



**Mergers & Acquisitions
als
geschäftspolitische Option ?**

Kontaktadresse:

Licher Strasse 62

35394 Giessen

Tel. 0641/ 9922431

Fax. 0641/ 9922439

E-Mail:

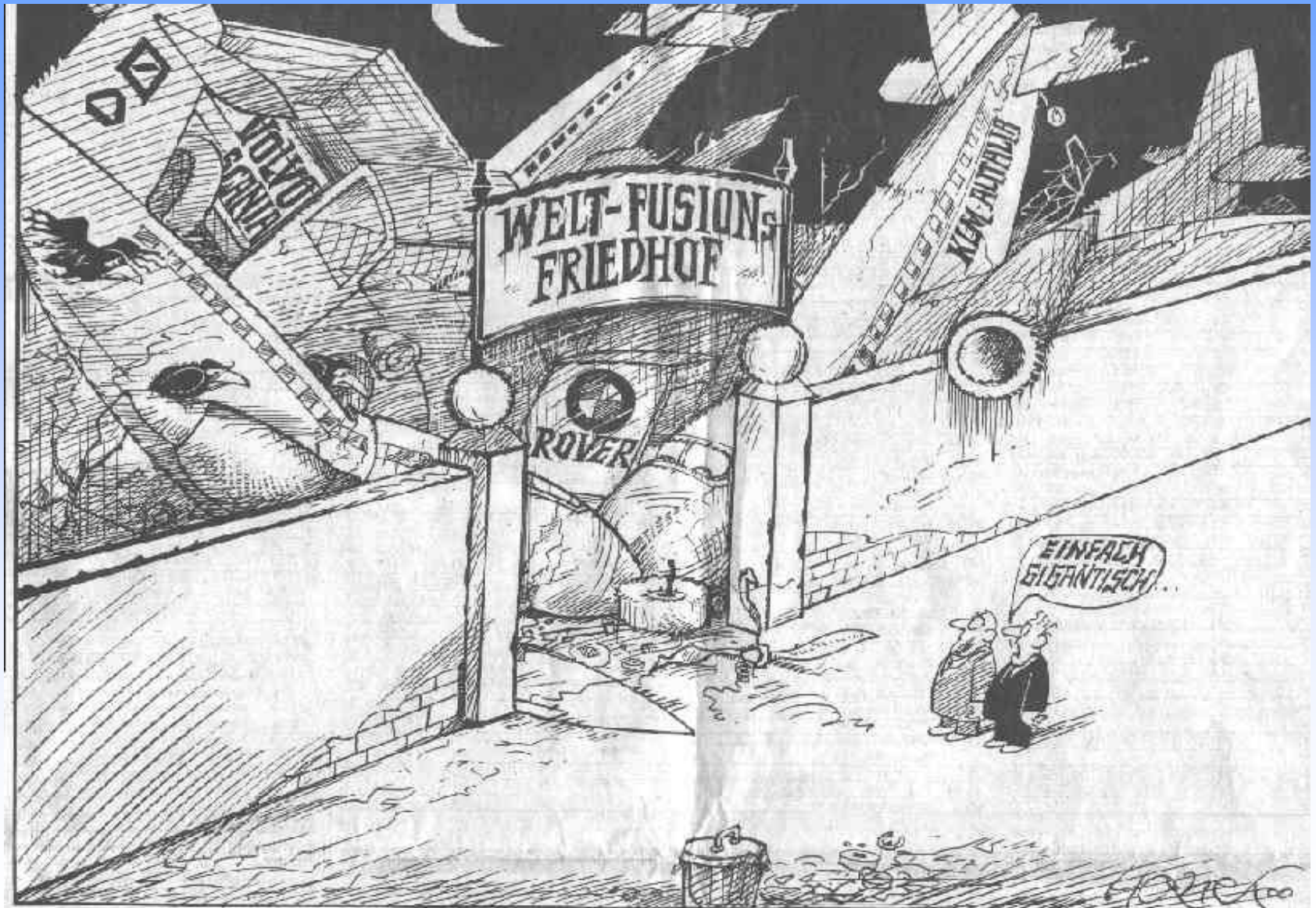
Wilfried.Krueger@wirtschaft.uni-giessen.de

www.uni-giessen.de/ofp



I. WARUM ?

Gründe für M&A





Das Merger-Business macht allein in den USA schätzungsweise 80 Milliarden Dollar Umsatz im Jahr. Diese gehen an Investmentbanken, Berater, Werbeagenturen und Anwälte.

Fusionswahn - eine chronische Krankheit oder nur ein momentaner Anfall?

„Ich fusioniere, also bin ich.“ (? !)

aber: nach einer Handelsblatt-Umfrage betrachtet die Mehrheit der deutschen Führungskräfte Fusionen als Bedrohung.



„Viele Manager glauben, mit der Größe des Tankers verringere sich die Gefahr des Absinkens.“ (Ex-Ciba-Manager Barrie G. James)

Martin Kohlhausen (VV Commerzbank): „Was mich angesichts der grassierenden Merger-Mania besorgt macht, ist der Drang zur schieren Größe.“

Manfred Schneider (VV Bayer AG): „Man muß nicht jede Mode mitmachen.“

Wendelin Wiedeking (VV Porsche): „Wenn Größe das entscheidende Kriterium wäre, müßten die Dinosaurier heute noch leben.“

Rolf E. Breuer (VV Deutsche Bank, in Davos): „Mergers sind nicht per se gut.“



„**83 Prozent** aller Merger verbessern nicht den Shareholder-Value.“
(KPMG)

„**Zwei Drittel** aller Bankfusionen sind nicht erfolgreich.“
(Bain & Company)

„**85 Prozent** aller Merger verfehlen ihre Ziele, die sie erreichen wollten.“ (A.T. Kearney)

„Mit **25 Prozent** haben die größten Deals die geringste Erfolgsrate.“ (Mercer Management Consulting)



- Druck der Shareholder und Analysten
- Strategy follows Fashion
- Me too- Effekte
- Größenwahn (in doppelter Hinsicht)

Hintergründe I: Herausforderungen des Managements

Economies of scale: billiger !

- Standortoptimierung
- Größenvorteile
- Erfahrungskurveneffekte

**M&A im Stammgeschäft:
Marktanteilerhöhung,
Erschließung neuer Regionen/
Kundengruppen**

of speed: schneller !

Prozessorientierung

steuernde

**M&A von komple-
mentären Geschäften**

Economies of scope: besser !

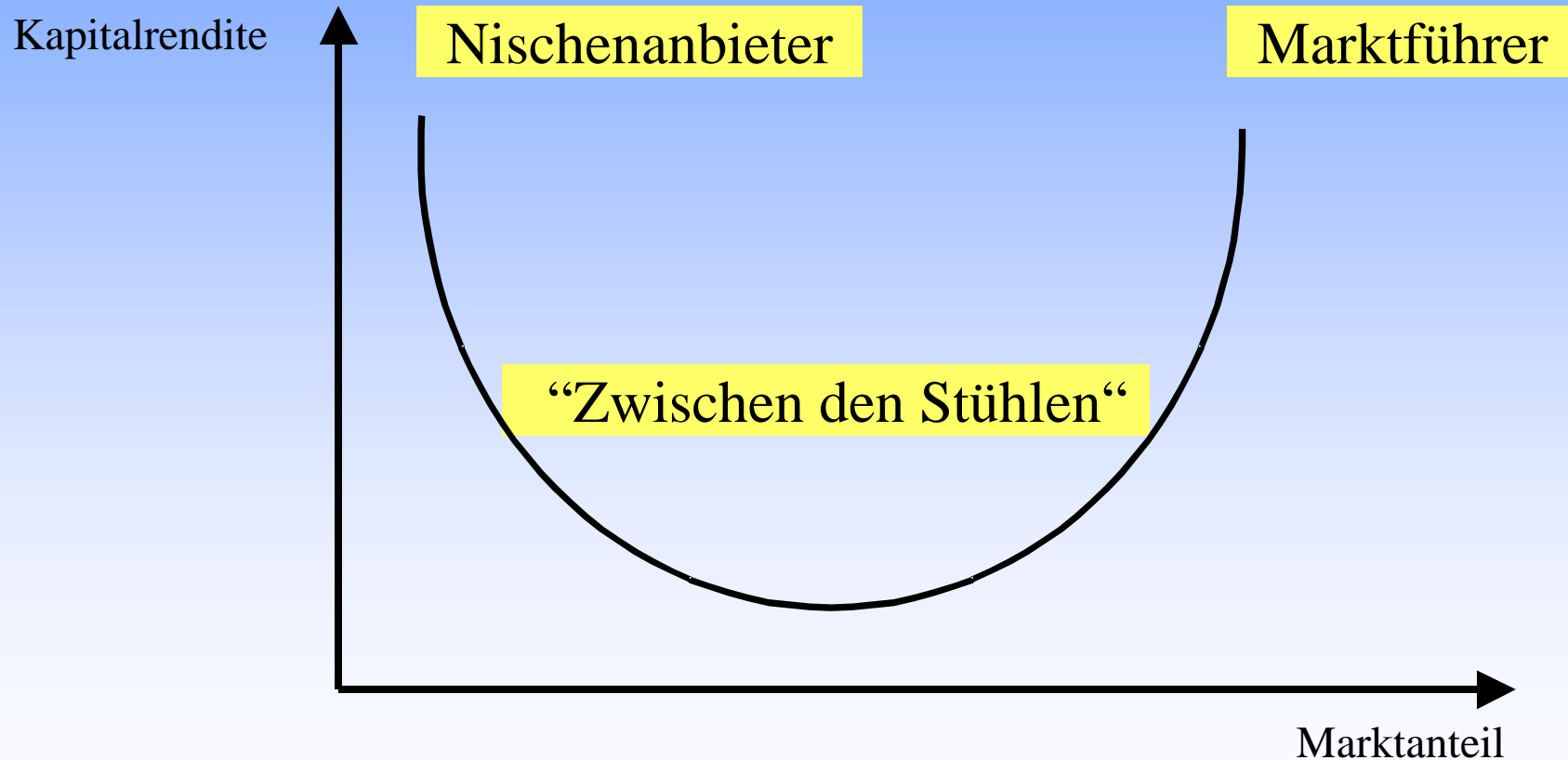
- Konzentration auf Kerngeschäfte
- Differenzierung
- Integrierte Problemlösungen

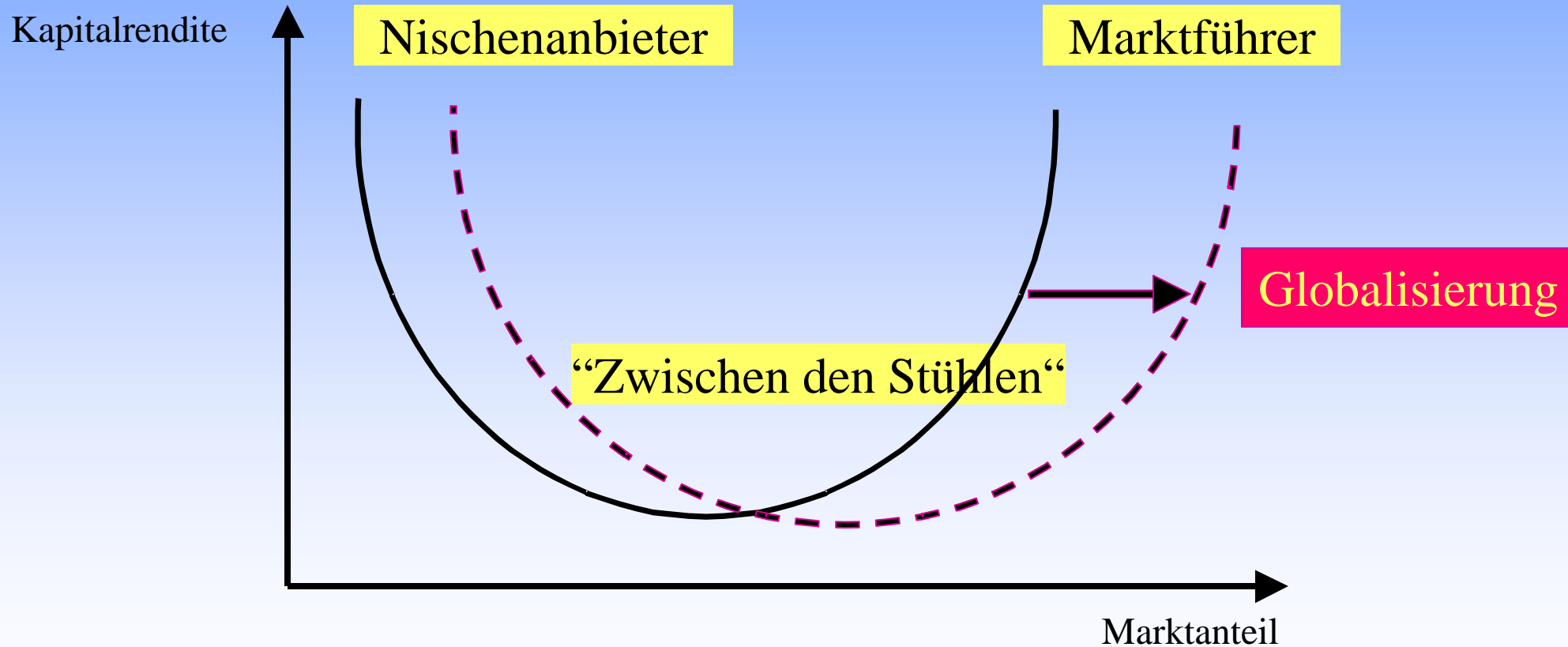
Wertsteigerung

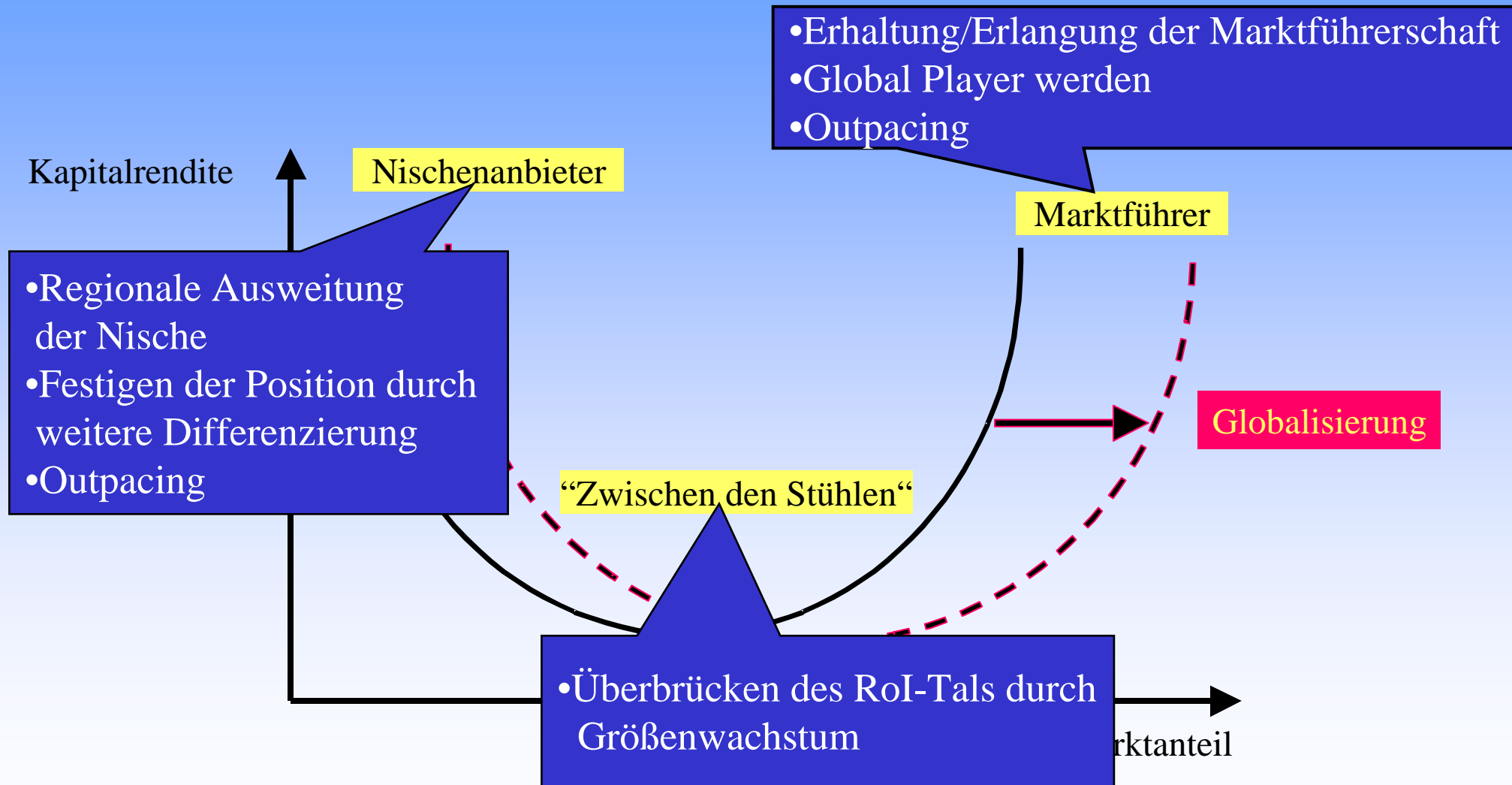
**M&A von innovativen
Start-up's**

Economies of Innovation: anders !

- neue Produkte/Leistungen
- neue Technologien
- neue Prozesse/Strukturen
- neue Wertketten/Geschäftsmodelle







I. WARUM ?

Gründe für M&A

II. WAS ?

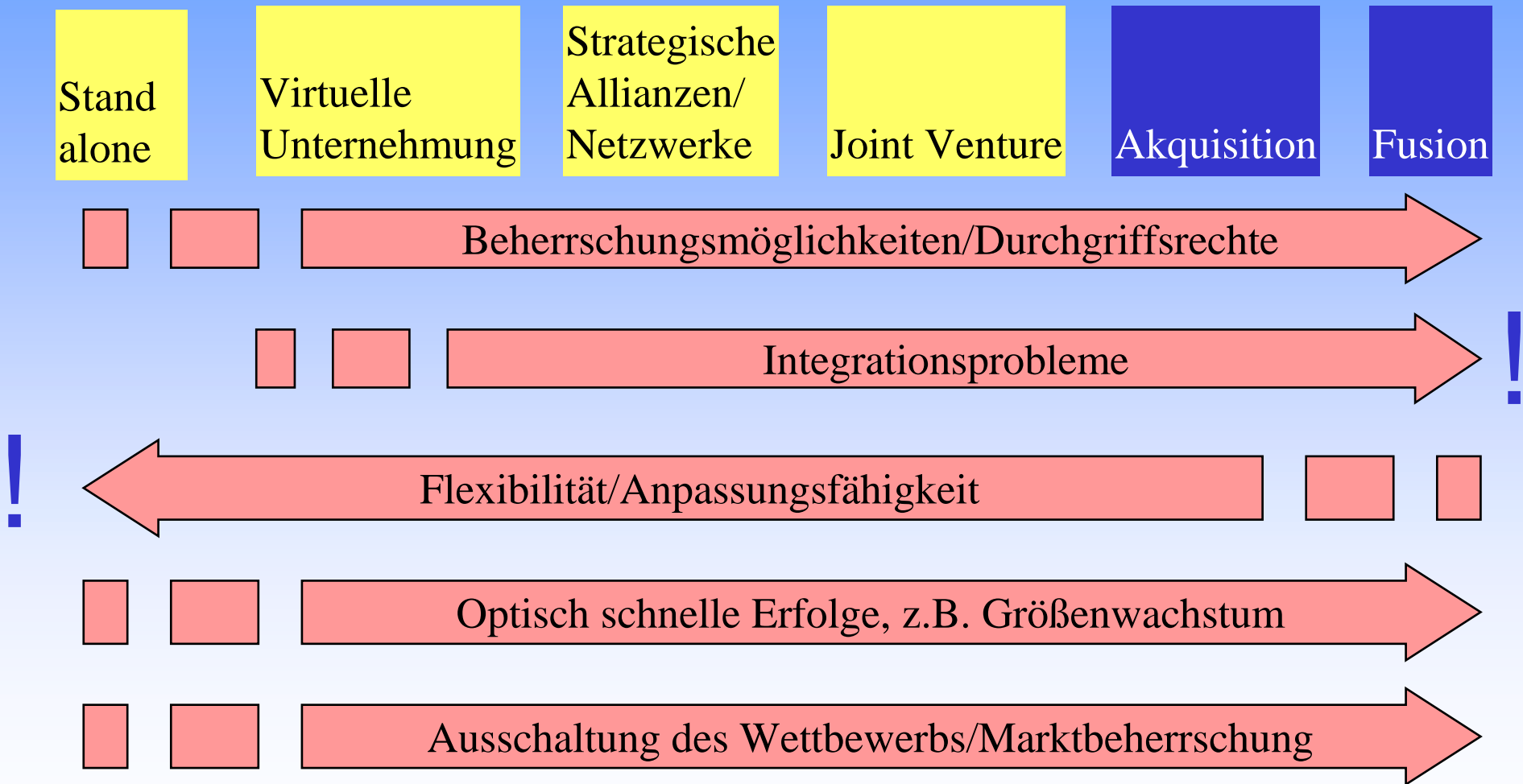
**M&A als eine geschäftspolitische Option
(von mehreren)**



- Der US-Pharmakonzern Merck setzt sehr erfolgreich auf internes Wachstum.
- Bayer knüpft ein Netzwerk mit innovativen Biotech-Spezialisten.
- Handy-Weltmarktführer Nokia konzentriert sich auf Allianzen und kauft kleine, innovative Unternehmen in den USA auf, die aneinandergereiht und verbunden werden.
- Siemens bildet Joint-Ventures und übernimmt kleine Firmen.

Teilweise ist die Kooperation das Einstiegsmodell zu einem Merger, vergleichbar einer Verlobung.

Alternative Wachstumsformen



I. WARUM ?

Gründe für M&A

II. WAS ?

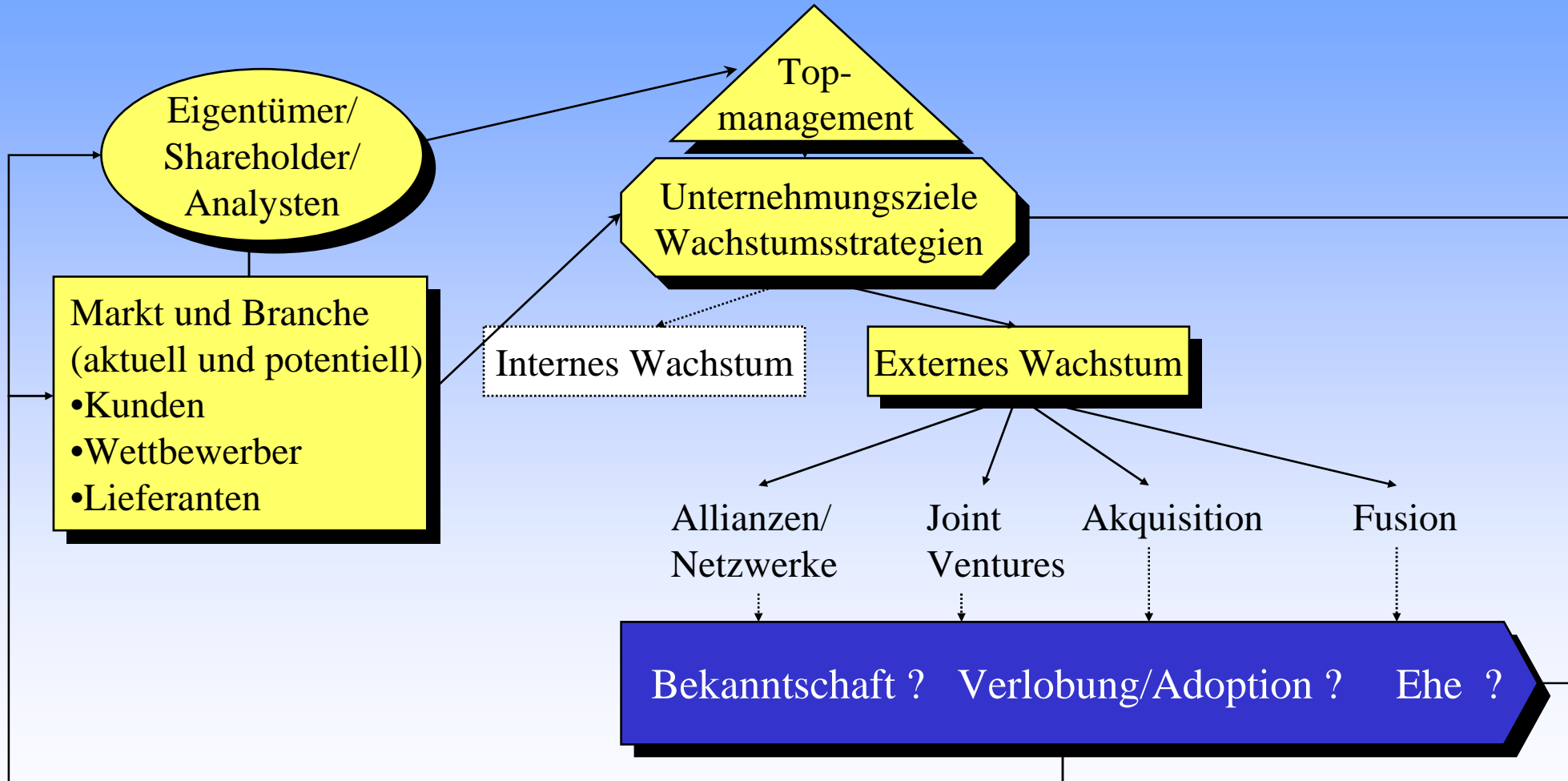
M&A als eine geschäftspolitische Option (von mehreren)

III. WIE ?

Empfehlungen für ein M&A- Projekt

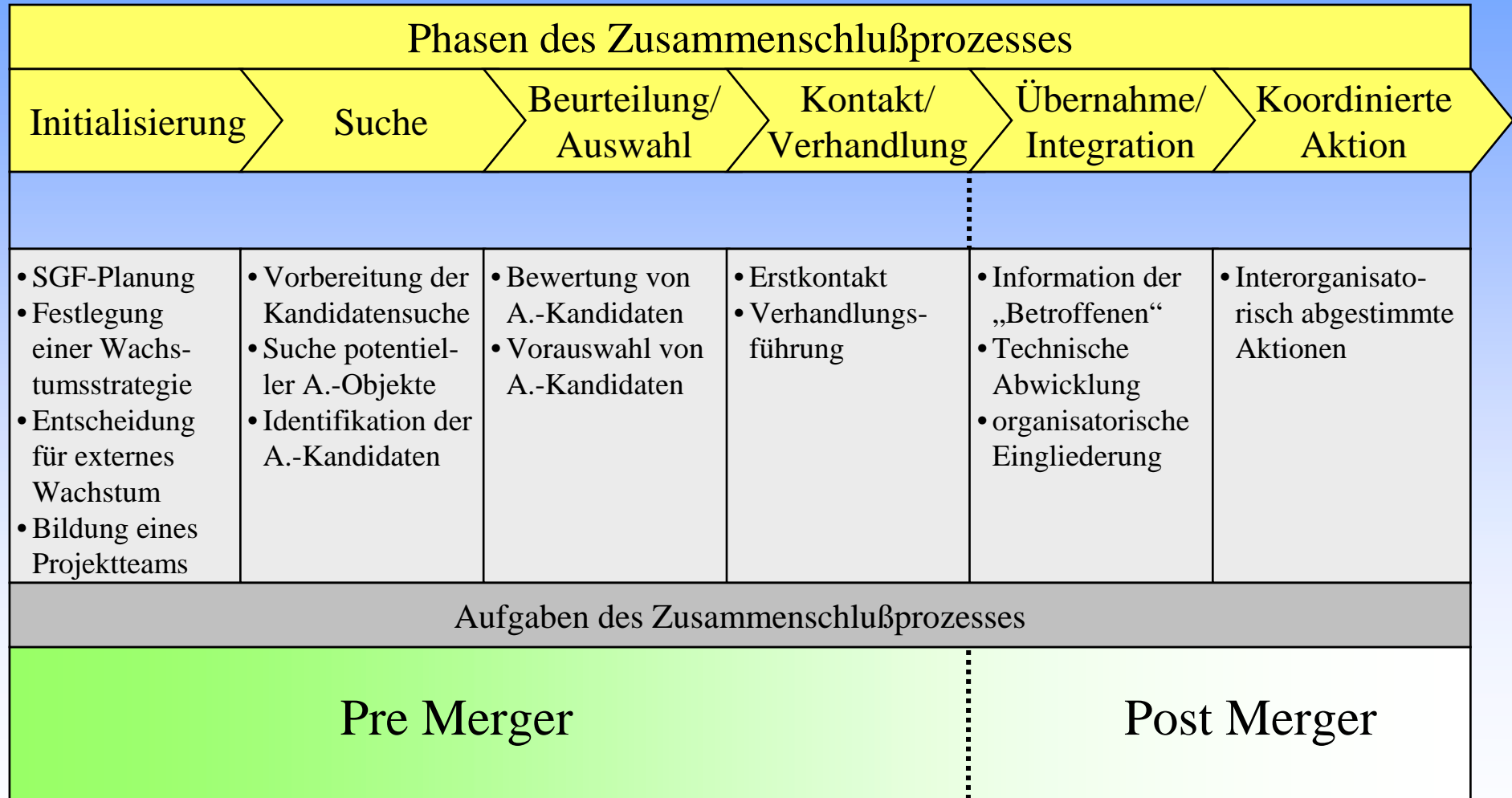


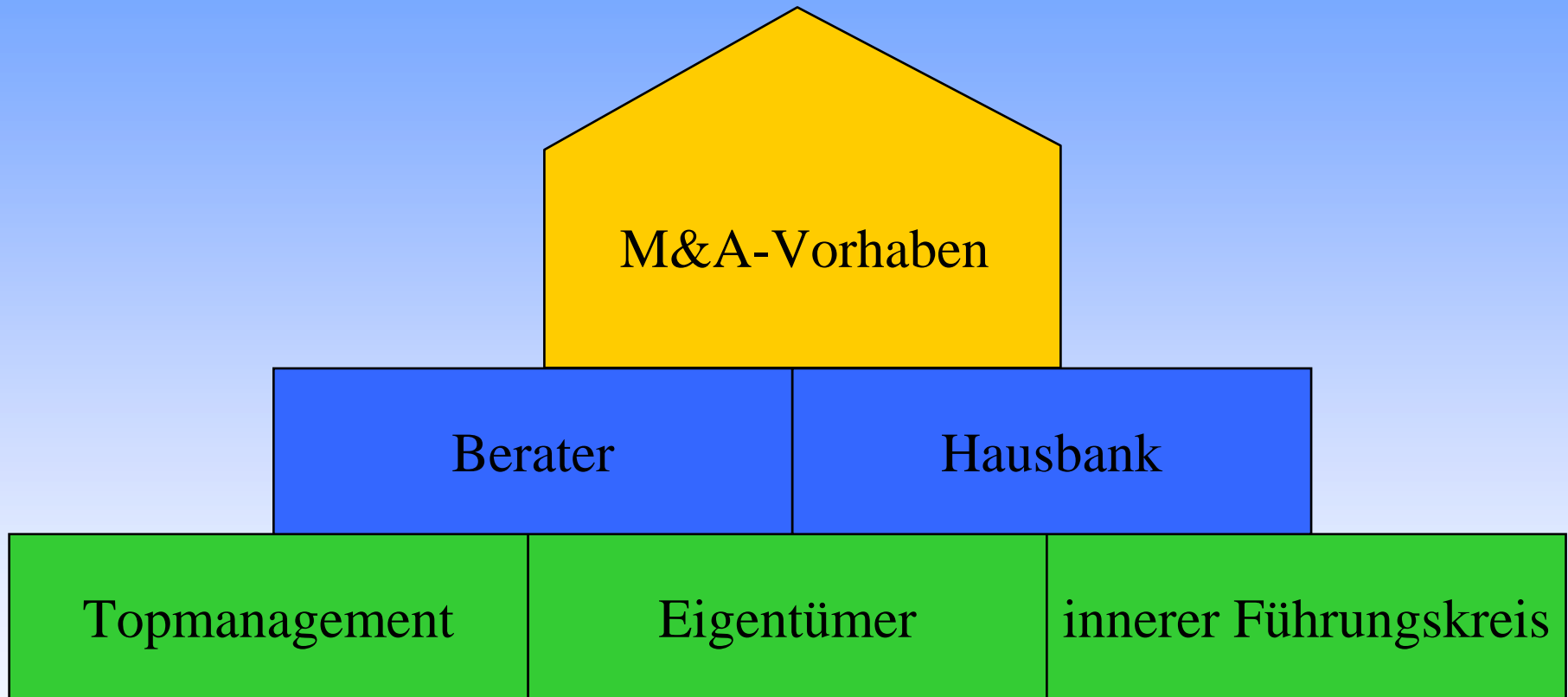
1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !





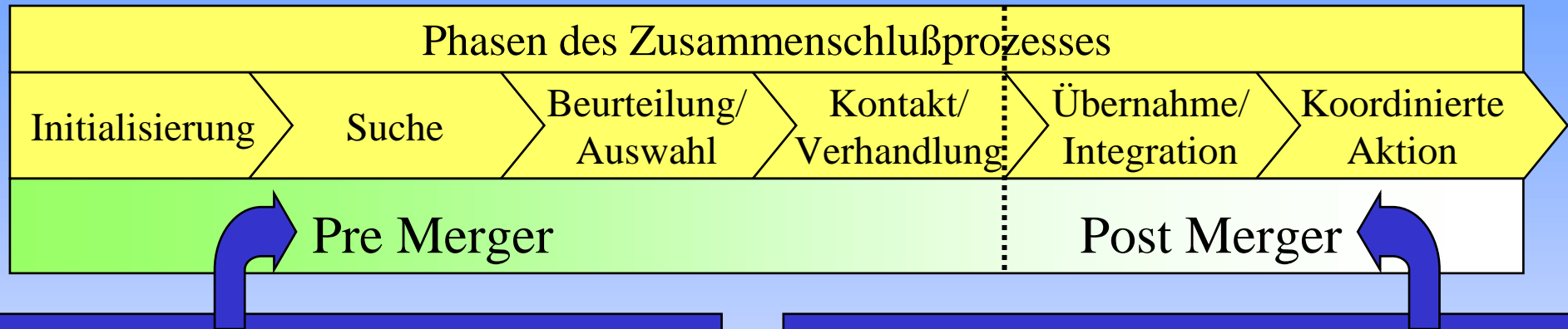
1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !
2. **M&A- Vorhaben erfordern ein professionelles Projektmanagement !**







1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !
2. M&A- Vorhaben erfordern ein professionelles Projektmanagement !
3. **Die Aktivitäten nach Vertragsabschluß (Post Merger) sind mindestens so wichtig wie diejenigen vorher (Pre Merger) !**



- klare Ziele und Strategien definieren
- Wachstumsalternativen prüfen
- ggf. Mehrstufenkonzept
- Topmanagement - Attention sichern
- Schlüsselpersonen einbeziehen
- Integrationskonzept erarbeiten
- Kommunikationskonzept erarbeiten
- realistische Kosten-/Nutzenanalyse

- rasches und konsequentes Handeln in der Anfangsphase
- Umsetzung des Führungskonzepts
- umfassende Kommunikation
- Win-Win-Situationen schaffen
- schrittweise Umsetzung der Integrationsprojekte
- Nachhalten der Veränderungen (M&A-Controlling)



1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !
2. M&A- Vorhaben erfordern ein professionelles Projektmanagement !
3. Die Aktivitäten nach Vertragsabschluß (Post Merger) sind mindestens so wichtig wie diejenigen vorher (Pre Merger) !
4. **Der Strategische Fit der Partner sollte die Leitidee sein !**



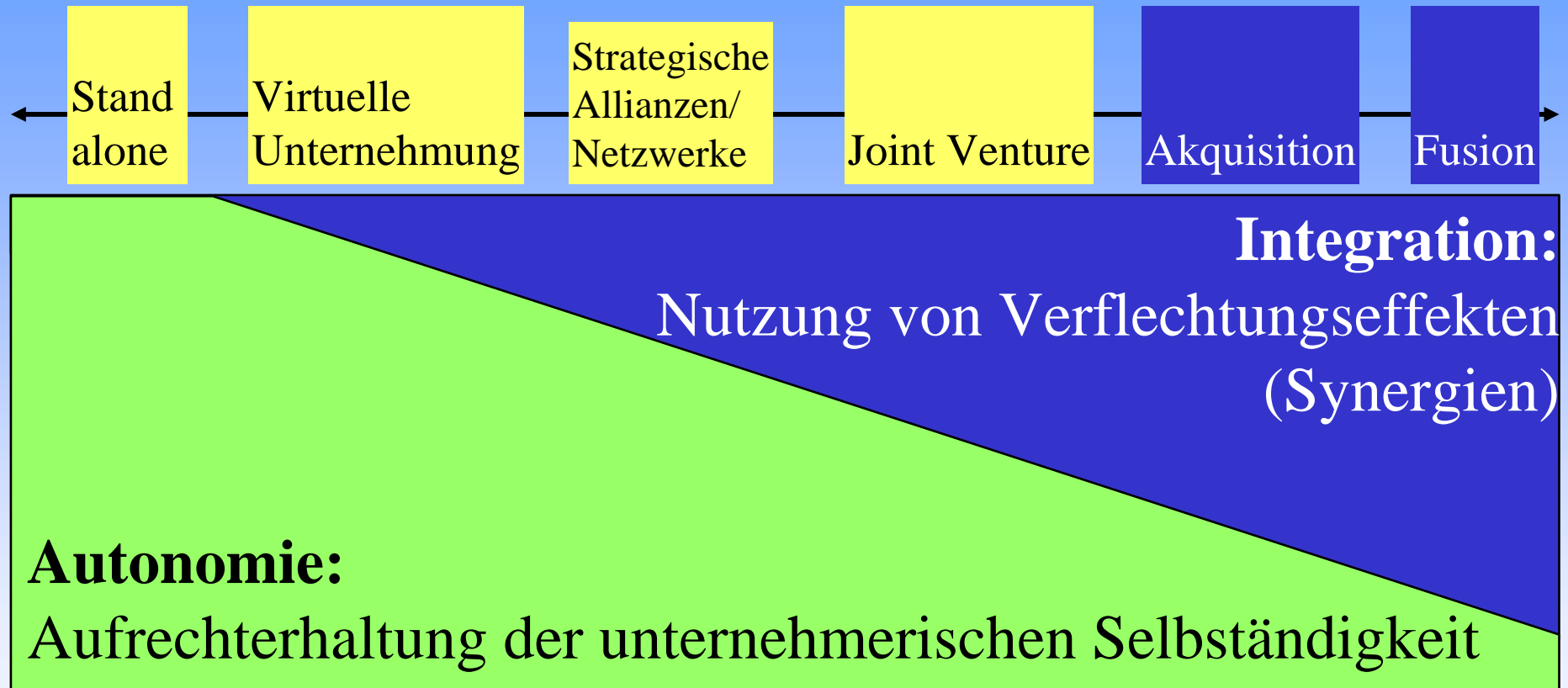
Leitbild „Strategic Fit“

- **Stimmigkeit der Strategie:** Markt- und Wettbewerbsstrategien der Unternehmung bzw. Geschäftsfelder müssen zusammenpassen.
- **Management-Fit:** Top Management bzw. einflußnehmende Eigentümer von Erwerber und Erworbenem müssen vertrauensvoll zusammenarbeiten.
- **Stimmigkeit der Potentiale:** Technologische, humane, finanzielle Ressourcen sowie Know-how müssen sich ergänzen.
- **Stimmigkeit der Systeme:** Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme, aber auch Anreiz- und Karrieresysteme müssen kompatibel gemacht werden.
- **Stimmigkeit der Strukturen und Prozesse:** Aufbau- und Ablauforganisation sind im erforderlichen Umfang einander anzupassen.
- **Stimmigkeit der Kulturen:** Die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitglieder von Mutter- und Tochtergesellschaft dürfen sich nicht grundlegend widersprechen



1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !
2. M&A- Vorhaben erfordern ein professionelles Projektmanagement !
3. Die Aktivitäten nach Vertragsabschluß (Post Merger) sind mindestens so wichtig wie diejenigen vorher (Pre Merger) !
4. Der Strategische Fit der Partner sollte die Leitidee sein !
5. **Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Balance zwischen „Integration und Autonomie“ !**

Kernproblem externer Wachstumsformen: Balance zwischen Integration und Autonomie





1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !
2. M&A- Vorhaben erfordern ein professionelles Projektmanagement !
3. Die Aktivitäten nach Vertragsabschluß (Post Merger) sind mindestens so wichtig wie diejenigen vorher (Pre Merger) !
4. Der Strategische Fit der Partner sollte die Leitidee sein !
5. Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Balance zwischen „Integration und Autonomie“ !
6. **„Weich ist hart und hart ist weich“ !**

Fallbeispiel „Cisco Systems“ (1)

Ziel

John T. Chambers (CEO):

„Wir wollen in jedem Produktbereich, in dem wir vertreten sind, Nummer 1 oder Nummer 2 sein. In zwei Dritteln der Fälle schaffen wir das selbst.“

Wachstumsstrategie für das dritte Drittel ?

- Cisco wächst sehr stark durch Firmenübernahmen
- 19 Übernahmen in 1999
- in I/2000: 51. Übernahme insgesamt
- für 2000 geplant: 20-25 weitere

Fallbeispiel „Cisco Systems“ (2)

Cisco benutzt **fünf Fragen zur Targetanalyse:**

- Paßt es in unsere Kultur ?
- Hat das Management eine ähnliche Vision ?
- Bietet es kurzfristige Gewinne ?
- Paßt es langfristig in unsere Strategie ?
- Ist das Unternehmen geographisch nicht zu weit entfernt ?

Chambers:

„Mein Büro ist 3.60 x 3.60. Wenn wir ein Unternehmen evaluieren, schaue ich mir das Arbeitszimmer des CEO an. Wenn er ein riesiges Büro hat, kaufe ich die Firma nicht“



Ulrich Hartmann (VV Veba und jetzt VV e-on):

So haben wir das gemacht:

- 1. Abendessen zu zweit**
- 2. Abendessen zu viert**
- 3. Getrennte Prüfung**
- 4. Projektvorbereitung,**

Due Diligence im Detail (interner Code: Red Bull)

**Ergebnis: Am Tag der Veröffentlichung waren alle wesentlichen
Entscheidungen getroffen**

**Einzigster Fehler (gegenüber SEC): die Fusionsgerüchte wurden
„dementiert“ statt „no comment“**



1. M&A- Vorhaben sind im Gesamtzusammenhang der möglichen Wachstumsstrategien zu sehen !
2. M&A- Vorhaben erfordern ein professionelles Projektmanagement !
3. Die Aktivitäten nach Vertragsabschluß (Post Merger) sind mindestens so wichtig wie diejenigen vorher (Pre Merger) !
4. Der Strategische Fit der Partner sollte die Leitidee sein !
5. Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Balance zwischen „Integration und Autonomie“ !
6. „Weich ist hart und hart ist weich“ !
- 7. Ein M&A- Projekt ist erst dann beendet, wenn die angestrebten Ziele/Ergebnisse erreicht sind !**

Fazit:

„Drum prüfe, wer sich ewig
bindet...!“

denn:

„vorher sind sie, wie sie sein
sollen, nachher sind sie, wie sie
sind !“