

M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

www.ma-review.de

Publikationsorgan **BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS E.V.**

26. Jahrgang 7-8/2015

Standpunkt

Kabel – und kein Ende?

Strategien und Visionen

Diversität oder Fokus – Der Einfluss von nationaler Diversität auf die langfristige Performance von seriellen Akquisiteuren

Strategien und Visionen

Drei praktische Umsetzungsregeln zum erfolgreichen Managen von Kulturaspekten einer PMI

Austria Column

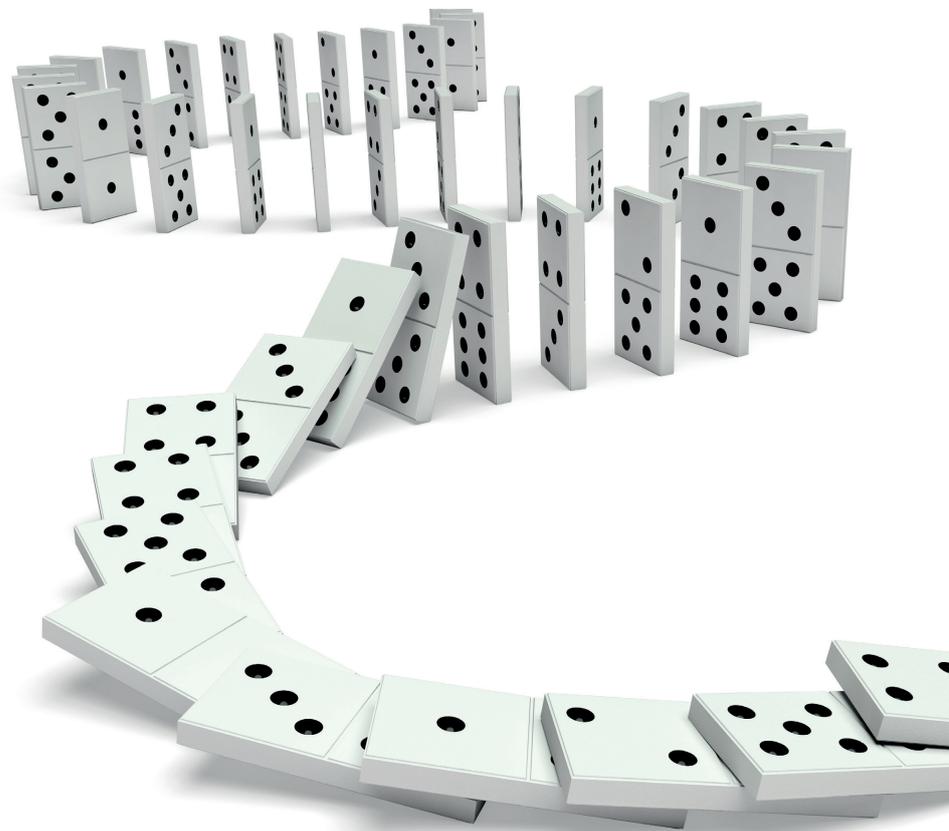
Konsolidierung im Banken- und Immobiliensektor

International Column

M&A-Markt Q1 2015: Global stark und an 2014 anschließend

Deal des Monats

Patrizia AG weiter auf Expansionskurs



Strategien und Visionen

**Erfolgreiche Serienkäufer –
Worauf es ankommt**

Erfolgreiche Serienkäufer – Worauf es ankommt

Anna Samanta & Stefan Koller, Deloitte AG, Zürich

1. Einleitung

► Viele in der Schweiz ansässige Unternehmen führen ganze Serien von Akquisitionen durch, um ihre langfristigen strategischen Ziele wie zum Beispiel Marktkonsolidierung, Expansion in neue Märkte und Länder oder die Komplettierung ihres Produktportfolios zu erreichen¹.

In 2014 verzeichnete der Schweizer M&A-Markt einen starken Anstieg zum Vorjahr: Das Transaktionsvolumen war mit 178 Mrd. CHF (2013: 27 Mrd. CHF) das höchste seit 2008². Dennoch werden die Erwartungen an eine Akquisition oft nicht erfüllt. Die Chancen, aber auch die Risiken sind für Serienkäufer besonders hoch. Serienkäufe bringen ein hohes Maß an Komplexität mit sich und erfordern entsprechende Ressourcen. Allein die Integration eines einzelnen Zielunternehmens kann den Käufer vor große Herausforderungen stellen. Diese sind bei einer ganzen Serie von Akquisitionen um ein Vielfaches größer. Eine Serie von Akquisen bindet zum Beispiel Management-Kapazitäten in hohem Maße, erzeugt großen Planungs- und Koordinationsaufwand und benötigt manchmal auch eine organisatorische Restrukturierung, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Andererseits können sich Serienkäufer einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, da sie über die Voraussetzungen verfügen, für Akquisen systematische Lösungen zu entwickeln, um die Herausforderungen erfolgreicher zu meistern als ihre Konkurrenz. Dazu gehören zum Beispiel systematische Prozesse mit klaren Verantwortungsbereichen oder auch die Bewertung des Akquisitionserfolgs nach erfolgter Integration.

In diesem Artikel werden die Herausforderungen, die Erfahrungen, aber auch die Methoden, beschrieben, mit denen erfolgreiche Serienkäufer operieren. Die Erkenntnisse basieren teilweise auf einer Studie³, wel-

che die Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit Deloitte durchgeführt und veröffentlicht hat. Dabei wurden zwischen Juni und November 2014 40 Vertreter aus 25 in der Schweiz ansässigen Serienkäufern mit Jahresumsätzen zwischen 1 Mrd. CHF bis 60 Mrd. CHF befragt. Diese Serienkäufer gehören verschiedensten Sektoren wie Life Science, Logistik, Retail, Finanz- und der produzierenden Industrie an. Zudem wurden in diesen Artikel Erkenntnisse aus der Deloitte-Studie „Integration director - human or superhuman“ aus dem Jahre 2001 sowie die Erfahrungen zahlreicher Deloitte-Experten eingebaut.

In den nachfolgenden Kapiteln stellen wir zusammengefasst die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren dar, welche Serienkäufer anwenden, um erfolgreich zu akquirieren und integrieren.

2. M&A-Teams gehören zum Standard, Integrations-Teams sind jedoch selten

Die meisten Serienkäufer in der Schweiz nutzen ein dediziertes Team für ihre M&A-Aktivitäten. Diese Teams sind entweder als M&A-Teams organisatorisch verankert oder die M&A-Aufgaben werden durch die Corporate Development- oder Strategieabteilung wahrgenommen. Die M&A-Teams existieren typischerweise seit fünf oder mehr Jahren und bestehen in der Regel aus fünf oder mehr Mitarbeitern. Zuweilen verfügen aber auch einzelne Geschäftsbereiche über M&A-Kapazitäten.

Bezüglich des Verantwortungsbereichs der M&A-Teams gibt es große Unterschiede: Einige Teams unterstützen den M&A-Prozess, zum Beispiel durch Administration des internen Genehmigungsprozesses, und koordinieren die externen Berater. M&A-Teams in anderen Unternehmen nehmen eine strategische Rolle ein und arbeiten sehr eng mit den Geschäftsbereichen zusammen, um bevorstehende Akquisitionen zu planen und abzuwickeln. Der Verantwortungsbereich der meisten M&A-Teams endet in der Regel mit dem Abschluss der

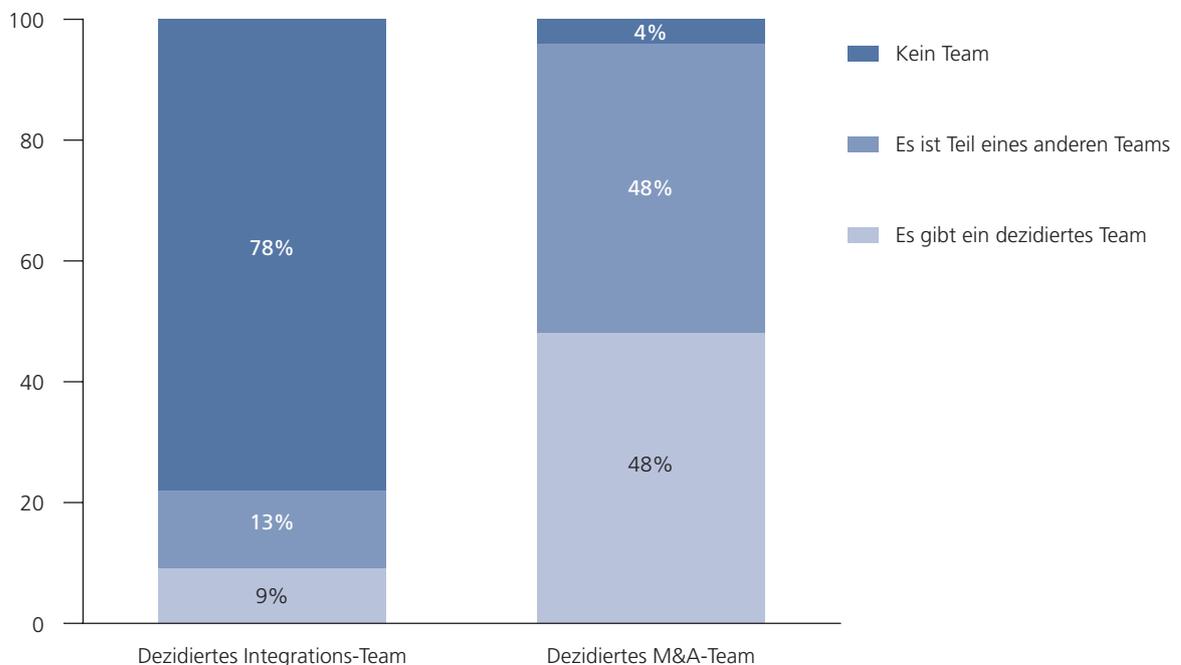
¹ Ein Serienkäufer ist definiert als ein Unternehmen, welche in den letzten zwölf Jahren mehr als acht Transaktionen durchgeführt hat.

² Mergermarkt.

³ „Serial acquirers – Getting your ducks in a row“, a joint study by Deloitte and the University of St. Gallen, February 2015.

Abb. 1 • Dezidiertes Integrations- vs. dezidiertes M&A-Team

Quelle: Eigene Darstellung



Transaktion (Closing). Nur wenige M&A- Teams sind auch in die Integrationsaktivitäten involviert.

Im Gegensatz zu den M&A-Teams sind dezidierte Integrations-Teams selten – lediglich 9% der befragten Serienkäufer verfügen über ein dezidiertes Integrations-Team.

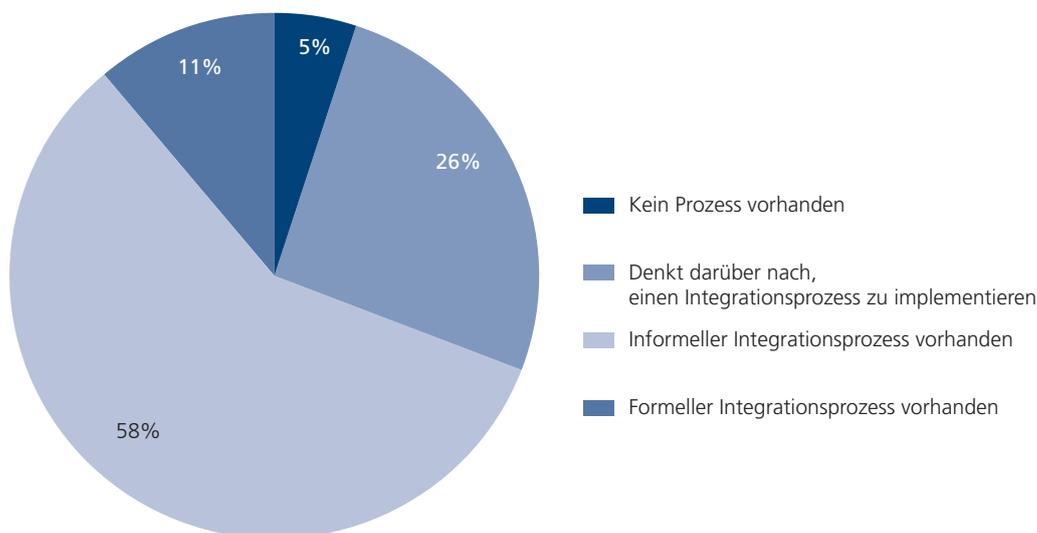
Der Hauptgrund für die Existenz dezidierter Integrations-Teams ist ein ständiger Bedarf an unternehmensspezifischer Integrationsexpertise. Das bedingt in der Regel aber eine zentralisierte Unternehmensstruktur, eine entsprechende Unternehmensgröße sowie möglichst regelmäßige Akquisitionen. Denn eine der größten Herausforderungen, die es bei dezidierten Integrations-Teams zu meistern gilt, ist deren möglichst stabile Auslastung. Diese kann mitunter in Abhängigkeit von

der Größe der Transaktionen, der Zeitspanne dazwischen sowie vom Grad der Integration stark variieren. Das Konzept der Integrations-Teams wird bei Serienkäufern auf unterschiedliche Art und Weise umgesetzt: Es gibt Integrations-Teams, welche Teil einer Projekt-Management-Organisation sind. Andere Teams nehmen über die Integration hinausgehende Aufgaben wahr, wie zum Beispiel im Bereich Restrukturierung oder sie begleiten andere große Transformationsprogramme. Damit wird eine stabilere Auslastung erreicht und inhaltliche Synergien können optimal genutzt werden.

In den meisten Fällen führt aber ein nicht dezidiertes Team die Integration durch. Bei kleineren Akquisitionen obliegt die Steuerung vor allem dem Integrations-Team selbst und die wichtigsten Entscheidungen werden ►►

Abb. 2 • Ausprägung des Integrationsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung



von einem relativ kleinen Team im Top-Management gefällt. Bei größeren Akquisitionen sind die Entscheidungswege formeller, das heißt es gibt in der Regel pro Funktionseinheit (z.B. Verkauf, Personal- oder Finanzwesen) eine Projektleitung. Diese berichtet an den Integrationsleiter, welcher durch ein funktionsübergreifendes Projekt-Management-Office unterstützt wird. Der Integrationsleiter rapportiert in regelmäßigen Abständen an den Lenkungskreis, welcher sich in der Regel aus Geschäftsleitungsmitgliedern zusammensetzt. Um einen koordinierten Austausch zwischen den circa zehn bis 15 funktionalen Teams zu erreichen, werden nach Bedarf zusätzliche funktionsübergreifende Teams, zum Beispiel für die Order-to-Cash Integration, Customer Experience, Synergie-Abschätzung und -Messung oder Change Management gebildet.

3. Der Integrationsprozess ist in der Regel weniger ausgereift als der M&A-Prozess

Typischerweise verfügt ein Serienkäufer über einen sehr standardisierten M&A-Prozess und ein breites Spektrum an „Werkzeugen“ wie Due Diligence- und Bewertungsmethoden, Listen möglicher Zielunternehmen, Verträge und Non Disclosure Agreements, um nur einige zu nennen. Um Vergleichbarkeit zwischen den möglichen Transaktionen herzustellen, verwenden einige Serienkäufer ein standardisiertes Dokument zur Entscheidungsfindung auf Board Level (z.B. Präsentationen mit vorgegebenen, zwingenden Inhalten). Auf dieser Basis können Entscheidungen schneller gefällt werden und das Vertrauen in die gefällten Entscheidungen ist in der Regel größer.

Demgegenüber verfügen nur gerade 11% der befragten Serienkäufer über einen formellen Integrationsprozess. Im optimalen Fall ist der M&A- mit dem Inte-

grationsprozess zu einem Gesamtprozess verschmolzen. Dieser beinhaltet in dem Sinne alle typischen Phasen, das heißt Target Screening und Origination, Due Diligence, Deal Execution, Integration und Post-Integration-Review. Dabei sind die Rollen und Verantwortlichkeiten, Übergaben und Genehmigungsprozesse klar geregelt.

Nur gerade 23% der befragten Serienkäufer verfügen über ein vollständiges und standardisiertes Set an Integrationsmethoden. Dieses beinhaltet idealerweise die Vorgehensweisen und Vorlagen für jede Unternehmensfunktion (z.B. Finanzabteilung, Einkauf, Verkauf etc.), Vorgehensweisen und Vorlagen für das Projekt-Management und für weitere, funktionsübergreifende Elemente. Andere Serienkäufer hingegen beschränken sich auf die Dokumentation der wichtigsten Prozesse und Methoden.

Bei Serienkäufern ohne dezidiertes Integrations-Team fällt auf, dass das Wissen oft in der Organisation verteilt ist – das heißt entweder dezentral dokumentiert oder in den Köpfen einzelner Mitarbeiter verankert.

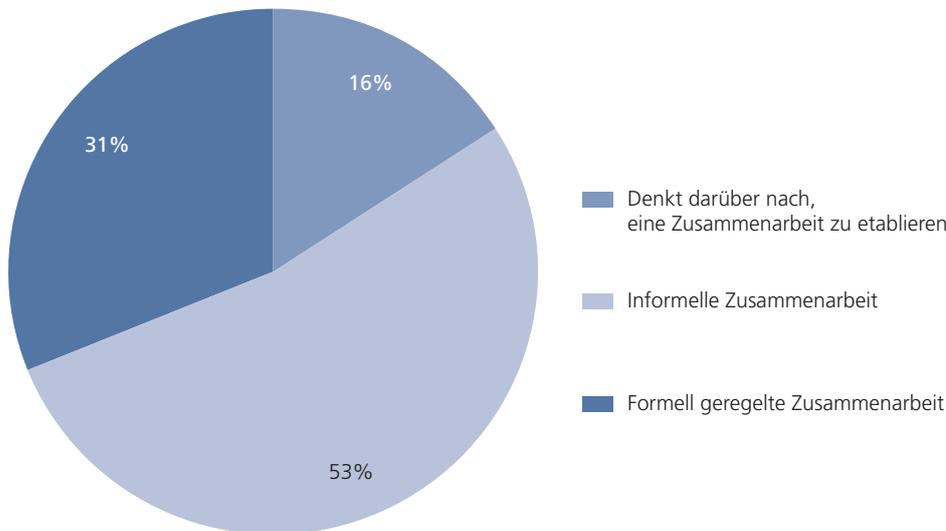
Es ist zu erwähnen, dass die Entwicklung von standardisierten Prozessen und Methoden für M&A und Integration stark von der Unternehmensgröße und den Steuerungsmechanismen abhängt: Große zentralisierte Serienkäufer verfügen in der Regel über ein höheres Maß an formalisierten Prozessen und Methoden im Vergleich zu kleineren, dezentralisierten Serienkäufern.

4. Die proaktive Nutzung verschiedener Kanäle zur Deal Origination ist essenziell

Es gibt verschiedene Kanäle, durch welche eine Akquisition initiiert werden kann (Deal Origination):

Abb. 3 • Zusammenarbeit zwischen M&A- und Integrations-Team

Quelle: Eigene Darstellung



Durch das Management des Zielunternehmens, durch den oder die Besitzer, durch Intermediäre oder durch den Käufer selbst. Die Initiierung durch den Käufer geschieht teilweise lokal und in den Geschäftsbereichen oder auch zentral, das heißt auf Gruppenebene. Die Befragungen zeigen, dass Schweizer Serienkäufer typischerweise verschiedene Kanäle zur Initiierung von Akquisitionen nutzen.

Die Wahl der Kanäle zur Deal Origination hängt von verschiedenen Faktoren ab: Den Wachstumszielen, der Dynamik in der jeweiligen Industrie und nicht zuletzt auch von der organisatorischen Struktur des Käufers selbst. Während Serienkäufer in konsolidierten Märkten auf ihre Kanäle auf Gruppenebene setzen, setzen sie bei Akquisen in fragmentierten Märkten auf Kanäle auf Geschäftsbereichsebene. Insgesamt lässt sich sagen, dass sich nur wenige Serienkäufer vollständig auf externe Unterstützung bei der Initiierung von Transaktionen verlassen.

Die befragten Serienkäufer unterscheiden sich vor allem in Bezug auf die internen Ressourcen zur Identifikation von Akquisitionskandidaten. Einige Serienkäufer verwalten ihr Portfolio von Akquisitionskandidaten äußerst aktiv, wobei dezidierte Mitarbeiter regelmäßig und systematisch Daten zu ausgewählten Zielunternehmen zusammentragen und rapportieren. Andere Serienkäufer schulen ihre Führungskräfte in den Geschäftsbereichen und Regionen, wie mögliche Akquisitionskandidaten identifiziert und beurteilt werden und wie die Kontaktaufnahme zum Unternehmen erfolgen soll. Es gibt aber auch Serienkäufer, welche sich weniger systematisch verhalten. Diese Serienkäufer evaluieren Unternehmen nicht proaktiv, sondern erst dann, wenn diese zum Verkauf stehen.

5. Der Integrationserfolg basiert auf der frühen Einbindung des Integrations-Teams

Nicht aufeinander abgestimmte M&A- und Integrations-Teams stellen ein großes Risiko für den Akquisitionserfolg dar. Im ungünstigsten Fall gibt es keine Kontaktpunkte zwischen den beiden Teams – das heißt beide Teams arbeiten isoliert voneinander.

Die meisten Serienkäufer bestätigen die Wichtigkeit von aufeinander abgestimmten Teams und stellen eine verbesserte Abschätzung von Synergien in Bezug auf die Genauigkeit und die Robustheit fest. Serienkäufer profitieren bis zum Abschluss der Integration vom stetigen Erfahrungsaustausch zwischen den beiden Teams. Diese Zusammenarbeit verbessert die Qualität der Synergieabschätzung bei künftigen Akquisitionen. Aus diesem Grund haben die meisten Serienkäufer entsprechende formelle und informelle Strukturen geschaffen. Es ist hier zu erwähnen, dass auch die Zusammenarbeit zwischen Käufer und akquiriertem Unternehmen erfolgsbestimmend ist. Dies wird in der Praxis oft so umgesetzt, dass die funktionalen und funktionsübergreifenden Integrations-Teams aus Mitarbeitern des Käufers und des akquirierten Unternehmens gebildet werden („two-in-a-box approach“).

Schlussendlich ist der Integrationsleiter für den Erfolg der Integration verantwortlich. Die Erfahrung zeigt, dass ein Großteil der Integrationsleiter aber erst nach Abschluss der Transaktion (Closing) involviert wird. Eine frühere Einbindung des im optimalen Falle dezidierten Integrationsleiters hilft, Akzeptanz und ein grundlegendes Verständnis für die strategischen Motive der Akquisition zu schaffen. Zudem kann die Chance genutzt werden, schon frühzeitig Beziehungen zu wichtigen Personen im Zielunternehmen aufzubauen. Die ►►

Rolle des Integrationsleiters ist zudem sehr zeitaufwändig und nur schwer mit einem Teilzeitpensum zeitgleich zu einer Linienrolle vereinbar. Obwohl die Vorteile dieses Rollenbildes von den befragten Serienkäufern bestätigt werden, wird es als schwierig empfunden, Mitarbeiter mit den dafür notwendigen Qualifikationen zu identifizieren. Um die besten Mitarbeiter für die Aufgabe zu gewinnen, stellt die Rolle des Integrationsleiters im Idealfall einen wichtigen Karriereschritt innerhalb des Unternehmens dar. So besetzt zum Beispiel ein amerikanischer Technologiekonzern die Schlüsselpositionen einer Integration mit aufstrebenden Talenten, um diese für weiterführende Management-Aufgaben vorzubereiten. Wird dem Integrationsleiter keine klare Zukunftsperspektive geboten, kann dies zu Spannungen führen, da der Integrationsleiter von anderen Führungskräften als Konkurrent wahrgenommen werden könnte, oder es kann zu Frustration beim Integrationsleiter selbst führen, wenn gute Positionen durch andere Kandidaten besetzt werden. Es ist in der Tat so, dass ein beträchtlicher Teil der Integrationsleiter zwei bis drei Jahre nach der Integration das Unternehmen verlässt, da einerseits Integrationserfahrung am Arbeitsmarkt gefragt ist und andererseits Schlüsselpositionen während der Integration durch andere Kandidaten besetzt wurden. Die Aussicht und Klarheit über die Rolle nach erfolgter Integration ist äußerst wichtig, um diese Talente im Unternehmen zu halten.

6. Robuste Geschäftsprozesse bilden eine wichtige Erfolgsgrundlage

Die meisten Serienkäufer bestätigen, dass robuste IT-Systeme und Geschäftsprozesse innerhalb der IT-Abteilung (in der Regel hängt ein großer Teil der Synergien und Integrationskosten von der IT-System-Integration ab), aber auch innerhalb der Finanz- und der Personalabteilung wichtige Grundlagen für den Erfolg darstellen.

Obwohl Serienkäufer mit längerem Track Record mehrere Unternehmen gleichzeitig integrieren können, geschieht dies jedoch oft auf unterschiedliche Geschäftsbereiche und Regionen verteilt. Im Idealfall ist ein Geschäftsbereich in einem Land oder einer Region nur mit einer Integration beschäftigt. M&A ist jedoch oft nicht optimal planbar, weshalb Mehrfachbelastungen auftreten können. Umso wichtiger sind in solchen Fällen robuste Geschäftsprozesse und IT-Systeme.

Die befragten Serienkäufer bestätigen auch, dass anorganisches Wachstum Opportunitätskosten mit sich bringt. In vielen Fällen werden die Komplexität und der Koordinationsaufwand unterschätzt, was dazu führen kann, dass andere Initiativen oder gar das Tagesgeschäft negativ beeinflusst werden. Viele Serienkäufer bemerken, dass kleinere Transaktionen ein ähnlich hohes Maß an Komplexität und Aufwand mit sich bringen wie

große Transaktionen. 67% der Serienkäufer würden von einer Akquise Abstand nehmen, wenn klar wird, dass diese für den Geschäftsbereich nicht verdaubar wäre oder die dazu notwendigen Management-Kapazitäten temporär nicht zur Verfügung stehen würden. Insbesondere Serienkäufer mit kleineren Transaktionsvolumen verschieben ein Akquisitionsvorhaben, wenn kein dezidiertes M&A- und Integrations-Team zur Verfügung steht.

Abstand zu nehmen von einer Akquise wegen Mangels an Ressourcen ist in der Regel aber nicht die erste Option. Im Normalfall werden zuerst externe Ressourcen hinzugezogen oder es werden Spezialisten eingestellt. Neueinstellungen machen insbesondere dann Sinn, wenn die zusätzlichen Kapazitäten über einen längeren Zeitraum eingesetzt werden können. Im Falle von zeitgleichen Akquisitionen kann die Integration spezifischer Funktionen (z.B. Finanzen) auch in gestaffelter Weise erfolgen oder es wird generell die Integration einer neu akquirierten Unternehmung verschoben. Das Risiko bei Letzterem ist, dass akquirierte Unternehmen unter Umständen nie integriert werden.

7. Synergien sind erfolgskritisch, werden jedoch zu selten vollständig gemessen

In Bezug auf die Messung von Synergien gibt es bei den befragten Serienkäufern große Unterschiede. Lediglich 21% der befragten Serienkäufer messen die Synergien auf gezielte Art und Weise. Weitere 26% bestimmen die angestrebten Synergien nur teilweise – zum Beispiel ausschließlich bei großen Integrationen oder es wird nur gegen den Business Plan des kombinierten Unternehmens, nicht jedoch gegen den Business Plan des akquirierten Unternehmens verglichen. Die meisten Serienkäufer bestätigen die Wichtigkeit der Definition und des Messens der Erfolgskriterien schon früh im Transaktionsprozess. Wobei es als schwierig und aufwändig erachtet wird, alle Dimensionen regelmäßig und akkurat zu messen.

Dies trifft im Besonderen auf die Umsatzsynergien zu. Diese sollten besonders detailliert geplant werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Umsatzsynergien nicht genügend vom übrigen Umsatzwachstum abgegrenzt und gemessen werden können. Dies geht auf Kosten der Kontrolle und der Steuerung der Integration. Um Umsatzsynergien gezielt realisieren zu können, werden oftmals auch maßgeschneiderte Anreizpakete für die entsprechenden Verkäufer geschnürt.

Generell lässt sich sagen, dass große und eher zentral geführte Serienkäufer Synergien systematischer messen als kleinere und dezentral geführte Serienkäufer (einige Serienkäufer verzichten sogar ganz darauf). Zudem werden die Synergien in konsolidierten Industrien konsequenter bestimmt als in fragmentierten, was den

Abb. 4 • Management-Kapazität als wichtige Transaktionsvoraussetzung

Quelle: Eigene Darstellung

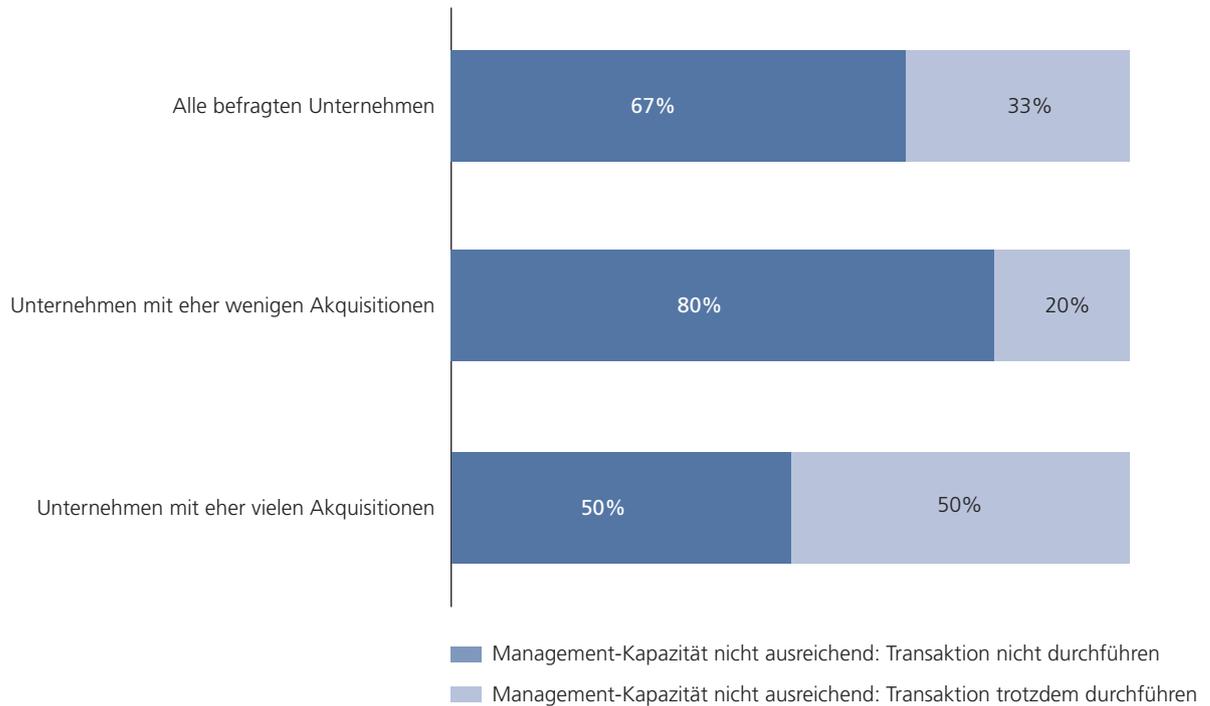
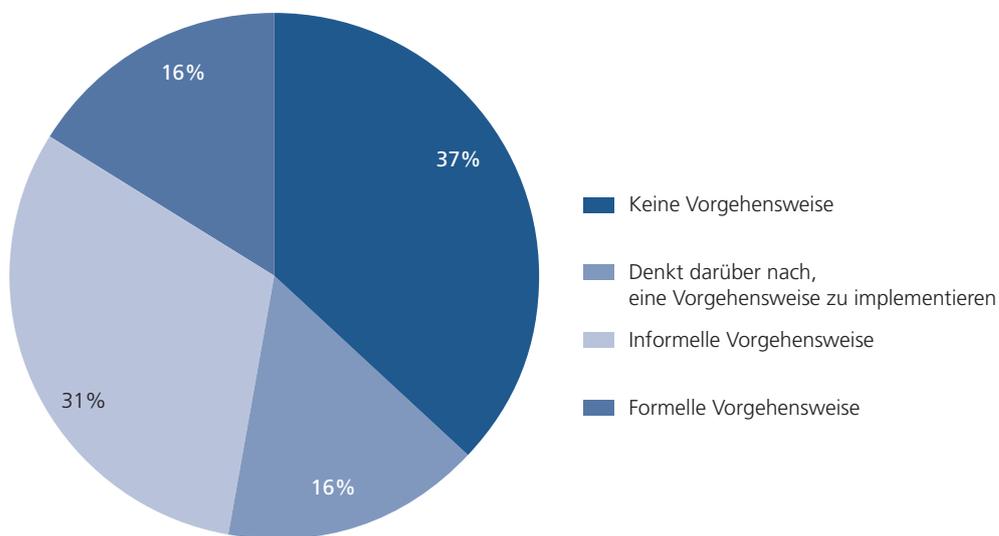


Abb. 5 • Vorgehensweise zur Nutzung des Lernpotenzials

Quelle: Eigene Darstellung



erhöhten Margendruck widerspiegelt. Nebst finanziellen Kennzahlen messen viele der befragten Serienkäufer auch qualitative Indikatoren, wie zum Beispiel das Mitarbeiterbefinden oder den Erhalt der Kundenbasis.

8. Ein großer Teil des Lernpotenzials liegt oftmals brach

Längst nicht alle Serienkäufer haben eine wohldefinierte Vorgehensweise, um systematisch aus getätigten

Akquisitionen zu lernen und sich zu verbessern. Nur 43% schulen ihre Mitarbeiter in den jeweiligen transaktionsrelevanten Prozessen. Diese Schulungen erfolgen zum Teil über Online-Plattformen, über regelmäßige Trainings mit externen Referenten oder über Roadshows, um die generell gültigen und firmenweiten Methoden, Prozesse und Standards zu vermitteln.

Viele Serienkäufer betonen jedoch, dass nicht das niedergeschriebene, sondern insbesondere das

individuelle Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter wertvoller sind. Das bedeutet aber, dass bei Serienkäufern eine gewisse Konsistenz in der Zusammensetzung des Integrations-Teams wichtig ist. Einige Unternehmensfunktionen, wie zum Beispiel die IT-, die Personal- oder die Finanzabteilung, bestimmen Integrationsexperten, welche das funktionale Integrationswissen quasi in sich vereinen und dieses den betroffenen Einheiten in einer Beraterfunktion zur Verfügung stellen.

Obwohl ein großer Teil der Serienkäufer ihre Lehren aus einer Integration zieht, gibt es nur wenige, welche das Erreichte mit dem ursprünglichen Business Case vergleichen und nötigenfalls die Ziele und Synergien anpassen. Zudem bestätigen viele der befragten Serienkäufer, dass sie den Integrationserfolg zwar überprüfen, dass sie daraus aber wenig Verbesserungspotenzial umsetzen.

Mit systematischem Lernen verschafft sich der Serienkäufer im Laufe der Zeit einen komparativen Vorteil gegenüber Konkurrenten, indem die Komplexität, die Kosten, die Risiken und das Synergiepotenzial einer Akquisition besser abgeschätzt werden können. Dies wurde durch Serienkäufer bestätigt, welche systematisch ein Post-Integration-Review durchführen. Diese stellen fest, dass die Genauigkeit bezüglich der Bewertung und Planung zugenommen hat. Interessanterweise ist sich mehr als ein Drittel der Serienkäufer dieses Lernpotenzials nicht vollständig bewusst.

Die Transaktionen verlaufen oftmals in Zyklen, das heißt es gibt Zeiten mit hoher Aktivität, welche dann wieder abflacht. In Zeiten hoher Aktivität werden M&A- und Integrationskapazitäten aufgebaut und die Prozesse durchgespielt und gelebt. Die Kapazitäten werden bei abnehmender Aktivität wieder abgebaut und der Fokus richtet sich auf andere Initiativen. Das bedeutet in der Regel auch, dass Integrationsexperten in Linienfunktionen transferiert werden und damit wertvolles Wissen für künftige Akquisitionen schwerer zu mobilisieren ist. Bei steigender Aktivität müssen Serienkäufer im Extremfall ihre M&A- und Integrationsprozesse von Grund auf neu initialisieren. Im Falle einer langfristigen Akquisitionsplanung wäre deshalb ein stetes Investment in M&A- und Integrationskapazitäten ratsam.

9. Fazit: Sieben Faktoren dominieren die Erfolgsquote bei Serienkäufern

Die sieben Erfolgsfaktoren seien zum Abschluss nochmals zusammengefasst.

Als Erstes sollte neben einem dezidierten M&A-Team ein dezidiertes Integrationsleiter bestimmt werden. Ein dezidiertes und in der Unternehmensorganisation fest verankertes Integrations-Team macht aber nur unter bestimmten Umständen Sinn. In jedem Fall ist aber eine enge Zusammenarbeit beider Teams eine zentrale Voraussetzung für Erfolg.

Zweitens sollte ein systematischer Integrationsprozess verfolgt werden. Dies hilft, Ressourcen schnell zu mobilisieren und zielgerichtet einzusetzen. Jede Integration ist jedoch einzigartig. Deshalb braucht es auch die Flexibilität, den Integrationsprozess an die jeweiligen Umstände anzupassen.

Drittens sollte die Deal-Pipeline aktiv geführt werden und neben internen auch externe Quellen berücksichtigen. Bei der Evaluation von Zielunternehmen sollten neben strategischen und finanziellen auch integrations-spezifische Kriterien miteinfließen.

Viertens ist eine frühe Einbindung zuerst des Integrationsleiters und danach des Integrations-Teams wichtig. Dies schafft ein frühes Verständnis für die Hintergründe der Transaktion und erlaubt es, integrations-spezifische Kriterien in die Evaluation des Zielunternehmens miteinfließen zu lassen.

Fünftens braucht es insbesondere in IT-, Personal- und Finanzabteilungen robuste Systeme, Prozesse und genügend Ressourcen, damit ein Serienkäufer die Akquisitionen „verdauen“ kann. Denn diese Funktionen werden in beinahe jeder Integration stark gefordert.

Sechstens sind Kosten- und Wachstumssynergien mit vernünftigem Aufwand messbar. Die Messung dieser Synergien liefert wichtige Parameter zur Steuerung und Dokumentation des Integrationserfolgs.

Siebtens gilt auch für Integrationen „Practice Makes Perfect“. Wenn Serienkäufer systematisch dazulernen, verschaffen sie sich einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten. Eine zentrale Dokumentation des Integrationsprozesses, das Festhalten und Umsetzen der wichtigsten Erfahrungen und Verbesserungspotenziale sowie ein Vergleich der Integrationserfolge mit den ursprünglichen Annahmen sind vergleichsweise leicht zu erreichen und verschaffen dem Serienkäufer mittel- bis langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. ■



Anna Samanta ist Partnerin bei Deloitte und leitet den Bereich Inegration and Separation Services. Sie hat über zwölf Jahre Erfahrung in grenzüberschreitenden Integrationen und Separationen. ansamanta@deloitte.ch

Stefan Koller ist spezialisiert für Integrationen und Separationen. Er hat über fünf Jahre Erfahrung in Integrationen, Separationen und Reorganisationen. skoller@deloitte.ch