien, die dies mehr begünstigen und damit also auch eine höhere Wahrscheinlichkeit bzgl. ihres Akquisitionserfolges aufzuweisen vermögen?

4.3 Wo zählt Akquisitionserfahrung?

Die wenigen Studien, die sich mit dieser Frage auseinandergesetzt haben, betrachten als Forschungsobjekt Akquisitionsserien und unterscheiden diese nach dem Grad der inhaltlichen Verbundenheit der einzelnen Akquisitionen untereinander. Im Zentrum steht also wieder das uns aus der Diversifikationsforschung bekannte Konstrukt der „Verwandtschaft“ (relatedness) (vgl. Pehrsson 2006). Dabei kommt man zu der Aussage, dass die obige Kodifizierung des Wissens umso eher gelingt, je ähnlicher die Akquisitionen zueinander sind: Dies ist der Fall bei den so genannten Akquisitionsprogrammen, wo eine Serie von Akquisi-

tionen zur gezielten Umsetzung der Unternehmens- bzw. Wachstumsstrategie durchgeführt wird.

Als Beispiel kann hier die Serie der Akquisitionen der UBS im Bereich der Vermögensverwaltung dienen (vgl. Müller-Stewens/Shivacheva 2006). Es handelt sich dabei um eher kleinere Arrondierungsakquisitionen (z. B. der Erwerb der Vermögensberatung Sauberborn in Deutschland) mittels derer verschiedene Ziele verfolgt wurden: (1) Ausweitung der Marktanteile in interessanten nationalen Märkten als Wachstumsstrategie, (2) Vergrößerung der „Assets under Management“ zur Ausschöpfung globaler Skaleneffekte (z. B. breitere Nutzung der Research-Kapazitäten im Fonds-Management oder geringere Transaktionskosten pro Stück bei Aktienkäufen/-verkäufen aufgrund größerer Mengen), (3) Verbreiterung der internationalen Basis für Anknüpfungspunkte zum Cross-Selling mit anderen Geschäftsbereichen der Bank (z. B. synergetisches Wachstum mit dem Investment Banking), (4) Größere globale Risikostreuung dieses Geschäftsbereichs und (5) Ausnutzen regionaler Wachstumspotenziale (z. B. China und Lateinamerika).

Konsistent mit der Strategieforschung lässt sich also auch hier die Tendenz ablesen, dass ähnliche Akquisitionen innerhalb einer Serie zu größerem Erfolg führen (vgl. Bruton/Oviatt/White 1994; Haleblan/Finkelstein 1999; Finkelstein/Haleblan 2002). Dies ist zwar den meisten Autoren durchaus bewusst, sie beziehen diesen Aspekt aber nur selten in ihr Forschungsdesign mit ein.

5 Fazit

Zusammenfassend kann argumentiert werden, dass ein stärkerer Fokus der empirischen Forschung auf den Akquisitionsprozess unser Wissen über den Aufbau einer Akquisitionskompetenz wohl deutlich verbessern dürfte. Da der Akquisitionsprozess maßgeblich den Grad beeinflusst, zu dem der Inhalt von Akquisitionentscheidungen letztendlich zu Erfolg führt (vgl. Jemison/Sitkin 1986; Pablo/Sitkin/Jemison 1996), kann die Betrachtung und Analyse von Akquisitionsserien aus einer Prozessperspektive einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis von Akquisitionsserien leisten. Die meisten Theorien sind statisch angelegt und lassen prozessuale Elemente überwiegend außer Acht. Außer in der Lern- und Wissensforschung kommen den im Unternehmen ablaufenden Mikroprozessen

während einer Akquisitionsserie keine Bedeutung zu. Ausführlich untersucht werden diese aber auch hier nur selten. Die überwiegend quantitativ angelegten Forschungsdesigns erschweren einen Fokus auf die Prozesse.

Literaturverzeichnis

- Ahuja, Gautam; Katila, Riitta (2001):** Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg. 2001, Nr. 3, S. 197-220.
- Ashkenas, Ronald N.; DeMonaco, Lawrence J.; Francis, Suzanne C. (1998):** Making the deal real: How GE Capital Integrates Acquisitions. In: *Harvard Business Review*, 76. Jg. 1998, Nr. 1, S. 165-178.
- Booz, Allen & Hamilton (1960):** Management of new products, zitiert nach George D. McCarthy (1963): *Acquisitions and mergers*, New York 1963, S. 33-34.
- Bruton, Garry D.; Oviatt, Benjamin M.; White, Margaret A. (1994):** Performance of acquisitions of distressed firms. In: *Academy of Management Journal*, 37. Jg. 1994, Nr. 4, S. 972-989.
- Carey, Dennis; Ogden, Dayton (2004):** *The human side of M&A*, Oxford et al. 2004.
- Collis, David; Montgomery, Cynthia (1998):** *Corporate strategy. A resource-based approach*, Boston et al. 1998.
- Conn, Robert L. et al. (2006):** Why must all good things come to an end? The performance of multiple acquirers. Centre for Business Research, Cambridge University Working Paper 2006.
- Finkelstein, Sydney; Halebian, Jerayr (2002):** Understanding acquisition performance: The role of transfer effects. In: *Organization Science*, 13. Jg. 2002, Nr. 1, S. 36-47.
- Fowler, Karin L.; Schmidt, Dennis R. (1989):** Determinants of tender offer post-acquisition financial performance. In: *Strategic Management Journal*, 10. Jg. 1989, Nr. 4, S. 339-350.
- Gaughan, Patrick (2002):** *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, New York 2002.
- Gerds, Johannes (2000):** *Post Merger Integration. Eine empirische Untersuchung zur Integrationsforschung*, Wiesbaden 2000.
- Grube, Rüdiger; Töpfer, Armin (2002):** *Post Merger Integration*, Stuttgart 2002.
- Halebian, Jerayr; Finkelstein, Sydney (1999):** The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective. In: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg. 1999, Nr. 1, S. 29-56.

-
- Haspeslagh, Philippe C.; Jemison, David B. (1992):** Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt a. M./New York 1992.
- Hayward, Matthew L. A. (2002):** When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. In: *Strategic Management Journal*, 23. Jg. 2002, Nr. 1, S. 21-39.
- Hitt, Michael et al. (1998):** Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms. In: *British Journal of Management*, 9. Jg. 1998, Nr. 2, S. 91-114.
- Hölters, Wolfgang (Hrsg.) (2005):** Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, Köln 2005.
- Jemison, David B.; Sitkin, Sim B. (1986):** Corporate acquisitions: A process perspective. In: *Academy of Management Review*, 11. Jg. 1986, Nr. 1, S. 145-163.
- Jensen, Michael; Ruback, Richard (1983):** The market for corporate control. In: *Journal of Financial Economics*, 11. Jg. 1983, Nr. 4, S. 5-50.
- Kusewitt, John B. Jr. (1985):** An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. In: *Strategic Management Journal*, 6. Jg. 1985, Nr. 2, S. 151-169.
- Laamanen, Tomi; Keil, Thomas (2006):** Performance of serial acquirers: An acquisition program perspective. Working Paper Helsinki University of Technology 2006.
- Levinthal, Daniel A.; March, James G. (1993):** The myopia of learning. In: *Strategic Management Journal*, 14. Jg. 1993, Nr. 8, S. 95-112.
- Levitt, Barbara; March, James G. (1988):** Organizational learning. In: *Annual Review of Sociology*, 14. Jg. 1988, (August), S. 319-338.
- Lubatkin, Michael (1983):** Mergers and the performance of the acquiring firm. In: *Academy of Management Review*, 8. Jg. 1983, Nr. 2, S. 218-225.
- Lucks, Kai (2005):** Management komplexer M&A-Projekte. Ein Zwischenbericht aus industrieller Anwendungsentwicklung. In: *M&A Review*, 17. Jg. 2005, Nr. 4, S. 159-169.
- McCarthy, George D. (1963):** Acquisitions and mergers, New York 1963.
- Müller-Stewens, Günter (2004):** Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions). In: *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, hrsg. v. Georg Schreyögg und Axel von Werder, Stuttgart 2004, Sp. 332-340.
- Müller-Stewens, Günter; Shivacheva; Rositsa (2006):** UBS AG – The way to the top in global banking, St. Gallen 2006.
- Pablo, Amy L.; Sitkin, Sirn B.; Jemison, David B. (1996):** Acquisition decision-making processes: The central role of risk. In: *Journal of Management*, 22. Jg. 1996, Nr. 5, S. 723-746.
- Pehrsson, Anders (2006):** Business relatedness & performance: A study of managerial perceptions. In: *Strategic Management Journal*, 27. Jg. 2006, Nr. 3, S. 265-282.

-
- Pennings, Johannes M.; Barkema, Harry; Douma, Sytse (1994):** Organizational learning and diversification. In: *Academy of Management Journal*, 37. Jg. 1994, Nr. 3, S. 608-640.
- Penrose, Edith T. (1959):** The theory of the growth of the firm, Oxford 1959.
- Penzel, Hans-Gert; Pietig, Christian (Hrsg.) (2000):** MergerGuide. Handbuch für die Integration von Banken, Wiesbaden 2000.
- Reid, Samuel (1968):** Mergers, managers, and the economy, New York 1968.
- Rockwell, Williard F. (1968):** How to acquire a company. In: *Havard Business Review*, 46. Jg. 1968, Nr. 5, S. 121-132.
- Rovit, Sam; Harding, David; Lemire, Catherine (2004):** A simple M&A model for all seasons. In: *Strategy & Leadership*, 32. Jg. 2004, Nr. 5, S. 18-24.
- Szeless, Georg; Müller-Stewens, Günter; Wiersema, Margarethe (2002):** Diversifikation, Verbundenheit und Unternehmenserfolg deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 54. Jg. 2002, Nr. 5, S. 524-543.
- Teece, David J. (1998):** Capturing value from knowledge assets. In: *California Management Review*, 40. Jg. 1998, Nr. 3, S. 55-79.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg. 1997, Nr. 7, S. 509-533.
- Terry, Robert J. (1982):** Ten suggestions for acquisition success. In: *Managerial Planning*, 31. Jg. 1982, Nr. 2, S. 13-21.
- Vermeulen, Freek; Barkema, Harry (2001):** Learning through acquisitions. In: *Academy of Management Journal*, 44. Jg. 2001, Nr. 3, S. 457-476.
- Vogel, Dieter (2002):** M&A. Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden 2002.
- Wirtz, Bernd (Hrsg.) (2006):** Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2006.
- Zollo, Maurizio; Gottschalg, Oliver (2004):** When experience hurts: Experiential learning, perceived task homogeneity, and the confidence trap. INSEAD-Wharton Alliance Working Paper 2004.
- Zollo, Maurizio; Singh, Harbir (2004):** Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. Bank mergers. In: *Strategic Management Journal*, 25. Jg. 2004, Nr. 13, S. 1233-1256.
- Zollo, Maurizio; Winter, Sidney G. (2002):** Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. In: *Organization Science*, 13. Jg. 2002, Nr. 3, S. 339-351.

Renato C. Müller, lic. rer. pol.

Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern



Werdegang: Ausbildung zum Primarlehrer (Abschluss 1997), Studium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der Universität Bern (Lizentiat 2004). Seit 2004 wissenschaftlicher Assistent und Doktorand am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern (zuständig für den Bereich Personal). Dissertationsprojekt zur Thematik neuer Medien in der Personalführung (E-Leadership). Daneben Lehrer für Wirtschaft und Recht an einem privaten Gymnasium. Mitglied der GL und des VR im Familienunternehmen Eduard Müller AG. *Adresse:* Renato C. Müller, lic. rer. pol., Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Engehaldenstrasse 4, CH-3012 Bern, Schweiz, rcmueller@rcmueller.ch

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Ordinarius für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft



Werdegang: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg (1977 Dipl.-Kfm.), Promotion an der Universität München (1981 Dr. rer. pol.) und Habilitation an der Universität Stuttgart (1987 Dr. rer. pol. habil.). 1987-91 o. Universitätsprofessor an der Universität Duisburg. Forschungsaufenthalte an der Harvard Business School und Stanford Business School (WS 82/83), der University of Michigan Ann Arbor (WS 96/97) und der University of California Irvine (WS 01/02). Seit 1991 Professor an der Universität St. Gallen. Mitglied verschiedener Beiräte sowie Trainer und Berater internationaler Unternehmen. *Forschungsschwerpunkt:* Strategisches Management. *Adresse:* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Schweiz, guenter.mueller-stewens@unisg.ch

Sonderdruck aus:

Robert Zaugg (Hrsg.)

Handbuch Kompetenzmanagement

Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen

XVII + 521 Seiten, gebunden

CHF 58.–/€ 38.50 (D)/€ 39.60 (A)

ISBN-13: 978-3-258-07080-3

ISBN-10: 3-258-07080-6

Haupt Verlag Bern · Stuttgart · Wien

www.haupt.ch

Dieser Sonderdruck ist im Buchhandel nicht erhältlich