



## Wie erziele ich Synergien durch Unternehmenszusammenschlüsse?

Das Wort Synergie entwickelte sich als Modewort in den 90er Jahren, als die Zahl der Fusionen und Übernahmen durch die Öffnung der Märkte weltweit zunahm. Schließlich hofft jeder Manager, durch den Zusammenschluss zweier Firmen ein neues Unternehmen zu schaffen, das mehr leistet als die Summe beider Organisationen. Der Begriff kommt übrigens aus

dem Griechisch-Neulateinischen und bedeutet Zusammenarbeit respektive Zusammenwirken.

### Was ist bei einer Fusion zu beachten?

Fast jede Fusion und Übernahme – und den gezahlten Preis – rechtfertigen die Verantwortlichen mit dem Versprechen von Synergieeffekten. Umso größer ist die Enttäuschung, wenn diese sich anschließend nicht realisieren lassen. Denn dann ist klar: Das Geschäft war zu teuer.

Wir sehen als eine der wichtigsten Aufgabe die Integration beider Unternehmen mit gemeinsamer Ausrichtung. Schließlich treffen zwei Unternehmenskulturen aufeinander welche beide Ihre eigenen Ziele verfolgten. Doch nun müssen neue Ziele und Werte gefunden und vor allem gelebt werden. Fusionen bedingen Umstrukturierungsaufwand, welche sich durch das ganze Unternehmen ziehen. Nicht mehr benötigte Standorte werden eingestellt oder an einen anderen Betreiber verkauft. Mitarbeiter werden versetzt oder abgebaut.

Darum ist es besonders wichtig in dieser Phase sein Augenmerk auch auf nicht messbare Bereiche im Unternehmen zu legen, um keinen Performanceverlust zu erleiden. Zum Beispiel tut sich die Belegschaft schwer Synergien zu erkennen, wenn sie nicht ausgesprochen werden. Wie wollen sie Schwung ins Unternehmen bringen, wenn Mitarbeiter durch Informationsnotstand verunsichert sind und sich vielleicht mit neuen Aufgaben in einem anderen Betriebsklima wieder finden?

Dabei scheint es eigentlich einfach zu sein: Zwei Unternehmen tun sich zusammen, um gemeinsam effizienter und wettbewerbsfähiger zu werden – so wie es der Bedeutung des Wortes Synergie entspricht. Hier liegt die große Chance, durch Innovation neue Ziele zu stecken und das Unternehmen neu auszurichten.

### Was sind die wichtigsten Synergieeffekte?

Etabliert ist die Unterscheidung zwischen **Kosten- und Umsatzsynergien**.

Im ersten Fall sinken die Ausgaben des neuen Unternehmens, weil es etwa Skaleneffekte im Einkauf erzielt, nur noch ein Rechenzentrum benötigt oder – im idealen Fall – Manager und Mitarbeiter die besten Geschäftspraktiken der jeweils anderen Seite übernehmen.

Im zweiten Fall erzielt die fusionierte Firma höhere Umsätze, weil der Vertrieb den Kunden aus der kombinierten Produktpalette attraktive neue Angebote zusammenstellen kann, nun die kritische Masse vorhanden ist, um neue Märkte zu erschließen oder sich Stärken in verschiedenen Vertriebskanälen ergänzen.

Doch viele Manager erreichen dieses Ziel nicht, wie eine McKinsey-Studie belegt (McKinsey Quarterly 2/2004, Seite 93 ff.). Von den 160 untersuchten Fusionen erzielten 70 Prozent nicht die geplanten Umsatzsynergien; bei den Kostensynergien verfehlten 40 Prozent die Erwartungen.

### **Woran liegt das?**

Dass die Verantwortlichen die Ausgaben besser im Griff haben als die Umsätze überrascht nicht. Einsparungen können sie meist genauer ermitteln. Die Instrumente, sie zu erzielen, sind etabliert. Manager unterschätzen aber immer noch häufig die enormen Einmalkosten einer Fusion und die Beeinträchtigung des Geschäfts durch die Integration beider Unternehmen. Das Umsatzwachstum ist allerdings noch schwerer zu steuern. Die angestrebten Einsparungen können etwa durch Personalabbau die Servicequalität beeinträchtigen, Kunden wechseln deshalb verärgert zur Konkurrenz; Annahmen über die am Markt durchsetzbaren Preise sind oft zu optimistisch; Führungskräfte unterschätzen leicht die Zeit, die nötig ist, um Synergien zu erzielen.

Umso mehr überrascht, dass es derzeit z.B. in Deutschland Mode wird, Fusionen und Übernahmen mit Umsatzsynergien zu rechtfertigen. Standen in den Jahren 2001 bis 2004 noch Kostensynergien im Vordergrund, geht es jetzt um Wachstum. Getreu dieser Logik begründet das Adidas-Management die Übernahme von Reebok (stärkere Präsenz in Amerika), die italienische Unicredito den Kauf der Hypo Vereinsbank (Einstieg in den deutschen Markt) oder Springer den Erwerb von ProSiebenSat.1 (Ergänzung des Produktangebots).

Möglich sind diese risikofreudigen Geschäfte, weil die Finanzierung dank niedriger Zinsen kein großes Problem darstellt und die Anleger solchen unternehmerischen Mut mit Kursprüngen belohnen.

Ob sich die erhofften Synergien einstellen bleibt jedoch abzuwarten. Eine Chance ist es allemal.