

Mark L. Feldman/Michael F. Spratt

Speedmanagement für Fusionen

Mark L. Feldman/Michael F. Spratt

Speedmanagement für Fusionen

Schnell entscheiden, handeln, integrieren –
Über Frösche,
Hasenfüße und Hasardeure



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Aus dem Amerikanischen von Almuth Braun.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel „Five Frogs on a Log“ bei Harper Collins.
© by Mark L. Feldman/Michael F. Spratt, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1999

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000

Lektorat: Jens Schadendorf/Susanne Kramer

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2000

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

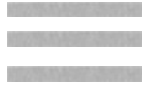
ISBN-13: 978-3-322-82275-8

e-ISBN-13: 978-3-322-82274-1

DOI: 10.1007/978-3-322-82274-1

Deutsche Bearbeitung von
Jürgen Lehnus,
Hans Sünderhauf und
Ronald Beckerbauer

PricewaterhouseCoopers



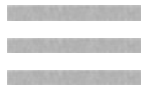
Ein Kinderrätsel

Fünf Frösche sitzen auf einem Baumstumpf.
Vier entscheiden sich zu springen. Wie viele bleiben sitzen?

Antwort: fünf.

Warum?

Weil entscheiden und handeln nicht dasselbe ist.



Zur deutschen Ausgabe

In den letzten fünf Jahren haben weltweit über 40 000 Fusionen und Übernahmen mit einem Gesamtwert von mehr als 5 000 Milliarden DM stattgefunden. In jüngster Zeit gestalten auch immer mehr deutsche Unternehmen diese Entwicklung mit. Häufig jedoch erfüllen *Mergers and Acquisitions* nicht die Erwartungen, die in sie gesetzt werden. Enttäuschende operative Ergebnisse und Erträge, die nur selten die Kapitalkosten decken, sind nichts Ungewöhnliches. Die meisten Akquisitionen zerstören Shareholder Value, anstatt ihn zu steigern.

Damit stellt sich unweigerlich die Frage, warum die Rechnung häufig nicht aufgeht, die Unternehmenstrategen und Manager mit solchen Investitionen verbinden. Was muss ich beachten, um bei Akquisitionen und Fusionen erfolgreich zu sein? Welche Prioritäten sind zu setzen? Womit fängt man an, weil es dringend ist, und welche Schritte sind nachrangig zu behandeln? Diese Fragen versuchen die beiden Autoren Mark L. Feldman und Michael F. Spratt in ihrem Buch „Speedmanagement für Fusionen“ sehr bildhaft und konkret zu beantworten.

Nach der Ankündigung einer Fusion ist Zeit ein sehr kritischer Faktor. Es gibt mehr Fragen als Antworten, und es ist mehr zu tun, als es die Zeit erlaubt. Vorhandene Ressourcen werden für Belanglosigkeiten verschwendet, Gewinnmargen leiden. Eine verschleppte Fusion wirkt sich meist negativ auf das Unternehmen aus.

Speed – also Schnelligkeit – ist deshalb in diesem Zusammenhang ein durchaus spannungsreiches Thema. Richtig ist, daß die Regel „Drei Monate sind ein Internetjahr“ zwischenzeitlich nicht mehr nur für Medien- und Telekommunikationsunternehmen gilt, sondern auch für zahlreiche andere Branchen. Die Zeiten, in denen man einen neuen Wettbewerber am Horizont lange hat heraufziehen sehen, bevor er zu einem wirklichen Risiko für das eigene Unternehmen herangewachsen war, sind längst vorbei. Im globalen Wettbewerb, in dem der Informationsaustausch in Nanosekunden gemessen wird und Fusionen Marktstrukturen über Nacht verändern können, sind diejenigen erfolgreich, die schneller handeln und sich schneller den neuen Umständen anpassen. Zeit wird somit zu einem knappen Gut. Denn Schnelligkeit schlägt Größe!

Der Untertitel des Buches „Schnell entscheiden, handeln, integrieren“ ist nicht als Aufforderung gemeint, die Dinge übers Knie zu brechen. Aber es ist die Warnung, einen durch eine Akquisition im Wettbewerbsumfeld

gewonnenen Zeitvorteil durch unnötiges Vereinigungsmanagement nicht wieder zu verspielen. Die zentralen Entscheidungen sollten zuerst und in der richtigen Reihenfolge getroffen werden. „260 Prioritäten“ ist ein Kapitel überschrieben, das hilft, das oft herrschende Prioritäten-Wirrwarr zu verhindern. Dazu gehört auch, die wichtigen Entscheidungen frühzeitig offen zu kommunizieren und dann auch mutig umzusetzen.

Es ist eine Binsenweisheit, wird aber leider allzu oft ignoriert, dass nicht alle Unternehmen zusammen passen. Die Übernahme oder Fusion muss unternehmerisch Sinn machen, sie muss hervorragend vorbereitet sein, von exzellenten Führungskräften umgesetzt werden und von der grundsätzlichen Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderung getragen sein. Mit dem Kauf des amerikanischen Buchverlags Random House hat Bertelsmann 1998 die größte Investition in seiner Geschichte getätigt und ist damit der größte englischsprachige Buchverleger der Welt geworden. Die Integration läuft besser und schneller als erwartet. Ähnliches gilt für das Zusammenwachsen des im vergangenen Jahr übernommenen Wissenschaftlichen Verlags Springer durch die Bertelsmann Fachinformation.

Die Autoren behandeln auch das bei einer Fusion wichtige Thema der Unternehmenskultur. Mit ihren Vorschlägen zielen sie auf die kurzfristig so zentrale Übergangsphase und die möglichst schnelle Umsetzung der wichtigsten Maßnahmen, wohl wissend, dass eine weitergehende umfassende kulturelle Integration mittelfristig stattfinden muss. Bertelsmann hat in den vergangenen Jahrzehnten erfolgreich eine das Gesamthaus tragende Unternehmenskultur entwickelt. Sie ist geprägt durch Delegation von Verantwortung, dezentrale Strukturen, Sicherung der Unternehmenskontinuität, Einbeziehung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse und Teilhabe am Unternehmenserfolg sowie durch Respektierung und Förderung der jeweiligen Landeskulturen, in denen unsere Firmen tätig sind. Diese Unternehmenskultur ist zu einem unserer Erfolgsgaranten geworden. Bertelsmann würde keine Akquisition zulassen, mit der eine Aufgabe dieser Grundsätze verbunden wäre.

Mergers and Acquisitions gehören heute fast zum Managementalltag. „Speedmanagement für Fusionen“ will vor allem dabei helfen, sich auf die wichtigen Stufen im Vereinigungsprozess zu konzentrieren. Mark L. Feldman und Michael F. Spratt arbeiten pointiert und mit Witz und Anschauung. In ihrem Buch geben sie wertvolle und bedenkenswerte Anregungen für ein schnelles und erfolgreiches Fusionsmanagement.

Gütersloh,
im Dezember 1999

DR. THOMAS MIDDELHOFF
Vorstandsvorsitzender Bertelsmann AG

Inhaltsverzeichnis

Zur deutschen Ausgabe _____	9
Vorwort _____	13
Einführung: SALADO RIVER – Das Südufer _____	17
Die sieben Fallstricke bei Fusionen, Übernahmen und grundlegenden Veränderungsprozessen	
1. Die verpasste Chance _____	27
Der Alptraum eines jeden Unternehmensstrategen	
2. Die schreckliche Wahrheit _____	33
Entscheidungen treffen ist nicht schwer, die Umsetzung dagegen sehr	
3. Noch mehr schreckliche Wahrheiten _____	41
Warum sich Unternehmensergebnisse verschlechtern	
4. Die Heftpflasterstrategie _____	57
Integrationen unbedingt beschleunigen	
5. 260 Prioritäten _____	63
Wertschöpfung, Wertschöpfung, Wertschöpfung	
6. Windschutzscheiben-Hysterie _____	81
Stabilität durch frühzeitige und klare Kommunikation	
7. Keine Geheimnisse und Überraschungen, kein überflüssiges Gerede und keine leeren Versprechungen _____	97
Das Vertrauen der Stakeholder gewinnen	

8. Fünf Frösche auf einem Baumstamm	_____	115
Die Bildung von Transition-Teams		
9. Ängste vor dem Strukturwandel	_____	131
Unternehmensstrukturen und klare Rollendefinitionen		
10. Der Fünftonner	_____	141
Grundsätze und Verfahrensweisen		
11. Unternehmenskultur	_____	159
Der perfekte Sündenbock		
12. Der einarmige Bandit und andere Verlockungen	_____	191
Wertorientierte Anreizsysteme		
13. Schlussbemerkungen oder: Das Nordufer	_____	203
Stichwortverzeichnis	_____	207
Danksagung	_____	211
Die Autoren	_____	213